

## Лекция 1

# ТЕМА 1. Теоретические основы управления проектами.

Основные понятия и их соотношения:

связи с общественностью

проект, pr-проект

### 1. О ПОНЯТИИ «ПРОЕКТ»

В целом понятие «проект» объединяет множество, казалось бы, мало связанных между собой явлений и мероприятий: строительство зданий и сооружений, создание новой или развитие (или реорганизация) уже созданной организации, реформирование социального, финансового и другого строя государства. И все же существует что-то, что объединяет все эти разнородные явления..

В управлении проектами используется несколько различных концепций понятия «проект», и каждая из них отражает специфику отрасли, которая эту концепцию выдвигает.

Наиболее приемлемой и отвечающей самой сути проекта представляется следующая, достаточно универсальная, концепция:

Наиболее приемлемой и отвечающей самой сути проекта представляется следующая, достаточно универсальная, концепция:

*Проект – это изменение или реформирование существующей системы, при этом изменение имеет цели, базу ресурсов, временные рамки ожидания конечного результата и требования к нему. Любая выполненная работа, результаты которой будут только в единственном варианте, может считаться проектом.*

Например, проведение крупного международного мероприятия считается проектом, так как проводится он всего один раз, по этому плану мероприятия больше проводиться не будут.

*Помните Первостепенная задача в разработке нового проекта – это цель, от которой зависит не только весь процесс, но конечный результат проекта.*

### 2. ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА

Любой проект характеризуется наличием определенного набора признаков, которые являются универсальными и присущими любому проекту, несмотря на их многочисленность и разнообразие.

Любой проект характеризуется наличием определенного набора признаков, которые являются универсальными и присущими любому проекту, несмотря на их многочисленность и разнообразие.

#### НАЛИЧИЕ ЦЕЛИ

Наличие цели является первичным условием существования проекта, ведь если у проекта отсутствует четко поставленная цель, то само его существование лишается смысла, исполнитель проекта не будет знать, к чему он должен стремиться, в чем состоят его обязанности. Таким образом, цели должны быть определены возможно более четко, что позволит оптимально воплотить проект в жизнь..

#### НАЛИЧИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ

Для осуществления любого проекта необходим определенный набор ресурсов, при этом ресурсы могут быть самыми различными: это и финансовые средства, востребованные для проведения мероприятий, необходимых для достижения цели, и люди – исполнители проекта.

Помимо этого, сюда можно отнести технику, оборудование, материалы – одним словом, оснащение, обеспечивающее выполнение технической стороны проекта.

## **ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ**

При составлении проекта необходимо четко рассчитать временные рамки для его выполнения и затем четко их придерживаться.

Длительность осуществления любого проекта лимитируется его начальной и конечной стадиями. При этом начальную стадию следует рассматривать как постановку цели и начало затрат усилий на ее достижение, в то время как конечная стадия выражается либо в достижении целей, либо в очевидности невозможности их достижения..

## **ОЖИДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА**

От осуществления проекта всегда ожидают достижения какого-либо результата, как правило, поставленной цели. Цель проекта должна быть определена с самого начала, равно как и требования к результатам.

От того, насколько полно достигнут ожидаемый результат проекта, зависит успешность самого проекта.

## **СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

При планировании проекта его необходимо структурировать с целью получения эффективного конечного результата.

Существуют принципы структуризации проекта, состоящие из подробного описания предстоящих работ.

Структурированный проект представляет собой разветвленную сеть пошагового процесса. Общая схема структуры проекта представлена на следующей странице.

Структуризация проекта может быть ориентирована на результаты, или на фазы жизненного цикла проекта. Соответственно схемы структур также будут разными, различия составляют направленности работ по этим схемам.

Структуризация, направленная на результаты проекта, представлена функциональными частями проекта, а структуризация на основе жизненного цикла проекта может строиться тогда, когда результаты еще не четко сформулированы.

Для получения точного конечного результата проекта можно пользоваться общими правилами построения структуры проекта.

Общие правила построения структуры проекта приведены ниже:

*1. Структуризация позволяет выбрать из общей информации только ту информацию, которая необходима для дальнейшей работы по проекту. К методам структуризации относят метод «сечение», которое представляет собой совокупность элементов любого уровня. Только после проведения сечения можно определить объем работ, необязательный при реализации проекта.*

*2. Отсутствие строго установленного количества уровней иерархии в структуре проекта позволяет проектировать структуру проекта в индивидуальном порядке. Общепринятое количество уровней колеблется в пределах 6-8 уровней.*

*3. Верхние уровни структуры проекта обычно ориентированы на фазы жизненного цикла или на результаты, а нижние уровни могут быть детализированы вплоть до выполнения конкретных работ конкретным работником.*

### **3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ**

Разнообразие проектов может проявляться в многочисленности форм, объемов, содержания, многообразии поставленных целей, применяемых ресурсов, моделей финансирования, уровней сложности – выполнимости или невыполнимости, состава исполнителей и многом другом. В целях устранения этой сложности и для удобства рассмотрения различных проектов принято классифицировать их по различным признакам..

Можно выделить несколько оснований классификации типов проектов. Рассмотренные в совокупности, они позволяют лучше понять природу и типологию этого важного явления организационной деятельности.

*Все существующие проекты очень разнообразны. С некоторыми из них нам приходится сталкиваться изредка, а с некоторыми – постоянно.*

#### **ПО СТРУКТУРЕ**

Используя этот критерий выделения типов проектов, мы можем говорить об отдельных, единичных программах различного вида и объема, а также о сложных, многосоставных проектах, компонентами которых являются уже вышеназванные единичные программы.

Кроме того, здесь можно выделить наиболее сложные по структуре программы развития целых регионов или сфер промышленности.

#### **ПО СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Можно говорить о том, что каждый проект характеризуется определенной сферой применения. Это могут быть как учебно-образовательные программы, исследовательские проекты, инвестиционные планы, так и их всевозможные комбинации, созданные для проведения в жизнь в экономической, социальной и других сферах..

#### **ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ**

Это – один из наиболее простых критериев выделения типов проектов. Четкое определение временных рамок позволяет выделить начальную и конечную стадии осуществления проекта. Общая же длительность срока исполнения проекта дает возможность подразделить все существующие типы проектов на:

- краткосрочные, период осуществления которых не превышает 3 лет;
- среднесрочные – на их исполнение необходимо от 3 до 5 лет;
- долгосрочные – их осуществление потребует более 5 лет.

#### **ПО ОБЪЕМУ**

Выделяя типы существующих проектов по данному принципу, необходимо учитывать как размер самого проекта, так и количество исполнителей, задействованных для его осуществления. Предлагаемые этим критерием типы проектов весьма условны: их можно поделить на мелкие, средние и крупные.

#### **ПО СТЕПЕНИ ВЫПОЛНИМОСТИ**

Порой бывает, что на выполнение проекта требуется немного усилий и затрат, бывает также, что осуществление проекта занимает много времени и ресурсов. И, наконец, некоторые проекты бывает невозможно выполнить в силу неправильной постановки целей, неэффективного использования ресурсов или в силу непредвиденных обстоятельств.

Используя этот критерий, можно говорить о простых, сложных и невыполнимых проектах..

#### **4. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА**

Процесс реализации любого проекта протекает во времени и представляет собой ряд следующих друг за другом стадий. Полная их совокупность и составляет жизненный цикл проекта. Нет возможности говорить об универсальном жизненном цикле в силу того, что все проекты различны, и его специфика будет определяться условиями каждого конкретного проекта.

Тем не менее в жизненном цикле каждого проекта можно выделить несколько стадий:

- начальная стадия;
- стадия разработки;
- стадия реализации;
- завершающая стадия.

*Понятие жизненного цикла проекта – опиши из наиболее важных аспектов управления проектами и программами.*

Вся работа по реализации проекта занимает какое-то время и требует определенных усилий.

В методологии управления проектами понятие жизненного цикла проекта играет довольно большую роль, которая заключается в следующем:

- жизненный цикл влияет на продолжительность проекта, так как определяет его начало и завершение;
- на основе жизненного цикла проекта определяется структура и перечень работ по проекту;
- с помощью жизненного цикла проекта формируются статьи затрат и занятости персонала проекта;
- жизненный цикл помогает детализировать основные этапы, а также установление контроля.

##### **НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ**

На начальной стадии производится сбор данных о текущем положении организации, их анализ, принимается решение о целесообразности инициации нового проекта, оцениваются возможные сценарии развития ситуации, утверждается общая концепция проекта.

##### **СТАДИЯ РАЗРАБОТКИ**

На этой стадии основное внимание уделяется развитию уже принятой концепции проекта и отдельных ее аспектов. Процесс управления и осуществления работы делится на фазы, утверждается план выполнения работ, выделяются финансовые, человеческие и технические ресурсы, назначаются лица, ответственные за исполнение проекта.

##### **СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ**

На этой стадии деятельность бывает посвящена выполнению работ, которые необходимы для достижения целей, поставленных в процессе утверждения проекта.

Эти работы, помимо прочих, будут включать заключение договоров и контрактов, оперативную организацию эффективного управления ресурсами и работами, решение вопросов, возникающих в ходе осуществления проекта, и подведение к поставленным целям.

##### **ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ**

Содержанием этой стадии являются окончательное достижение поставленных целей, испытание полученного результата на предмет соответствия требованиям, подведение итогов, подготовка итоговой документации и закрытие проекта.

##### **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

Чтобы от одной вершины подняться до другой, надо спуститься вниз, а потом, долго карабкаться

существует общепринятая модель управления проектом, которая состоит из элементов этой организационной системы и включает в себя:

*Организация управления проектом состоит из соединенных частей общей системы управления проектом с целью обеспечения ее бесперебойного функционирования.*

- функции управления проектом;
- обязанности, права и ответственность участников проекта;
- модель управленческого процесса;
- реализация проекта, т. е. непосредственный производственный процесс.

Сбалансированность такой модели позволяет всей системе создать динамическую систему управления проектом.

*Результативность работы над проектом имеет непосредственную зависимость от того, насколько точно определены и распределены функции управления проектом.*

## **1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ**

Основой содержания управления проектом являются функции этого управления. От того насколько определены функции, зависит количественный и качественный состав подразделений при реализации проекта. Все функции должны быть взаимосвязанными и иметь четкие границы исполнения в рамках проекта.

Все функции определяются на самом начальном этапе разработки проекта, и от того, насколько четко определены функции, настолько будет верно реализован проект.

Существуют базовые и интегрирующие функции. Базовые функции представляют собой содержательную сущность, т. е. управление предметной областью проекта. Также базовые функции содержат требования к качеству (стандартизация всех этапов, промежуточной продукции и конечного результата). Кроме того, необходимо прибавить управление временем и стоимостью проекта..

Интегрирующие функции содержат управление персоналом проекта, коммуникациями, контрактами и управление риском.

Обе основные функции содержат по пять видов управленческой деятельности, которые могут самостоятельно существовать, как то:

- 1 планирование;
- 2 организация;
- 3 координация;
- 4 активизация;
- 5 контроль.

*При планировании участники могут найти ответы на все возможные вопросы, на которые необходимо ответить перед тем, как разрабатывать проект.*

Суть планирования состоит в том, чтобы определить оптимальный результат при ограниченных ресурсах. На этапе организации решается вопрос о выборе путей, методов и средств достижения конечного результата. Координация призвана соединить все разрозненные части планирования в единый и органичный процесс.

Активизация должна помочь при создании мотивации сотрудников, занятых в реализации проекта. Контроль над всеми частями проекта вовремя выявляет всевозможные отклонения в практической деятельности над проектом.

## **2. ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

Главное назначение информационно-технологической модели управления состоит в описании всей технологии управления проектом с целью формализации процесса управления проектом.

К основным этапам разработки ИТМ относятся:

1. разработка информационных таблиц, в которых содержатся все данные по всем направлениям;
2. формирование ИТМ на базе информационных таблиц;
3. формирование сводной модели управления проектом, которая является эффективным инструментом для построения системы обеспечения реализации проекта.

Для разработки ИТМ управления проектом необходимо:

- знать взаимосвязь задач в процессе принятия решений;
- иметь четкие должностные инструкции;
- определить формы всех отчетных документов.

Первичные документы по всем направлениям и этапам реализации проекта фиксируются в формализованных таблицах различных форм и назначений.

*Помните*

*Впоследствии анализ этих таблиц дает точную оценку ситуации, всех незаметных отклонений, позволяет выбирать пути исправления и внесения корректировок.*

### **3. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА**

Всякая организация любой формы собственности нуждается в стабильном ресурсе профессиональных сотрудников.

Процесс формирования коллектива требует определенного подхода и некоторых затрат с учетом того, что затраченное время и средства должны окупиться в дальнейшем для самой организации. При создании ресурсной базы профессионалов в организации необходимо учитывать потребности и запросы самих сотрудников, иначе большая разница в целях будут препятствовать дальнейшему сотрудничеству работника и организации.



*Для того чтобы деятельность организации могла осуществляться, сотрудниками необходимо управлять.*

Так как связь между управлением работниками и уровнем рентабельности самой организации прямая, то управление трудовыми ресурсами является одним из важных аспектов теории и практики управления.

В иерархии организации между руководящим звеном и трудовым коллективом всегда существует сотрудник, управляющий трудовыми ресурсами. Такой сотрудник всегда должен знать потребности всех уровней сотрудников в

организации, находить решения, удовлетворяющие все стороны. Сотрудник, занимающийся управлением кадрами, должен быть компетентным в профессиональных вопросах, знать, а также уметь применять способы и методы управления работниками..

Управление трудовыми ресурсами в организации состоит из следующих этапов.

1. Планирование ресурсов состоит из разработки плана для удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.
2. Набор персонала представляет собой процесс создания резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор персонала – это оценка лучших кандидатов и выбор лучших профессионалов из созданного резерва.
4. Определение заработной платы и льгот представляет собой разработку структуры начисления и выплаты заработной платы, а также формирование льготной системы для каждого сотрудника в индивидуальном порядке.
5. Профессиональная ориентация и адаптация в новом коллективе, развитие у сотрудников понимания того, что результаты индивидуального труда оцениваются и заслуженно вознаграждаются.
6. Процесс обучения представляет собой разработку программ обучения профессиональным навыкам с целью повышения эффективности трудовой деятельности или повышения квалификации работников.
7. Последующая оценка трудовой деятельности состоит из разработки методик, с помощью которых будет оцениваться труд работника.
8. Перемещение сотрудника по должностной лестнице в организации: повышение, понижение, увольнение, а также разработка процедуры найма работников.
9. Подготовка руководящих кадров для организации предполагает разработку программы, с помощью которой работники могут развиваться и повышать эффективность индивидуального труда.

*Довольно часто руководство организации не учитывает важность человеческого ресурса, полагаясь на то, что работники всегда найдутся.*

## **ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ**

Каждая организация, определяя цели своей деятельности, должна знать, какими ресурсами она располагает (финансовыми средствами, оборудованием, материалами, человеческими ресурсами и т. д.).

Планирование ресурсной базы должно быть закономерной работой в процессе формирования целей и задач.

Процессом планирования человеческого ресурса является планирование комплектации штата, включающее в себя три этапа:

- оценка ресурсов на конкретный момент времени;
- оценка будущих потребностей в работниках определенной профессии;
- разработка программы по поиску и найму работников, необходимых для комплектации штата.

## **НАБОР ПЕРСОНАЛА**

Современные организации стараются создать базу кандидатов на должности по всем уровням, поддерживать эту базу, постоянно ее обновляя. Такой подход к планированию состава персонала обеспечивает бесперебойное поступление новых работников в случае изменений в постоянном штате.

Набирать резервный персонал можно как из внешней среды, так и внутри организационной системы путем оповещения через СМИ, имея добровольное согласие уже работающих сотрудников.

Очень распространенный метод – заключение договоров с учебными заведениями, в которых готовят молодых специалистов. Также организации может быть выгоднее продвигать собственных сотрудников по

служебной лестнице, чем нанимать нового сотрудника, которому необходимо время на то, чтобы понять работу и приобрести навыки для дальнейшей работы на конкретном месте..

*Набор в резервный фонд должен осуществляться постоянно и в соответствии с потребностями организации, а также с учетом будущих потребностей по всем специальностям.*

Но отрицательным моментом может быть тот факт, что уже работающие сотрудники не смогут дать новых идей, тогда как новые работники могут привнести в организацию свежие идеи и варианты работ. Иногда штат пополняется за счет внутренних перестановок и принятия в него знакомых и друзей, которые отвечают всем необходимым требованиям организации..

*Предварительным отбором персонала занимаются специальные люди – консультанты по отбору.*

## **ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

Этап отбора персонала всегда следует за этапом набора резервного штата, так как отбор кандидатов на вакантные должности производится из этого резервного штата, созданного ранее.

Чаще всего выбирают работника, который имеет лучшую квалификацию, большой стаж работы на аналогичной должности, а также соответствует личностным характеристикам большинства сотрудников коллектива организации.

Выбирать кандидата необходимо в соответствии с требованиями к конкретной должности, образованию, необходимому для выполнения определенных работ на этой должности.

Главная идея отбора кандидатов из существующего резервного фонда заключается в том, что выбирать сотрудников необходимо в строгом соответствии вакантной должности в организации.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ЛЬГОТ**

В каждой организации разрабатывается своя система оплаты за труд, а также система льгот и премий и других дополнительных поощрений в виде денежной компенсации.

Сотрудники самостоятельно и единолично решают для себя вопрос соответствия выполненного труда и полученной заработной платы за этот труд.

*Отбор кадров – это одна из множества форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов путем проведения собеседования, назначения сроков испытания на конкретной должности и тестирования в центрах оценки.*

В случае, когда сотрудник считает уровень заработной платы равнозначным объему выполняемой работы, он (сотрудник) будет продолжать трудиться в данной организации. Иначе бывает, когда сотрудник считает уровень заработной платы и объем выполненной работы неравнозначными. В такой ситуации человек постарается сменить должность, или саму организацию, или даже род деятельности.

Отсутствие соответствующей оплаты труда по конкурентоспособным ставкам, льготной системы, а также поощрительной системы в виде денежных выплат или предоставления других поощрений приведет к тому, что сотрудники перестанут серьезно воспринимать свое рабочее место..

*Организация не сможет удержать сотрудников от принятия решения об увольнении, если система оплаты труда не будет их удовлетворять.*

Организация должна разработать свою шкалу или систему начисления и выплаты заработной платы для каждого сотрудника в индивидуальном порядке. Структура такой системы может быть определена после проведения исследований многих сторон жизни, условий на рынке труда, а также рентабельностью и планами самой организации..

При детальной разработке структуры заработной платы необходимо учитывать различные льготы, участие в прибылях, владение акциями организации, а также рейтинг должности и возможности самого сотрудника, его стаж и образование, личностные характеристики. Кроме того, организации должны по мере возможностей предоставлять своим сотрудникам

дополнительные льготы в виде оплаты больничных листов, дополнительных отпусков, страхования жизни и здоровья, выполнения выплат в пенсионные фонды.

Иногда некоторые организации могут себе позволить дополнительные выплаты в виде поощрительных путевок для детей сотрудников в места отдыха, а также частичную оплату за обучение в учебных заведениях..

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ**

Для того чтобы сотрудник приносил как можно больше пользы на своем рабочем месте в организации, ему необходимо профессионально ориентироваться и социально адаптироваться в новом для него коллективе. Только при условии того, что работодатель учитывает факт общественной системы организации, состоящей из работников-личностей, эта структура может рассчитывать на успех..

*Всегда необходим в то какое-то время для того, чтобы новый человек смог безболезненно освоиться в новом коллективе, и только после того как он станет частью его, сотрудник сможет начать свою профессиональную деятельность на новой должности.*

В каждом коллективе организации всегда есть свой официальный и неофициальный устав поведения работников. Нормативное поведение, принятое в конкретной организации, должно удовлетворять потребности всех сотрудников, иначе организация обречена на постоянное обновление кадров, что всегда сказывается отрицательно на конечных результатах деятельности..

*Вопросы, связанные с обучением персонала, каждая организация решает разными методами, благодаря чему на данное время обучение стало считаться специализированной областью.*

Формально при найме нового работника ему дается информация о том, как поставлена работа в организации, какими методами ведется обучение персонала, что считается эффективной работой. В процессе ознакомления с новым коллективом сотрудник узнает неофициальные правила и запреты, которые не оговаривались на собеседовании при трудоустройстве..

### **ОБУЧЕНИЕ**

Для любой организации очень важно, чтобы производительность сотрудников была всегда на высшем или очень высоком уровне, что обеспечивало бы рентабельность ее деятельности. Поэтому многие организации проявляют заботу об общем качестве трудовых ресурсов.

Для достижения высокого качества трудовых ресурсов чаще всего используется метод набора готовых высококвалифицированных работников с многолетним стажем по родственной специальности, занимаемой должности. Однако практика показывает, что недостаточно только нанять первоклассного специалиста, необходимо дать ему возможность развиваться дальше без отрыва от основного производства.

Конечным результатом такого обучения должно стать повышение результативности, что в итоге приведет к увеличению объемов прибыли..

Обучение персонала может проводиться в трех случаях:

1. при обучении нового сотрудника;
2. при переводе или назначении сотрудника на новую должность;
3. при несоответствии сотрудника занимаемой должности по результатам тестирования.

### **ПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

Основной доктриной подготовки сотрудников является процесс развития навыков, которые необходимы сотрудникам для выполнения своих обязанностей. Эти программы используются и для обучения тех сотрудников, которые должны продвигаться по должностной лестнице вверх.

Перед тем как начать процесс обучения сотрудников, необходимо провести тестирование, для того чтобы знать скрытые потенциалы и способности этих сотрудников к обучению. На основе результатов тестирования принимаются решения о том, какому сотруднику какие знания и навыки требуется получить в процессе обучения.

На основании этих же результатов тестирования выявляются и основные кандидаты на повышение по должностной лестнице..

Методы проведения переподготовки кадров могут быть разными, например проведение дискуссий и лекций в небольших группах сотрудников. В настоящее время распространены такие методы, как ролевые игры и тренинги. В прошлом для обучения сотрудников использовались семинары и курсы повышения квалификации.

*Возможно, что обучение проводится методом получения не только теоретических знаний, но и практических навыков, т. е. проведение мероприятий по разбору конкретных практических ситуаций.*

В настоящее время распространен метод ротации сотрудника, т. е. временное перемещение сотрудника с одной должности на другие с целью расширения навыков и знаний этого сотрудника.

После того как сотрудник изучил всю горизонталь организации, ему, при условии успешного обучения, предлагают новую должность на один уровень выше предыдущей. Таким образом, производится охват всех обязанностей сотрудников одного определенного уровня.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

В одном отношении бизнес похож на войну: если общая стратегия верна, тактические ошибки. Научиться логическому и структурированному планированию несложно. Для этого важно лишь познакомиться с рядом законов и овладеть набором практических инструментов планирования, а также взять за правило постоянное следование этим законам и использование инструментов.

*От умения грамотно спланировать проект напрямую зависит результат выполнения этого проекта.*

Грамотное планирование поможет уложиться в определенные временные рамки, обеспечить проект ресурсами, запрограммировать команду на достижение цели, выявить круг вспомогательных ресурсов, обеспечить поддержку партнеров, подстраховаться на случай возникновения проблем и легко справиться с ними.

*Помните Неграмотно поставленная цель способна погубить проект не только в самом его начале, но и на более поздних этапах.*

Планирование состоит из двух этапов:

- постановки целей и задач проекта;
- построения диаграмм и графиков.

Планирование проекта начинается с постановки цели и формирования задач. Умение правильно ставить цели не приходит интуитивно, оно вырабатывается путем постоянного использования практических методов целеполагания. Употребление этих методов на практике помогает спрогнозировать непредвиденные проблемы и найти пути их профилактики или ослабления последствий..

Логическим завершением процесса планирования проекта является построение диаграмм и графиков. Они помогают перевести цель из разряда «теории» в разряд «практики», определить этапы продвижения к цели, выявить потребность в ресурсах и запланировать пути удовлетворения этой потребности, распределить задания между участниками команды..

## 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА

Работа по постановке цели, задач, определению рабочих заданий на разных этапах включает в себя использование принципа пирамиды, поиск слабых мест отдельных этапов проекта с помощью критериев SMART, выявление скрытых проблем, которые своим неожиданным возникновением могут помешать продвижению к цели.

Проработав проект по этим 3 программам, можно приступать к его реализации.

### ПИРАМИДА ЦЕЛЕЙ

С помощью пирамиды, или иерархии целей, происходит превращение цели-желания в цель- реальность. Пирамида разбивает цели по уровням и конкретизирует этапы работы над проектом.

*Все, что было когда-либо создано, сначала возникло в чьем-либо воображении.*

#### Видение

Видение цели представляет мульти-сенсорный образ результата проекта. Используя органы



чувств и символы, задействованные в создании картинки, мозг программирует себя на достижение цели. Чем больше ощущений и символов задействовано в создании образа, тем реалистичнее картинка, тем выше шанс на успех.

Множество мелких и крупных деталей и ощущений фиксируются в вашем сознании, настраивают нейросистему, запускают ассоциативные цепочки в деятельности мозга и ведут к реализации воображаемого.

К созданию и использованию мультисенсорного образа рационально привлекать команду проекта: все члены организации должны представлять конечный результат своих усилий..

#### Символы, образы, детали

Видение цели может затрагивать такие символы, образы, детали, как нумерация, цвет, последовательность, забавность ситуации, сексуальность, ассоциативность, динамика, любые иные символы, гипербола.

#### Ощущения

Видение цели может строиться на ощущениях, которые дают нам такие органы чувств, как зрение, слух, вкус, обоняние, осязание. Здесь часто используется процесс кинестезии, представляющий собой связь телесных и эмоциональных ощущений, то есть сочетание того, что видится и того, что чувствуется.

*Лучший вариант привлечения коллектива – совместное создание ассоциативного образа или символа проекта, постоянное присутствие этого символа перед глазами коллектива, придание ему статуса эмблемы или талисмана (вспомните, какое сильное влияние и поддержку оказывают такие символы, как родовой герб, политическая атрибутика).*

#### Миссия

Миссия определяется назначением организации. Компания, которая не запрограммировала себя на служение потребителю, не имеет шансов на успех, поскольку доверие потребителей в первую очередь гарантирует финансовую состоятельность фирмы. Миссия определяет круг потребителей, обозначает поле деятельности организации, указывает на ее отличительные черты.

Одну или несколько ярких деталей миссии (например, отличие от других организаций) может демонстрировать удачный слоган. В этом случае слоган воспринимается как имидж организации. Полностью же миссия может излагаться в форме декларации..

*Определение миссии организации – первый реальный шаг от видения цели к ее осуществлению.*

### Поле деятельности

Поле деятельности организации обозначает характер услуг, предоставляемых потребителю, включает в себя алгоритм сотрудничества с партнерами и поставщиками.

### Отличительные особенности

Отличительные особенности компании показывают, чем она не похожа на аналогичные, какие дополнительные услуги оказывает потребителю, чем ее услуги и продукция лучше услуг и продукции подобных организаций. Часто именно отличительные особенности формируют имидж компании.

### Круг потребителей

Круг потребителей услуг или продукции компании может быть широким (продукты питания) и узким (ателье пошива одежды для собак). Обычно из слогана организации видно, на какие слои населения ориентирована компания.

### Стратегические цели

Следующим шагом после определения миссии является разработка стратегических целей организации. По сравнению с миссией стратегические задачи более конкретны, более определены. Миссия мегамаркета, например, может быть озвучена следующим образом: «*Вся наша деятельность направлена на удовлетворение потребностей покупателей*», а одна из стратегических целей формулируется так: «*Высокий уровень комфорта и разнообразие услуг, предоставляемых покупателю*».

Последняя формулировка обязывает определить и ввести в действие услуги, которые способствовали бы максимальному комфорту пребывания покупателя в мегамаркете. Цели можно условно поделить на внешние и внутренние. На первый взгляд эти цели ничем не отличаются друг от друга, на самом же деле формулировка внешней цели работает на потребителя, формулировка внутренней – на саму компанию.

*Стратегические цели одновременно являются ответами на вопрос: «Что должна сделать компания для выполнения своей миссии?»*

### Внутренние цели

Эти цели простираются несколько дальше, работают не столько на потребителя, сколько на компанию. Например, цель: «*завоевать доверие и симпатию потребителя, сформировать круг постоянных клиентов*» рассчитана на создание базы постоянных клиентов и налаживание процесса активного привлечения новых.

### Внешние цели

Эти цели заявляют, что следует делать для достижения общей цели, но не объясняют, какой результат возможен в конечном итоге, на что конкретно они будут работать. Например, цель:

«*сформировать высокий уровень обслуживания клиентов*» побуждает к созданию определенного уровня обслуживания, но не показывает выгоду от конечного результата..

### Задачи

Постановка задач конкретизирует стратегические цели, разбивает их на части, определяет четкие направления действий, необходимые для достижения общего результата. На этапе постановки задач определяется потребность в ресурсах, прогнозируются доходы, происходит детализация стратегических целей, нарабатываются варианты исхода событий..

### Ресурсы и доходы

Именно на этом этапе происходит оценка доходов, которые может принести проект. Для прогнозирования доходов необходимо определиться с потребностями в материальных, финансовых, человеческих ресурсах.

### Наработка вариантов

При постановке задач важно проработать резервные пути решения поставленных проблем с учетом перемены обстоятельств, непредсказуемости человеческого фактора, вероятности возникновения дефицита ресурсов.

*От стратегических целей задачи отличаются усиленной конкретизацией и возможностью ..установки критериев их успешного достижения. Если одна из стратегических целей мега-маркета формулируется так: «Высокий уровень комфорта и разнообразие услуг, предоставляемых покупателю», то задачи, которые приведут к реализации цели, будут звучать так: «Организация детской игровой комнаты», «Формирование системы скидок и дисконтов», «Организация стоянки для автомобилей» и пр.*

### Конкретные рабочие задания

Главный отличительный признак этого этапа – предельная детализация. Рабочие задания характеризуются точными сроками начала и окончания выполнения конкретных заданий, назначением конкретных исполнителей и ответственных, определением точного объема работ и возможностью проконтролировать все параметры выполнения этого объема.

Именно от совокупной реализации рабочих заданий в конечном итоге зависит судьба проекта..

Часто именно этот этап демонстрирует состоятельность проекта и дает установку на его продолжение или корректировку целей.

*Выполнение конкретных заданий легко измеряется с помощью различных индикаторов:*

- цифр,
- дат,
- объемов.

### Реальные сроки

При планировании конкретных рабочих заданий необходимо точно соблюдать сроки начала и окончания работ. Сроки должны быть реальными: не завышенными и не заниженными.

### Минимум проблем

Небольшой объем работ и реальные, точные сроки позволяют легко прогнозировать возникновение проблем и находить пути их недопущения. В случае, если непредвиденные проблемы все-таки затормозят выполнение задания или сделают его реализацию невозможной, это станет катастрофой для всего проекта.

### Реальные результаты деятельности

Самые реальные и предсказуемые результаты дают именно рабочие задания. В связи с предельной конкретизацией этих заданий их легко планировать, легко осуществить контроль над выполнением, предвидеть конечный итог.

*Рабочие задания отличаются сравнительно небольшими сроками исполнения: это способствует более четкому контролю и беспрепятственной их реализации.*

## ПРИНЦИПЫ SMART

Принципы SMART включает в себя 5 критериев, которым должна соответствовать цель: конкретность, измеримость, достижимость, уместность, согласованность по времени.

Проверка цели на соответствие данным критериям позволяет спрогнозировать часть проблем, которые обязательно возникнут по ходу работы над проектом, предупредить и подготовить «запасные выходы» на случай нежелательного течения событий.

*Принцип SMART – универсальный индикатор успешности проекта.*



## Конкретные

Цель должна поддаваться четкому и конкретному выражению. Если вы не можете лаконично и грамотно сформулировать цель, то, вполне вероятно, вы сами не видите точной картинку желаемого результата. Цель не должна быть слишком общей, слишком пространной. Если ваша цель лишена конкретизации, то при дальнейшей работе с ней у вас могут возникнуть проблемы при составлении плана, работе с подчиненными, контроле и мониторинге.

Сложно убедить людей выполнять действия, назначение которых они не вполне понимают..

## Измеримые

Важнейшим критерием целеполагания является возможность измерения результатов достигнутой цели. Для измерения применяются различные (чаще всего цифровые) индикаторы – показатели объема, веса, стоимости, количества. Если цель невозможно измерить в цифрах, для нее необходимо найти другие индикаторы измерения.

Именно возможность измерения итоговых результатов этапов работы над проектом является залогом успешного планирования. Кроме того, измеримость является одним из главных стимулов выполнения заданий и критерием контроля – сложно проконтролировать, как справляются с заданием, которое не имеет рамок и границ.

*Помните Невозможно проконтролировать реализацию задания, сформулированного «приблизительно».*

## Достижимые

Степень достижимости той или иной цели может быть разной. Кроме того, надо быть готовым к тому, что для достижения цели вам потребуются дополнительные ресурсы и запас времени.

*Если достижимость ставится под сомнение, вам трудно будет добиться поддержки сотрудников и партнеров.*

Именно сложные для реализации задачи приводят к отказу от работы над проектом на всех его этапах, именно в процессе достижения этих целей возникает большое количество непредвиденных проблем.

Если цель слишком проста для реализации, то нет смысла выделять время на планирование этапов ее достижения. Вполне возможно, что она будет достигнута без особых усилий, в ходе работы над проектом.

*Реализация неуместной цели требует времени, усилий, затрат не меньше, чем уместная, но обычно не дает никаких результатов и, более того, может являться причиной возникновения проблем.*

#### Уместные

Для выполнения принципа уместности (ревалентности) необходимо проверить, насколько все уровни пирамиды целей согласованы между собой. Даже самая незначительная по объему подцель является звеном общей цепи, поэтому она должна быть подчинена главной цели, или миссии.

Задачи, рабочие задания должны иметь общие индикаторы измерения, питаться одними ресурсами, подчиняться единой системе контроля.

#### Согласованные по времени

Задачи и рабочие задания необходимо согласовывать по времени. Планирование включает в себя начальное и конечное время реализации всех этапов проекта. Важно, чтобы соблюдалась последовательность чередования этапов, чтобы сроки их завершения не пересекались, чтобы ключевые пункты проекта не были запланированы на одно и то же время.

Для претворения в жизнь этого принципа планирования используют различные графики и диаграммы..

*Четкая согласованность – один из главных принципов успешного планирования, поэтому в процессе планирования именно ему уделяется пристальное внимание.*

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Путь от создания идеи до завершения работы над проектом состоит из постоянного решения задач или преодоления проблем. Поэтому важно своевременно овладеть методами их прогнозирования и предупреждения.

Проблемы или задачи, решение которых поэтапно планировалось в процессе работы над планом, не представляют опасности. Проблемы или осложнения, возникающие в процессе работы над проектом, могут помешать или отодвинуть процесс продвижения к цели.



*Неверно сформулированная цель способна погубить весь проект.*

#### Неверная постановка цели

Неверно сформулированная цель может повлечь за собой неправильно поставленные задачи, неграмотно запланированные рабочие задания.

Неправильная постановка цели уводит в сторону, отвлекает от главного, акцентирует внимание на второстепенном.

Грамотно поставленные задачи и рабочие задания поддаются легкой и лаконичной формулировке, выдерживают тестирование на конкретность, измеримость, согласованность, достижимость, уместность. «Прогонку» целей по принципам SMART необходимо ввести в привычку, и это станет для вас страховкой многих проблем и осложнений..

#### Неграмотная работа с информацией

Непременное условие профилактики проблем – полная, точная и своевременная информация по проекту. Кроме информации о ресурсах и сроках, вы должны подготовить данные о нахождении дополнительных ресурсов. Эти сведения незаменимы при возникновении непредвиденных осложнений. Не менее важна своевременность сбора информации по проекту: чем раньше вы подготовите информационный пакет, тем быстрее начнете планирование.

Раннее планирование проекта в свою очередь способствует основательной проработке пунктов плана, своевременной профилактике проблем, качественному подбору персонала..

*Важно подключить к процессу подбора информации всех сотрудников, принимающих непосредственное участие в реализации проекта. Кроме того, не менее важно наладить постоянный процесс обмена информацией между всеми его участниками.*

### Человеческий фактор

Человеческий фактор порождает чуть ли не самое большое количество проблем. Это и осложнения в работе с партнерами, и активная деятельность конкурентов, и противоречия между интересами рядовых сотрудников и руководства организации. Если сотрудник никак не заинтересован в выполнении рабочего задания, от него сложно требовать полной преданности делу.

Далеко не всегда справляются со своими обязательствами и партнеры, что также способствует созданию проблем и осложнений..

*В процессе планирования необходимо наметить резервы материальных и человеческих ресурсов, которые могут понадобиться в случае невыполнения партнерами обязательств, либо возникновения проблем с собственными сотрудниками.*

### Непредвиденные обстоятельства

Обычно при планировании учитываются обстоятельства, вероятность возникновения которых практически равна 100 %. Если вероятность возникновения негативного обстоятельства невысока, планировщики предпочитают понадеяться «на авось» и не предпринимают никаких мер для предотвращения возможной проблемы или ослабления ее негативных последствий..

В процессе работы над планом важно учесть все возможные осложнения и проблемы, выделить наиболее важные из них, отметить менее опасные. Нельзя путать серьезное осложнение с небольшой проблемой, возникновение которой существенно не повлияет на работу над проектом.

## **КОМАНДА ПРОЕКТА**

Бизнес – командный вид спорта.

### Джек Стэк

Наличие талантливого руководителя – залог успеха выполнения проекта. Менеджер, управляющий персоналом проекта, должен освоить правила создания команды и тонкости управления взаимоотношениями между ее членами.

Бессистемный подбор команды провоцирует возникновение конфликтов, неполное и нерациональное использование ресурсов персонала, распад команды еще на этапе ее формирования. Умение создавать команду и справляться с проблемами, возникающими по ходу ее формирования и функционирования, вырабатывается с помощью изучения теории и применения практических методов управления персоналом. Владение теорией

управления помогает спрогнозировать и предотвратить конфликтные ситуации, создать образцовую команду, избежать ошибок, свойственных многим практикующим менеджерам..

Процесс управления командой проекта можно разделить на 2 этапа:

- создание команды;
- управление взаимоотношениями.

## 1 . СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

Команда – это не просто группа знакомых между собой людей, связанных одной целью и имеющих общие интересы.

Работа в команде отличается обязательным и регулярным сотрудничеством членов команды, четким распределением ролей, строгой, документально зафиксированной координацией действий.

*Управление, построенное на проверенных схемах и принципах, поможет создать сильную, заинтересованную в результатах своего труда команду, выработать верную стратегию при возникновении проблем, рождающихся на разных этапах формирования коллектива, направить развитие конфликта на пользу дела.*

### ЧЕТЫРЕ ЛИЦА КОМАНДЫ

Деятельность каждой команды так или иначе захватывает четыре сферы, образуя «четыре лица команды».

Работа двух из них направлена во внешнюю среду, двух других – во внутреннюю. Кроме того, два «лица» ориентированы на людей, два – на выполнение задач.

Комбинация этих направлений создает «четыре лица» команды. Для каждого «командного лица» необходим свой набор компетентности.



#### Реализация запросов и требований организатора

«Первое лицо» отвечает за внешнюю сферу деятельности команды, а именно за удовлетворение требований «спонсоров», под которыми подразумеваются ответственные за организацию работы коллектива. «Спонсора» могут представлять руководители проекта и всей компании. «Первое лицо» использует свои способности и навыки для более продуктивного общения с внешним миром, целесообразного и своевременного использования ресурсов для успешного выполнения поставленных задач..

*Использование возможностей и ресурсов рабочей группы направлено на реализацию запросов организаторов проекта.*

## Выполнение запросов и требований потребителя

«Второе лицо», как и «первое», относится к внешней сфере деятельности и удовлетворяет потребности внутренних и внешних клиентов. Этот тип команды направляет все усилия на максимально продуктивное использование ресурсов и возможностей коллектива, на поиск путей получения информации о запросах потребителей, обработку этой информации, качественное удовлетворение потребностей клиентов.

Важно найти доступ к информации о позитивном и негативном восприятии деятельности организации, постоянно повышать качество предоставленных услуг..

*Главная цель команды «третьего типа» – своевременное и грамотное решение задач проекта, выполненное с наименьшими затратами человеческих, материальных, денежных ресурсов.*

### Работа над решением задач

Для «третьего лица» главное – организация эффективной деятельности для достижения поставленных задач. Участники данного типа команды определяют рабочие задания, разрабатывают различные варианты достижения целей, выбирают лучшие из них, находят варианты наиболее эффективного использования ресурсов, а также методы и техники планирования и реализации проекта, осуществляет мониторинг и контроль..

### Благополучие персонала

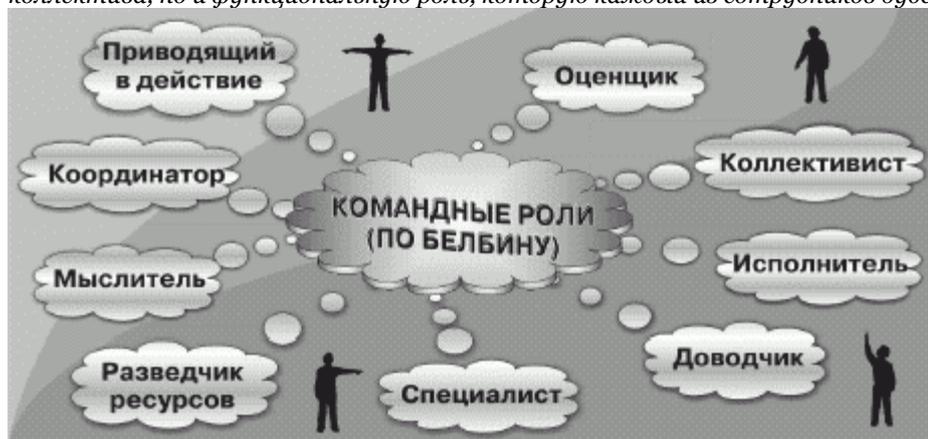
Для команды «четвертого типа» главное – создание комфортного рабочего климата в команде. В таких коллективах большое внимание уделяется распределению работ, контролю над рациональной установкой норм, удовлетворению потребности в оборудовании, производственных площадях, информации. Команда с «четвертым лицом» определяет уровни и способы вознаграждения сотрудников, рассматривает и применяет другие способы мотивации персонала.

Особое внимание уделяется заботе о том, чтобы рабочая команда представляла собой сплоченный коллектив, движущийся к одной цели, а не разрозненные подгруппы, занятые решением лишь своих узких проблем..

## КОМАНДНЫЕ РОЛИ (ПО БЕЛБИНУ)

Роль дается сотруднику на основе его личных качеств и уровня квалификации, а также других способностей. Успех коллективной работы зависит от наличия представителей девяти (по Мереду Белбину) командных ролей и оптимального их сочетания.

*Эффективное создание команды учитывает не только опыт, исполнительность, компетентность членов коллектива, но и функциональную роль, которую каждый из сотрудников будет играть в организации.*



Независимо от степени своей популярности «приводящий в действие» стимулирует деятельность всего коллектива.

### Приводящий в действие

«Приводящий в действие», или «Формирователь», – двигатель работы команды. Часто он раздражает остальных сотрудников неумеренной энергией, нетерпеливостью, импульсивностью. Он не просто работает с полной отдачей, но и не терпит бездеятельности, инертности, вялости от других. «Формирователь» разочаровывается, если принятое решение не претворяется в жизнь тотчас, раздражается, если выполнение задачи «откладывается в долгий ящик», не терпит «очковтирательства» и подтасовки фактов..

*Если «оценщик» является менеджером высшего звена, он может полностью подавить инициативу членов команды.*

#### Оценщик

Девиз «оценщика» – осторожность, рассудительность, практичность. Он не способен на безумные поступки как в личной жизни, так и в работе. Именно «оценщик» способен вычленил из массы идей, рожденных коллективом в результате «мозгового штурма», те рациональные зерна, работа над которыми способна дать положительные результаты. «Оценщик» прекрасно владеет эмоциями, что способствует беспристрастной и трезвой оценке ситуации. К сожалению, по причине скудости творческого воображения и неспособности стимулировать других «оценщик» не способен заразить коллектив даже самой яркой из выбранных идей..

#### Коллективист

«Коллективист» поддерживает товарищеский климат в коллективе, создает командный дух, помогает устранять разногласия. Именно к «коллективисту» обращаются сотрудники в случае возникновения конфликтных ситуаций, именно «коллективист» служит «последней инстанцией» в плане вынесения вердиктов поступкам и действиям других.

В силу своей нерешительности, боязни кризисных ситуаций и конфликтов «коллективист» может являться довольно средним профессионалом. Но, несмотря на это, его присутствие в команде необходимо..

#### Исполнитель

«Исполнитель» обладает высокой работоспособностью и самодисциплиной. Именно он является звеном, перерабатывающим идеи в рабочие задачи, и стержнем, регулирующим упорядоченность деятельности команды. «Исполнители» незаменимы при выполнении рутинной работы, не требующей самостоятельного принятия новых решений, умения быстро ориентироваться в меняющихся обстоятельствах.

Обычно «исполнители» предсказуемы, статичны, консервативны..

*Именно коллективист способствует созданию гармоничных отношений в команде И устранению конфликтов, способных погубить даже самый выигрышный проект.*

*Здравый смысл присущий «исполнителям», при необходимости позволяя им принимать верные решения но мешает проявлять гибкость!*

И смелость в критических ситуациях.

*«Доводчики» охотно берут на себя рутинную часть работы, переживают за качественное и своевременное выполнение своих и чужих обязанностей, никогда не оставляют дело незавершенным.*

*Специалист всецело отдается работе, поэтому для него не важно, какой психологический климат царит в команде.*

*Часто «специалисты» являются доками лишь в узкопрофессиональной сфере.*

#### Доводчик

«Доводчик» – незаменимый член команды. Именно он контролирует процесс доведения дела до конца, следит, чтобы в процессе работы над проектом не упускались детали. «Доводчику» можно смело поручить контроль над соблюдением сроков и качеством. Отличительные черты носителя этого типа – старательность, усердие, добросовестность, организованность, чрезмерно серьезное отношение к своим обязанностям.

## Специалист

В первоначальном варианте Белбин ограничился восемью командными ролями. Затем он посчитал, что для полной гармонии сильной команде необходим «специалист» – человек, незаменимый при возникновении критических ситуаций и разработке новых проектов. «Специалист» является высочайшим профессионалом в своей области.

Обычно «специалисты» полностью концентрируются на работе, поэтому у них отсутствуют коммуникативные способности..

## Разведчик ресурсов

«Разведчик ресурсов», или «исследователь», обладает хорошими коммуникативными способностями. Именно благодаря этим качествам он находит общий язык со всеми членами команды и ее окружением. «Разведчик» выполняет функцию дипломата, находит новых партнеров, новые возможности, ведет переговоры и улаживает конфликты.

Благодаря своей природной любознательности он обладает широкой эрудицией, которая помогает завоевывать ему дополнительное расположение, легко находить аргументы в защиту деятельности своей команды при возникновении спорной ситуации..

*«Разведчик ресурсов» не может долго удерживать свое внимание на решении одной задачи, поэтому нуждается в постоянном контроле.*

## Мыслитель

«Мыслитель» является мозговым центром команды. Обычно люди, играющие эту роль, имеют богатое воображение, высокий уровень интеллекта, обладают широкой эрудицией (и не только в той области, в которой работают), отличаются неординарностью мировосприятия. Несмотря на некоторую рассеянность, непрактичность, неумение работать в команде и следовать плану, «мыслители» являются незаменимым звеном хорошей рабочей группы.

Ведь именно они генерируют новые идеи, способные вывести из застоя и рутины работу всего коллектива, именно они производят революцию во всех областях командной работы..

*«Мыслители» имеют привычку постоянно сосредотачиваться на новых «гениальных» идеях, поэтому их не обязательно направлять и контролировать.*

*Хотя «координатор» редко сам вырабатывает новые идеи, он умеет подтолкнуть команду к принятию правильного решения, всегда четко ставит цели и умеет требовать отчет за достижение этих целей.*

## Координатор

«Координатор», или председатель, обладает всеми чертами руководителя. Даже если по должности он не становится менеджером высшего звена, часто именно «координатор» является неформальным лидером команды. Он прекрасный коммуникатор: умеет находить подход к каждому члену команды, не позволяет эмоциям властвовать над делом, не забывает вовремя выразить недовольство или одобрение работой сотрудников.

Иногда бывает излишне амбициозен, может играть властью и манипулировать людьми..

## **КОНТРОЛЬ НАД РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА**

Плох тот план, который нельзя изменить.

## Публий Сир (римский мимический поэт эпохи Цезаря и Августа)

Контроль над реализацией проекта включает в себя и постоянный мониторинг, и корректировку этапов проекта. Также, кроме контроля над качеством, владение приемами мониторинга и корректировки поможет наладить систему профилактики и разрешения проблем. Контроль над реализацией подразумевает и владение методами бюджетирования.

От выбора оптимального типа бюджета зависят грамотное распределение материальных ресурсов и увеличение прибыльности проекта..

*Даже самое грамотное планирование не может полностью гарантировать ожидаемый результат. Изменение внешних и внутренних обстоятельств, проблемы с ресурсами, динамика финансовой политики страны и рыночных отношений провоцируют ведение постоянного контроля над развитием проекта, применение современных систем качества, корректировку этапов проекта, а временами – и самой цели, поставленной перед организацией.*

Кроме этого, для успешной работы над проектом необходимо установить критерии, по которым определяется качество производимой продукции или предоставляемых услуг. С этой проблемой поможет справиться выбор одной из систем управления качеством (TQM или ISO/BS).

Владение современными техниками контроля над реализацией проекта необходимо для избежания ошибок, которые могут привести к отрицательному результату. Умение использовать эти техники поможет наладить надежную систему управления качеством, научит вносить коррективы по результатам мониторинга, использовать оптимальную и наиболее удобную систему бюджетирования.

Контроль над реализацией проекта включает:

- постановку систем качества;
- внесение коррективов;
- бюджетирование проекта ,..

## **1. ПОСТАНОВКА СИСТЕМ КАЧЕСТВА**

Создание качественного товара или предоставление качественной услуги – процесс управляемый, поэтому менеджеры всех уровней должны использовать его в работе и заботиться о том, чтобы постановка систем качества стала частью культуры компании.

*Качество – сильнейший аргумент в конкурентной борьбе.*

## **ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ**

Тотальное управление качеством (TQM) и системы управления качеством (ISO/BS) имеют различие в целях, организации работы персонала, принципах действия. Эффективность работы TQM основана на сочетании гибкости организационной структуры команды проекта и вовлечения всего персонала в процесс постоянного совершенствования качества.

Структура ISO/BS работает за счет высокой стабильности и четкого следования утвержденным стандартам. Руководитель проекта должен сам решить, какой из этих подходов более уместен для работы.

*Помните*

*Потребитель быстро теряет интерес к стабильно качественному товару, поэтому его необходимо стимулировать к повторному приобретению с помощью повышения качества продукта и придания ему новых характеристик.*

**Цели**

Главная цель команды, выбравшей тотальное управление качеством (TQM), – установление процесса постоянного совершенствования качества продукта или услуги.

Главная цель команды проекта, избравшей систему управления качеством (ISO/BS), – соответствие стандарту качества и получение сертификата, подтверждающего это соответствие. Покупатель,

приобретающий товар или пользующийся услугой, имеющей сертификат ISO/BS, получает уверенность в заявленном уровне качества..

## Принципы действия

Эффективность тотального управления качеством достигается с помощью постоянного изучения нужд потребителя.

Одной из целей команды проекта является грамотно построенный канал связи с клиентом. Он позволяет своевременно узнавать о новых требованиях, предъявляемых к товару, и спланировать работу организации таким образом, чтобы удовлетворить эти потребности..

Систему управления качеством оценивают и утверждают эксперты. Сначала они занимаются документацией, описывающей системы достижения качества, потом проверяют соответствие задокументированного и реального состояния дел, после чего выдают сертификат соответствия или несоответствия уровня качества установленному стандарту..

*Слово «тотальное» означает, что все сотрудники, привлеченные к работе над проектом, должны быть заинтересованы в качественном выполнении работы.*

## Люди

TQM подразумевает вовлечение в процесс управления качеством менеджеров всех уровней. TQM призвано изменить отношение людей к работе таким образом, чтобы каждый член команды ставил своей целью создать продукт, который превзошел бы ожидания потребителя.

ISO/BS требует от персонала четкого следования рабочим процедурам, не предусматривает проявления инициативы по поводу улучшения качества продукции и услуг от работников (особенно низших звеньев). От команды проекта требуется лишь беспрекословное соблюдение критериев качества, предусмотренное уровнем принятого стандарта..

*Конечные результаты работы команды обязательно должны быть проверены на качество.*

## **ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ КАЧЕСТВА (ПО БЭНКУ)**

Труд определения элементов измерения качества взял на себя Бэнк, выделив 5 критериев, которым должен соответствовать качественный продукт или услуга. К ним относятся:

- спецификация;
- соответствие;
- надежность;
- стоимость;
- поставка.

## Спецификация

Спецификация подразумевает подробное описание качества, размера, количества и прочих характеристик товара или услуги, которые ожидает получить потребитель. Обычно описание характеристик оформляется документально и прилагается к договору, однако часто достаточно бывает словесного описания желаемых критериев качества товара..

В спецификацию товара входят технические данные, особенности, комплект поставки, цена, количество, цвет.

Спецификация услуги может включать вид работ, цену за услугу, сроки выполнения работ, особенности, поставку и т. д.

Спецификация проекта (например, ремонт и переоборудование помещения) может быть разбита на множество спецификаций: на дизайнерские услуги, стройматериалы, проведение технологических и ремонтных работ, элементы дизайна, обстановки, оснащения и т.

д..

## Соответствие

Уже воспользовавшись товаром или услугой, потребитель решает, соответствует ли его ожиданиям действительность. Он оценивает приобретение по важным для себя критериям. Ими могут являться не зафиксированная документально совокупность характеристик, необходимых для удовлетворения нужд покупателя, либо соответствие требованиям, предусмотренным нормативными документами..

*Спецификация может оформляться в форме таблицы, простого перечисления характеристик товара, перечисления разбитого по типам характеристик.*

*Цель команды проекта состоит не только в изготовлении и удачной продаже продукта своей деятельности, но и в стремлении к полному соответствию этого продукта ожиданиям клиента.*

Если характеристики товара или услуги не оправдывают ожидания, значит, этот продукт не соответствует второму элементу качества.

### Надежность

Надежность товара или услуги – способность сохранять эксплуатационные качества в течение определенного срока. Для потребителя важно, продолжает ли приобретаемый товар соответствовать его требованиям в течение длительного времени.

Надежность включает в себя безотказность и долговременность действия, ремонтпригодность. Если раньше она определялась лишь как низкая или высокая, то в наше время научились измерять надежность некоторых изделий или услуг с помощью обработки статистических данных, натуральных испытаний, расчетов, математического моделирования.

Если продукты деятельности команды проекта имеют репутацию надежных, значит, они соответствуют третьему элементу качества..

### Стоимость

Вопрос о стоимости товара или услуги определяется не только соотношением между уровнями затрат и прибылей, но и политикой руководителей проекта. Стоимость является немаловажным для потребителя элементом характеристики товара. Вопрос о цене приобретения одним из первых возникает у покупателя и зачастую является определяющим при выборе одного товара или услуги из ряда аналогичных.

При этом не всегда решающее значение играет более низкая цена, часто именно высокая стоимость является гарантом качества и надежности изделия или услуги..

*Стоимость – это выраженный в денежной форме и воплощенный в товаре или услуге общественный труд производителей.*

### Поставка

Немаловажным для потребителя является и вопрос поставки, т. е. установление определенных сроков получения товара или услуги. Между фактами перехода продукта из собственности производителя или поставщика в собственность потребителя существует промежуток времени, в который и осуществляется поставка. Кроме установления определенных сроков, между покупателем и продавцом может быть решена проблема оплаты за услугу поставки.

Вопрос срочности получения товара или услуги часто является решающим при выборе и считается немаловажным элементом измерения качества..

### Помните

*В условиях работы команды проекта вопрос поставки может являться двусторонним: команда может быть как клиентом поставки, так и поставщиком.*

*Тотальное управление качеством – система ценностей и взглядов, при которой каждый член команды направляет свои усилия на достижение наивысшего качества товаров и услуг.*

## **ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ (TQM)**

Подход TQM несет в себе идеи, способствующие воспитанию эффективных менеджеров внутри команды, образованию прочной связи «потребитель – поставщик».

Руководитель проекта, пользуясь преимуществами метода, должен знать и о негативных аспектах TQM.

### **Основные положения**

Если стремление к тотальному управлению качеством стабильно, запросы потребителя постоянно повышаются, а прогресс не стоит на месте, то в процессе повышения качества невозможно поставить точку, этот процесс бесконечен.

Команда, избравшая данную систему управления качеством, владеет источником преимущества в конкурентной борьбе, так как критерии качества диктует потребитель, а он быстро теряет интерес к статичному товару, тем самым провоцируя постоянное усовершенствование качества товара или услуги..

### **Достоинства**

Тотальное управление качеством имеет несомненные достоинства:

- так как текущий уровень качества никогда не является достаточным, TQM способствует постоянному повышению стандартов качества, что рождает явное преимущество в конкурентной борьбе;
- так как все члены команды вовлечены в процесс усовершенствования товара или услуги и зачастую сами являются потребителями, до руководства доходит большой объем ценных предложений и «тревожных звонков», т. е. TQM способствует созданию высокого уровня информированности;
- так как критерием измерения качества являются согласованные требования потребителя, TQM способствует функционированию цепочки «потребитель – поставщик»;
- слоганом команды, практикующий TQM, можно считать фразу «вызвать у потребителя восхищение», так как довольные покупатели, как правило, не просто становятся постоянными клиентами, но и привлекают дополнительные звенья цепочки потребителей.

### **Недостатки**

Тотальное управление качеством имеет и недостатки:

- так как успех действия TQM основан на отношении людей к работе, а не на четких системах контроля, то вероятна возможность возникновения безответственного отношения к работе сотрудников средних и низших звеньев;
- так как последователи TQM действуют по принципу «удовлетворить запросы потребителя», они могут упустить важные направления развития рынка, невидимые для покупателя;
- «битва за потребителя», свойственная коллективам, использующим подход TQM, способна не только успешно завершить работу над проектом, который осуществляет сильная команда, но и провалить деятельность группы менее конкурентоспособной, что усиливает негативные отношения в организации.

## **СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

### **ISO/BS**

В основе системы управления качеством (ISO/BS) лежит стандартизация производства и международная сертификация. ISO/BS включает описание процессов и систем, использующихся в работе над проектом, внедрение системы, исключающей отклонения от производства однородного по параметрам товара. Пользуясь преимуществами системы, необходимо знать и о негативных аспектах систем ISO/BS..

### **Основные положения**

Для соответствия заданному уровню качества и постоянного повышения этого уровня необходимо наличие конкретных стандартов. Они должны быть документально оформлены и соответствовать определенным требованиям потребителя.

Стандарт ISO/BS включает в себя критерии определения качества, диктуемого потребителем, описывает процедуры его обеспечения..

## Достоинства

Применение командой проекта стандарта ISO/BS несет в себе несомненные достоинства:

– определяясь с выбором товара или услуги, потребитель ориентируется на совокупность характеристик и достоинств, обещанных ему производителем, использование стандарта позволяет не применять к товару или услуге собственные системы проверки качества;

- команда, использующая ISO/BS, имеет официальное подтверждение определенного уровня качества и тем самым утверждает свое положение и конкурентоспособность;
- использование ISO/BS, экономит время и средства, так как стандарт обеспечивает качество производства на всех стадиях, процедуры и операции не требуют частой реорганизации и доработки.

*Как правило, использование системы ISO/BS гарантирует определенный, не всегда высокий, но вполне приемлемый уровень качества. Создание же культуры постоянного повышения качества совершенствует систему и сводит к минимуму ее недостатки.*

## Недостатки

Системы управления качеством имеют свои недостатки:

- сертификат качества выдается как при высоком уровне качества, так и при минимально допустимом, т. е. применение системы ISO/BS не всегда стимулирует повышение его уровня;
- так как затраты на получение стандарта ISO/BS довольно высоки, поддержание системы требует времени, эта система неудобна для малого бизнеса;
- в силу высоких требований к документированию процедур системе грозит бюрократизация, которая в свою очередь лишает управление проектом гибкости и провоцирует опасность перерождения стандарта из средства управления качеством в предмет формального соблюдения процедур.

## СПЕЦИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА

При реализации проекта необходимо выполнить ряд работ. При этом потребуются определенные материалы, документация, оборудование. Все это прописывается в специальном документе – спецификации проекта.

Составление спецификации преследует две основные цели:

- 1) информативную.
- 2) контрольную.

В спецификации четко указано, какие именно материалы, оборудование и документы должны использоваться.

На завершающей стадии проекта спецификация позволит контролировать правильность его выполнения.

*Правильное составление спецификации позволит исполнителям в дальнейшем не совершать ошибок.*

Спецификация проекта		
Спецификация оборудования	Спецификация работ	Важные моменты
1.	1.	●
2.	2.	●
3.	3.	●
4.	4.	●

Спецификация оборудования

Сюда записываются необходимые оборудование, материалы, документы. Здесь не пишется то, что необходимо для выполнения отдельных работ. Например, в спецификации проекта «Организация выставки продукции фирмы» помещение с необходимой площадью в первый столбик будет включено, а фотографии для стенда – не будут.

Они являются необходимым материалом для выполнения работы «Создание выставочных стендов» и будут указаны в спецификации именно к данной работе..

#### Спецификация работ

Сюда записываются все работы, мероприятия, которые необходимо провести в ходе реализации проекта. Спецификация каждой из работ затем выносится в отдельную таблицу, где рассматриваются более подробно.

Вид работ (каждое действие)	Единица измерения	Цена за услугу	Стоимость за все	Сроки выполнения работ	Особен- ности

В таблицу можно включать и другие столбцы (например, можно указывать ответственного за выполнение, срок окончания и прочие необходимые данные).

#### Важные моменты

Сюда записывается все, что не может быть отнесено ни к оборудованию, ни к работам, но тем не менее представляется важным для реализации проекта. Можно упомянуть о том, чего нельзя допустить при выполнении проекта.

Например, при реализации проекта под названием «Создание отдела маркетинга» нельзя задействовать площадь и ресурсы других отделов.

Это – важный момент..

#### Помните

*Руководитель может заранее подготовить варианты решения возможных неблагоприятных ситуаций.*

## 2. ВНЕСЕНИЕ КОРРЕКТИВОВ

Реализация проекта точно по плану возможна лишь в теории. В реальной жизни перед командой возникают непредвиденные обстоятельства, приводящие к осложнениям и нарушению течения процесса. Поэтому менеджер должен уметь постоянно работать над планом: сверять показатели, применять коррекцию, пересматривать цели..

### ИТЕРАЦИОННЫЙ ХАРАКТЕР ПЛАНИРОВАНИЯ

При планировании используются круговые итерационные модели, в которых по завершении одной итерации производится мониторинг и по обстоятельствам либо пересмотр плана, либо продолжение работы над следующим этапом.

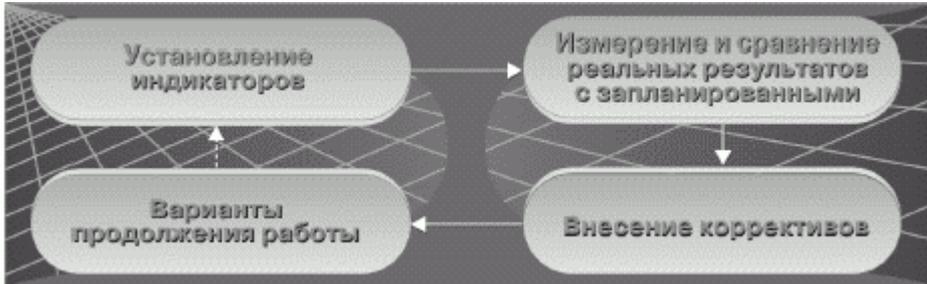
Итерационный характер планирования включает в себя постоянное согласование и внесение коррективов на разных уровнях, определяется как последовательное приближение к осуществлению проекта.

#### Мониторинг

Перед началом выполнения работы устанавливаются определенные цифровые или другие индикаторы, позволяющие контролировать процесс. С помощью этих индикаторов на протяжении всей работы проводится диагностика соответствия реальных результатов плановым показателям. По результатам диагностики, если это требуется, проводится корректировка задач и рабочих заданий.

Если отклонения от плана незначительны, работа идет прежним курсом. Если мониторинг выявляет наличие серьезных проблем, допускается пересмотр плана..

*Необязательно ждать завершения работы на этапе проекта, чтобы проверить степень и качество его выполнения.*



### Альтернативы решений

По результатам мониторинга принимается 3 варианта решений:

- план остается без изменений;
- в него вносятся коррективы;
- происходит пересмотр плана или целей.

Первый вариант используется в том случае, если отклонения от первоначального плана столь незначительны, что могут разрешиться в рабочем порядке и не потребуют привлечения дополнительных ресурсов.

Ко второму варианту прибегают тогда, когда происходят серьезные отклонения от плана, нормы не выполняются, сроки не соблюдаются.

Третий вариант приводят в действие в том случае, если причинами отклонения от нормы являются неверно поставленная цель и неправильно составленный план.

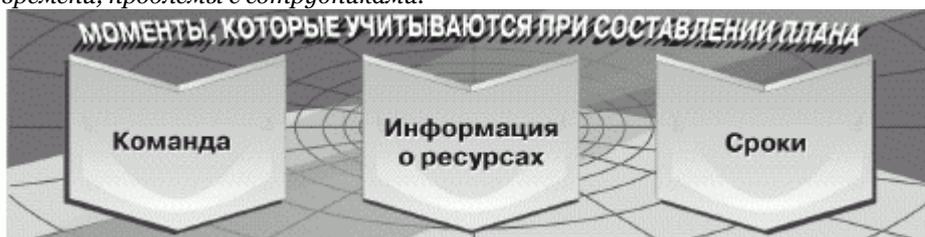
После стабилизации обстановки проводят следующую итерацию.



### ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СЦЕНАРИЕВ И ДЕЙСТВИЙ

Планируя этапы реализации проекта, опытные менеджеры обязательно продумывают риски. На каждый из рисков расписывается сценарий противодействия, к которому и прибегают в случае возникновения неблагоприятных обстоятельств. Особое внимание уделяется пакету информации, точному определению сроков, подбору команды..

*Многие проблемы увидеть заранее совсем несложно, особенно если их причинами являются нехватка ресурсов времени, проблемы с сотрудниками.*



Команда

Эффективность преодоления непредвиденной проблемы во многом зависит от подбора команды и грамотной организации ее функционирования. Необходимо привлекать персонал к процессу просчитывания рисков, составлению планов по ликвидации негативных обстоятельств. Это важно для быстрого реагирования всех уровней персонала в случае возникновения осложнения.

Для развития навыков оперативного реагирования персонала можно симитировать проблемную ситуацию и решить ее в рамках тренинга..

*Для правильного взаимодействия и координации важно организовать процесс постоянной информированности каждого сотрудника с помощью стендовой информации, совещаний, пятиминуток.*

### **Информация о ресурсах**

Возникновение неблагоприятной ситуации могут провоцировать как изменения ситуации на рынке и в финансовой политике страны, так и нехватка человеческих, технических, финансовых ресурсов. С проблемой поможет справиться информационная карта, в которой указываются пути нахождения дополнительных ресурсов. Руководитель должен не только постоянно иметь под рукой информацию о пополнении ресурсов, но и постоянно обновлять ее, корректировать, поддерживать связь с поставщиками, деловыми партнерами, консультантами.

Важно включать в процесс подготовки информации персонал: он должен заранее знать о планируемом задании для того, чтобы подготовить и предоставить в распоряжение руководства свой информационный пакет..

### **Сроки**

Важно точно определить сроки начала и завершения работ. При выполнении проекта трудно избежать возникновения неблагоприятного стечения обстоятельств, мешающего выполнению задач точно в срок.

Опытный менеджер при составлении плана учитывает возможность появления этих обстоятельств и резервирует дополнительный запас времени на каждый из этапов проекта.

Кроме того, определяются и усиливаются те пункты плана, несоблюдение сроков выполнения которых может наиболее негативно повлиять на реализацию проекта. Усилить их можно с помощью как привлечения дополнительных ресурсов, так и резервирования запаса времени..

*При реализации проекта не менее важно уделить внимание согласованию сроков выполнения отдельных этапов проекта между собой.*

## **3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

Бюджет – это документ, соединяющий в себе планирование и финансовый аспект.

В бюджете фиксируются данные об ожидаемых доходах и расходах организации на определенный отрезок времени.

Этот документ позволяет контролировать оборот материальных средств, организует процесс их рационального использования, учитывает риски и экономические кризисы.

### **ВИДЫ БЮДЖЕТОВ**

Существует 5 видов бюджета. Одни позволяют учитывать изменение внешних факторов, оказывающих влияние на бюджет, другие являются более статичными.

Для выбора наиболее оптимального метода необходимо ознакомиться со всеми и остановиться на том, который больше подходит данной организации.

#### **Жесткий**

При использовании жесткого бюджетирования исходные данные не изменяются ни при каких обстоятельствах.

Каким бы образом ни развивались события, какие бы реальные затраты ни несла организация, плановые показатели

остаются неизменными. Данная система чревата осложнениями, связанными с возникновением незапланированных проблем и изменением обстоятельств, так как сведения, полученные при использовании системы жесткого бюджета, не всегда дают верную информационную картину..

### **Гибкий**

При использовании системы гибкого бюджетирования изменение внешних обстоятельств может воздействовать на исходные данные бюджетного плана. В этом случае пропорционально отклонениям меняются и некоторые плановые показатели. Использование гибкого бюджета позволяет определить изменение прибыли и затрат на разных уровнях производства..

*Анализ данных предыдущих гибких бюджетных планов помогает определить результаты работы и избежать некоторых осложнений при планировании бюджета на последующие проекты, позволяет адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.*

### **Скольльзящий**

Особенностью скользящего бюджета является разделение плана на сравнительно небольшие временные периоды.

Задачи и ресурсы планируются на длительный срок (год), который разбивается на части. Анализ данных первого периода позволяет вовремя внести изменения в последующие, поменять и откорректировать задачи, манипулировать ресурсами и затратами.

Методика построения скользящего бюджета позволяет оперативно реагировать на любые изменения, перераспределять ресурсы между частями организации в зависимости от обстоятельств, не беспокоиться по поводу изменений, которые могут произойти на протяжении длительного периода планирования..

*Бюджет «от достигнутого» все реже используется в организациях, так как препятствует развитию и способствует накоплению ошибок.*

### **Бюджет «от достигнутого»**

Использование метода составления бюджета «от достигнутого» предусматривает использование предыдущего бюджетного плана в качестве основы для будущего. При таком подходе учитываются ошибки и недостатки плана-основы, вносятся изменения, связанные с динамикой внешней среды и внутренних обстоятельств. Способ экономичен по времени, так как часто заключается лишь во внесении коррективов в уже существующий бюджетный план..

### **Бюджет с нулевого базиса**

Метод составления бюджета с нулевого базиса не предусматривает использования данных уже выполненного проекта, а предлагает начать бюджетное планирование «с нуля».

Составление нового плана на основе предыдущего отвергается по причине динамики внешних обстоятельств, появления новой цели. При этом подходе отдельно составляются бюджеты для разных уровней деятельности, после чего составляется общий план по принципу «от минимального уровня».

*Использование бюджетирования с нулевого базиса позволяет определить взаимосвязь между уровнями, ресурсами, затратами.*

## **ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО ТИПА БЮДЖЕТА**

Различают 3 главных бюджета, которые поступают на утверждение менеджерам высшего звена, после чего утверждаются либо отправляются на доработку:

- бюджет на основе отчета о движении денежных средств;
- бюджет на основе баланса;
- бюджет на основе отчета о прибылях и убытках.

В зависимости от обстоятельств руководители компании должны выбрать наиболее оптимальный тип бюджетного плана.

*Опытный планировщик подготовит сценарий и на реализацию незапланированных излишков.*

*Все три главных бюджета утверждаются советом директоров.*

### Бюджет на основе отчета о движении денежных средств

Данный бюджет распределяет поток денежных средств по небольшим временным периодам.

Главное назначение бюджета на основе отчета о движении денежных средств – регулирование материальных средств таким образом, чтобы не возникало их дефицита, а излишки работали на увеличение прибыли. Важно не только грамотно распределить средства, но и подготовить план реагирования на случай возникновения неблагоприятной ситуации (например, договориться о финансовых займах)..

### Бюджет на основе баланса

Бухгалтерский баланс является одной из форм бухгалтерской отчетности и демонстрирует финансовое положение организации на определенную дату. Обычно он оформляется в виде таблицы, состоящей из двух частей: левой (активы) и правой (пассивы), данные которых должны быть равны. Показатели баланса характеризуют состав, размещение, источник и назначение денежных средств на определенную дату.

Данный тип бюджета ставит своей целью прогноз окончательного баланса на конец конкретного временного периода..

### Бюджет на основе отчета о прибылях и убытках

Данный бюджет документально фиксирует затраты и ожидаемые доходы, что помогает увидеть масштаб возможной прибыли. В главу «Затраты» могут войти расходы на оплату труда, закупки материалов, развитие маркетинга, рекламу, расширение рынков сбыта, увеличение производственных мощностей, социальные потребности персонала, капитальные вложения и пр.

Сложение всех этих затрат и вычитание их из суммы доходов показывают планируемый уровень прибыли..

*Бюджет на основе отчета о прибыли И убытках позволяет также спрогнозировать уровень убытков. Подобный прогноз помогает вовремя принять меры по предупреждению этой проблемы или ослабления ее последствий.*

## **ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЕКТА**

Подведение итогов проекта позволяет учесть достоинства и недостатки бюджетных систем, определяет выбор наиболее оптимальной из них. Эффективность бюджетной системы вычисляется с помощью показателей прибыльности.

### *Помните*

*Бюджет должен определять достижимые цели. Если цель будет нереальна либо слишком занижена, исчезнет мотивация персонала, напрасно будут потрачены время И средства.*

### Достижение целей

Достижимость цели определяется не только четким следованием бюджетному плану, но и умением вносить в план коррективы, просчитывать вероятные неблагоприятные ситуации, моделировать план их разрешения.

Важно установить и четкие критерии измерения достижения цели. Таковыми критериями в зависимости от приоритетов компании могут являться эффективность, экономичность, результативность и разумное соотношение между ними.

### Показатели прибыльности

Основными показателями прибыльности являются операционный коэффициент, коэффициент эффективности использования активов, коэффициент рентабельности.

Все эти показатели демонстрируют степень прибыльности деятельности данной организации.

Операционный коэффициент является показателем операционной деятельности фирмы и определяет отдачу от использованного капитала.

Коэффициент эффективности использования активов демонстрирует скорость оборачиваемости финансов в операционной деятельности.

Коэффициент рентабельности является индикатором определения результативности работы, показывает уровень операционной прибыли в зависимости от выручки.

### Пирамида показателей

Экономические показатели финансовых результатов деятельности организации образуют пирамиду, вершину которой составляют операционная прибыль, эффективность использования активов, рентабельность оборота. Эти 3 показателя связаны между собой, каждый из них может являться основой достижения положительного результата..

Анализ показателей дает понятие об эффективности работы руководителей проекта и помогает избежать ошибок в будущем.

*В зависимости от потребностей пирамида может совершать дополнительные уровни.*

### ПРАКТИКА

#### Пример 1 ДИАГРАММА ГАНТА

Менеджер фирмы «Гамма» назначен ответственным за выполнение работ по ремонту помещения парикмахерского салона. Начать работу над проектом планируется не раньше начала февраля, закончить в первой декаде апреля. Для профилактики рисков срыва этапов проекта менеджер решил спланировать проект с помощью диаграммы Ганта..

Задание. Распланировать и оформить в форме диаграммы Ганта работу по ремонту помещения парикмахерского салона, определить сроки начала и окончания работ.

Основные этапы проекта:

- косметический ремонт фасада (2 недели);
- закупка стройматериалов и оборудования (1 неделя);
- разработка дизайнерского проекта (1 неделя);
- составление сметы расходов, корректировка сметы (1 неделя);
- внутренние ремонтные работы (3 недели);
- монтажные, технологические работы, перепланировка (2 недели).

#### Вариант выполнения диаграммы

Основные задачи	Количество недель	Февраль				Март			
		1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя	1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя
Разработка дизайнерского проекта	1								
Составление сметы расходов	1								
Закупка стройматериалов и оборудования	1								
Монтажные, технологические работы, перепланировка	2								
Косметический ремонт фасада	2								
Внутренние ремонтные работы	3								

### СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Адекватность**– степень соответствия одного образа, предмета, явления, процесса другому.

**Альтернатива**– необходимость выбора одной из двух или более возможностей.

**Алгоритм**– заданная последовательность действий, приводящая к поставленной цели.

**Ассоциативная связь**– последовательные цепочки признаков данных.

**Бойкотирование**(проекта, реорганизации) – система борьбы, которая подразумевает полный отказ от любых поддерживающих проект или реорганизацию действий.

**Бюджет**– это документ, соединяющий в себе планирование и финансовый аспект. Он фиксирует данные об ожидаемых доходах и расходах организации на определенный отрезок времени, позволяет контролировать оборот материальных средств, организует процесс их рационального использования, учитывает риски и экономические кризисы..

**Бюджетирование**– планирование финансовой деятельности компании, основанное на бюджетах.

**Бюджетный дефицит**– сумма превышения расходов над доходами.

**Вердикт**– приговор, «последнее слово» по какому-либо вопросу, высказанное компетентным лицом.

**Гармония**– сочетание внутренних и внешних качеств, образующее безупречный и совершенный продукт, образ, состояние.

**График**– графическое изображение зависимости, характеризующее изменения свойств, действий, явлений.

**Дефицит**– превышение спроса над предложением.

**Диагностика**– процесс распознавания отклонения от нормы.

**Диаграмма**– кривая линия, демонстрирующая динамику каких-либо отношений.

**Задача**– задание, поставленное с целью достижения положительного результата.

**Затраты**– расходы организации, связанные с оплатой труда, ресурсным обеспечением производства, амортизацией производства, уплатой налогов и пр.

**Иерархия**– расположение составных частей целого в убывающем порядке.

**Имидж**– общественное мнение, совокупность представлений о предмете, личности, организации.

**Индикатор**– характеристика предмета или явления, позволяющая сравнивать и сопоставлять данный предмет или явление с аналогичными.

**Итерация**(матем.) – результат повторного применения математической операции.

**Итерационный характер** планирования использует круговые итерационные модели, в которых по завершении одной итерации производится мониторинг, либо пересмотр плана, либо продолжение работы над следующим этапом. После стабилизации обстановки проводят следующую операцию.

**Качество**– совокупность свойств товара или услуги, которая выражает их сущность и отличает от других товаров и услуг.

**Конкурент**– компания, занимающаяся аналогичной деятельностью и стремящаяся занять более высокие позиции.

**Контроль**– процесс проверки соответствия реального состояния дел запланированному.

**Корректив**– внесение исправлений, которые должны привести к улучшению течения работы над проектом.

**Критерий**– признак, являющийся основой классификации, достоверности, оценки.

**Линейная диаграмма**– график, отражающий направления развития проекта, значения функций на котором выражены линиями в определенной последовательности.

**Маркетинг**– система управления, направленная на удовлетворение потребностей и запросов как потребителей, так и производителей.

**Миссия компании**– предназначение компании, то, чем она отличается от аналогичных.

**Мозговой штурм**– метод решения проблем, при котором высказываются по возможности больше вариантов решения, из которых выбираются наиболее целесообразные.

**Мониторинг**– систематическое наблюдение за процессом выполнения этапов проекта с целью контроля, корректировки, измерения и сравнения реальных результатов с запланированными.

**Навык**– умение выполнять какие-либо действия, доведенное до автоматизма.

**Надежность товара или услуги**– это способность сохранять эксплуатационные качества в течение определенного срока, безотказность и долговременность действия, ремонтпригодность.

**Оборот капитала**– циклическое, периодически повторяющееся движение капитала.

**Обязательство**– правоотношение, обязывающее одно лицо совершить в пользу другого определенное действие.

**План**– намеченный на определенный временной промежуток порядок действий.

**Прогнозирование**– оценка перспектив развития какого-либо проекта.

**Проект**– задуманное и документально распланированное дело.

**Профилактика**– система мер, принятых против прогнозируемых проблем.

**Реализация**– приведение в действие какого-либо намерения или плана.

**Ресурсы**– источники получения ценностей, денежных средств, прочих необходимых благ.

**Риск**– ситуация, в которой осуществлению плана могут помешать негативные обстоятельства.

**Спецификация**– подробное описание товара или услуги, включающее технические данные, особенности, параметры, стоимость, количество, комплектацию.

**Стандарт**– эталон, на который ориентируются аналогичные объекты; документ по стандартизации, фиксирующий нормы и требования к предмету стандартизации.

**Стандартизация**– определение и применение стандартов с целью установления конкретных норм, требований, обозначений и т. д.

**Технология**– система данных, используемая при производстве какой-либо продукции.

**Управление**– комбинация теорий, принципов, концепций, направленных на руководство каким-либо проектом или командой, работающей над проектом.

**Финансовое планирование**– финансовый план, составленный на основе оценки и выбора проекта капитальных вложений.

**Целеполагание**– действия, направленные на формирование и реализацию цели.

**Человеческий фактор**– совокупность социальных качеств людей; взаимодействия этих качеств при определенных обстоятельствах с техникой, деятельностью любой организационной системы.

**Эксплуатация**– использование в своих интересах любых ресурсов, объектов, теорий и т. д.

**Эффективность производства**– производство определенного объема товаров или услуг с наименьшими издержками.

(Потапов Сергей **Как управлять проектами**)

## «Псевдопроекты»

«Псевдопроекты» — это форма, которой прикрывается какое-то другое содержание, не представленное в псевдопроекте.

1. Фикции. Инициаторы нацелены в получении финансирования под проект, которое в действительности планируется использовать на иные цели или использовать на проект лишь частично.
2. Квазипроекты. Обладают всеми признаками настоящего проекта, но запланированные нововведения таковыми не являются в действительности.

Псевдопроект — это, по выражению В.А. Лукова, «декорации деятельности, изображение позитивных результатов там, где они не были достигнуты». Рекламной аудитории предлагается проект перемен, но реального социального эффекта эти перемены не обеспечивают. Жизненный успех, в конечном счете, не определяется ни количеством съеденных таблеток «Рондо», ни используемой маркой зубной пасты. Чай «Беседа» сам по себе не поможет установить социальные контакты, а подведенные модной тушью глаза не гарантируют нахождения брачного партнера или хотя бы партнера для секса. Значительная часть рекламных сообщений, являясь по форме социальными проектами, в реальности — «потемкинские деревни». По удачному выражению современного исследователя, «познание того, что наличествует, заменяется

проектированием того, что отсутствует» [90, с. 88]. Причем такая характеристика касается, в первую очередь, именно социального дискурса рекламы, возможность серьезных искажений в товарном дискурсе предотвращается, вообще-то, законом «О рекламе» (понятия недостоверной, недобросовестной рекламы и т.п.).

подходы к определению проекта

Элементы проекта: субъект, объект, цели проектирования, средства, методы, условия проектной деятельности (проектный фон).

**Проектный фон** – это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие.

Документы к проекту: тендер, план работы над проектом, концепция, коммерческое предложение, спонсорское предложение, план ПР-кампании, виды сценариев, виды программ, технологии мероприятий, сетевой график (тайминг), календарный план, бюджет, смета, экономическое обоснование, виды технических заданий, акты, макет, медиа-план, медиа-карта, информационный пакет, график сдачи рекламных материалов, положение о рисках, технология работы с рисками, план застройки площадки, список оборудования, отчет по завершению проекта.