

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Техносферная безопасность и производственный дизайн»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
41.03.01 «Зарубежное регионоведение»
очной формы обучения*



Могилев 2023

УДК 005.8
ББК 65.291.217
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Техносферная безопасность и производственный дизайн» «29» июня 2023 г., протокол № 11

Составители: д-р биол. наук, проф. А. В. Щур;
канд. биол. наук, доц. Н. Н. Казачёнок

Рецензент Ю. С. Романович

Методические рекомендации к практическим занятиям содержат основные теоретические положения по теме, методику выполнения практических работ, варианты заданий. Предназначены для студентов направления подготовки 41.03.01 «Зарубежное регионоведение» очной формы обучения.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Ответственный за выпуск	А. В. Щур
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2023

Содержание

Введение.....	4
1 Практическая работа № 1. Стандарты управления проектами	5
2 Практическая работа № 2. Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании»	7
3 Практическая работа № 3. Кейс для обсуждения «Охта-центр»	11
4 Практическая работа № 4 Договорное регулирование проектной деятельности	14
5 Практическая работа № 5. Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса».....	19
6 Практическая работа № 6. Оценка успешности реализации проекта.....	21
7 Практическая работа № 7. Оценка вероятности и тяжести рисков проекта.....	25
8 Практическая работа № 8. Составление плана и иерархической структуры работ проекта	32
9 Практическая работа № 9. Определение критических путей и продолжительности проектов	34
10 Практическая работа № 10. Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»	37
11 Практическая работа № 11. Кейс для обсуждения «Управление конфликтами при реализации научных проектов».....	41
Список литературы	47

Введение

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами.

Управление проектами, методы которого стали формироваться в середине прошлого века, за прошедшее с тех пор время сложилось в специфическую область знаний и практическую методологию, широко применяемую в самых разных областях человеческой деятельности. Разработаны международные стандарты управления проектами, в соответствии с которыми строятся процессы управления самыми различными проектами – от научно-исследовательских до строительных, а также любыми изменениями в компаниях.

Проектная модель управления активно внедряется компаниями, работающими в различных отраслях.

Внедрение проектного управления требует серьезных изменений в деятельности любого предприятия. Оно может дать компании серьезные преимущества, поскольку позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия экономической и политической конъюнктуры. Но успех проектного управления зависит от того, насколько вовлечены в него сотрудники предприятия, насколько они разделяют философию этого подхода, как выстроены коммуникации между ними. Соответственно, необходимо активное внедрение методов управления проектами в подготовку управленческих кадров.

В области зарубежного регионоведения управление проектами имеет определенную специфику. Специалист может работать над проектами в сфере торговых, научных, производственных или культурных отношений с зарубежными партнерами. Его задача – обеспечение эффективных коммуникаций при выполнении таких проектов. Кроме того, само обеспечение коммуникаций может быть целью проекта.

1 Практическая работа № 1. Стандарты управления проектами

Цель работы: усвоить основы стандартизации в области управления проектами.

Теоретическая часть

Методология управления проектами отражается в стандартах управления проектами. В настоящее время существуют следующие виды стандартов:

- международные – стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;
- национальные – созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;
- общественные – подготовленные и принятые сообществом специалистов;
- частные – комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;
- корпоративные – разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Международные стандарты представляют собой полные системы, включающие, помимо описания требований к управлению проектами, обучение, тестирование, аудит, консалтинг и другие элементы. Всеохватывающих международных стандартов управления проектами пока не существует, но наиболее известны следующие стандарты.

1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK 1) Американского института управления проектами (Project Management Institute – PMI). Этот стандарт обновляется приблизительно один раз в четыре года. В основе стандарта лежит процессный подход к управлению проектами. Общее множество возможных процессов представим в виде трехмерного пространства. По осям координат отложены те измерения, которые упоминаются в рамочных стандартах. Каждая точка этого пространства представляет собой элементарный процесс управления. Например, «планирование рисков на стадии внедрения системы». Детально описываются девять областей знаний, связанных с управлением проектами: управление интеграцией проекта (Project Integration Management); управление содержанием проекта (Project Scope Management); управление сроками проекта (Project time Management); управление стоимостью проекта (Project Cost Management); управление качеством проекта (Project Quality Management); управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management); управление взаимодействием в проекте (Project Communications Management); управление рисками проекта (Project Risk Management); управление контрактами проекта (Project Procurement Management).

Каждая область знания включает в себя отдельные процессы, выполняемые менеджером при реализации проекта на том или ином этапе. Процессно ориентированный подход в управлении проектами, используемый в стандарте, предполагает четкое, формальное описание входных документов и данных, необходимых менеджеру для реализации процесса, методов и средств, которые

он может использовать при его реализации, и перечня выходных документов процесса.

2 IPMA Competence Baseline (ICB) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов. Этот стандарт разработан международной ассоциацией IPMA (International Project Managers Association). На его основе производится разработка национальных систем требований к компетентности специалистов в странах, являющихся членами IPMA. Национальные системы требований должны соответствовать ICB IPMA и официально утверждаться (ратифицироваться) соответствующими уполномоченными органами IPMA. ICB, в отличие от PMBOK, придерживается компетентностного, деятельностного подхода, т. е. определяет области квалификации и компетентности в управлении проектами, а также принципы оценки кандидата на получение сертификата. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов. Национальные требования оцениваются специальным Комитетом IPMA на соответствие ICB и основным критериям сертификации согласно стандарту EN 45013.

3 Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 «Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO). Основной упор сделан на принцип эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроле конечного результата.

В этой серии стандартов процессы сгруппированы в две категории. К первой категории отнесены процессы, связанные с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка). Описанию последних посвящен стандарт ISO 9004-1. Вторая категория охватывает непосредственно процессы управления проектом и представлена стандартом ISO 10006. Данный стандарт охватывает десять групп процессов управления проектом.

Первая группа представляет процесс разработки стратегии, который фокусирует проект на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление хода работ. Вторая группа охватывает управление взаимосвязями процессов. Остальные восемь групп – это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением (закупками). Международный стандарт ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра – малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. Он безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Это означает, что заложенные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта. Стандарт заимствует ключевые определения из ISO 8402, включая такие термины, как проект, продукт проекта, план проекта, участник проекта, процесс, оценка хода работ.

4 Стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), содержит методологию определения состояния управления проектами в организации. OPM3 – это стандарт, представляющий собой всесторонний подход, который помогает организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов. Он содержит три взаимосвязанных элемента: элемент «знание» (knowledge); элемент «оценка» (assessment); элемент «улучшение» (improvement).

Практическое задание

1 Используя интернет-ресурсы (pmpractice.ru/knowledgebase/normative), найти и дать краткое описание: стандартов управления проектами, стандартов оценки компетенций менеджера проекта, стандартов управления программами и портфелями проектов, стандартов управления проектами по областям знаний.

2 Отметить, какие из этих стандартов приняты в Российской Федерации.

Контрольные вопросы

- 1 Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами.
- 2 На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
- 3 Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ICB?
- 4 Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?
- 5 Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

2 Практическая работа № 2. Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании»

Цель работы: усвоить основы управления коммуникациями проекта.

Теоретическая часть

Цели проекта.

- Увеличение объема производства и товарооборота автомобильного завода.
- Повышение качества выпускаемой продукции автомобильного завода.
- Расширение линейки брендов автомобилей и управление себестоимостью в разрезе каждого произведенного автомобиля.
- Идентификация комплектующих и организация процесса мелкоузловой сборки автомобилей (СКД-производство).
- Повышение оперативности и качества управленческих решений.
- Повышение контроля качества выпускаемой продукции и ее учет.

Повышение информационной защищенности деятельности автомобильного завода.

Уникальность проекта. Проектирование и разработка осуществлялись на релизе 1С: ERP Управление предприятием для Казахстана, обладающем самым полным и актуальным функционалом.

Внедрение было ориентировано на централизацию ERP как основной системы управления предприятием. Это потребовало создания механизмов интеграции с другими отраслевыми информационными системами, которые внедрялись параллельно.

Переход со сложной крупноузловой технологии сборки автомобилей (DKD или SKD) на мелкоузловую (СКД). Такой процесс сборки автомобиля позволяет снизить расходы предприятия-сборщика за счет установки компонентов местного производства, и, соответственно, повысить уровень локализации, что, в итоге, сказывается на стоимости готового изделия – она, как правило, ниже, чем у автомобиля, собранного посредством крупноузловой сборки.

Использование ПО.

1С: ERP Управление предприятием для Казахстана.

1С: Заработная плата и кадры для Казахстана.

1С: Документооборот.

1С: WMS.

1С: WMS УОГП.

1С: MES.

1С: MES Painting.

1С: MES DCTool.

1С: QLS.

Описание проекта. Allur – крупнейшая автомобильная компания Казахстана, занимающаяся производством и реализацией автомобилей для личного пользования и бизнеса. Компания активно способствует развитию городской мобильности, оснащая страну общественным и специализированным транспортом. Производство Allur сконцентрировано в городе Костанай. Завод является единственным предприятием, выпускающим все виды автотранспортных средств. Это первый в Казахстане завод, который отвечает всем требованиям современного промышленного производства. Два из трех произведенных автомобилей в стране вышли с завода Allur, по данным за 2021 г. Линейка производимых автобрендов: Chevrolet, Kia, JAC, LADA, UAZ, MAN, Renault.

На момент старта проекта в компании присутствовала только 1С:Финансист, 1С:бухгалтерия для Казахстана. Все оставшиеся процессы были не автоматизированы, к примеру, управление складской логистикой, учет ТМЦ на складах и других зонах, велось много бумажной работы.

Реализация стратегических задач по развитию предприятия и повышению качества производимой продукции требовала перехода на новые цифровые инструменты управления. Предприятию было необходимо комплексное решение, которое охватит все ключевые процессы завода: от планирования производства и управления оборудованием на конвейере до контроля качества и формирования систем сервиса и обработки заказов.

В качестве основы для построения новой информационной системы управления предприятием было выбрано решение 1С:ERP, отвечающее ключевым функциональным требованиям проекта и поддерживающее интеграцию с другими системами на предприятии. 1С:ERP стала частью АСУП, куда вошли системы, необходимые для оперативного производственного и складского учета MES, WMS и QLS.

Проект был разделен на два этапа. В рамках первого этапа проекта были автоматизированы процессы планирования производства, контур складской и производственной логистики. В частности, технологическая подготовка производства, управление производством и качеством, управление складом готовой продукции.

Блок MES обеспечивает отслеживание и планирование последовательности производства – движения автомобиля и комплектующих от одного этапа производства к другому. Мониторинг всего процесса происходит в реальном времени: на специально установленных мониторах можно увидеть аналитические данные в любых разрезах. Система управления качеством QLS позволяет отслеживать характеристики выпускаемых автомобилей и комплектующих, анализировать гарантийные претензии и при необходимости выдавать рекомендации по корректировке процессов.

Увеличена пропускная мощность сборочных линий за счет автоматизации процессов внутренней логистики. Плановые обслуживание и ремонты оборудования автоматизированы и учитываются при планировании. На конвейере организованы точки регистрации, которые позволяют отслеживать движения VIN на конвейере, формируя историю сборки и дефектов. Приемка автомобиля по качеству организована в электронном журнале. Автоматизирована история сборки и дефектов. Производство автомобилей на экспорт теперь выделяется в плане отдельно, т. к. по экспортным автомобилям используется другая документация и возможна дополнительная комплектация. Унифицирована документация для производства автомобилей как на экспорт, так и на внутренний рынок. Также в рамках первого этапа были перенесены все «исторические» данные.

Предприятие было заинтересовано в переходе на качественно новый уровень планирования и управления производственными мощностями, основанном на использовании реальных данных.

До старта проекта часть процесса планирования велась в виде электронных таблиц Excel. Такой подход ограничивал скорость процесса производства, повышал операционные издержки и не позволял получать оперативную информацию о ходе производства. В рамках проекта организована идентификация ТМЦ через штрих-кодирование, адресная система учета на контейнерной площадке, на складах и в зонах хранения ТМЦ.

Автоматизирован процесс изменения производственной программы в зависимости от поставок машинокомплектов. Ведется отдельный план в разрезе цехов: сварка СКД, окраски в разрезе брендов. Автоматизирован сбор информации по фактически собранным автомобилям в разрезе учета ТМЦ на складах.

Второй этап проекта посвящен финансовым результатам производства и

автоматизации бизнес-процессов: электронный документооборот, казначейство, бюджетирование, бухгалтерский и налоговый учет, экономика, расчет себестоимости, управление закупками и продажами, управление ремонтами и обслуживанием и управление заработной платой и кадрами.

В блок планирования и бюджетирования вошли возможности построения годового плана производства, годового бюджета и бюджета движения денежных средств. С помощью системы специалисты, работающие с закупками, могут составлять планы закупок с учетом условий и специфики поставок полной номенклатуры комплектующих.

Результаты проекта. Конечный результат проекта – формирование сбалансированных планов производства, которые исключат простои на всех стадиях жизненного цикла завода. В результате внедрения завод получил удобные инструменты для синхронизации процессов сборки автомобилей, для управления цепями поставок и стоимостью продукта.

Практическое задание

1 Используя интернет-ресурсы, найти и дать краткое описание современных автоматизированных систем управления операционной деятельностью компаний.

2 Оценить целесообразность и эффективность внедрения согласно материалам кейса.

3 Обосновать выбор системы управления операционной деятельностью в рамках проекта «Брендинг территории района Могилёвской области».

Контрольные вопросы

- 1 Для чего применяется 1С: WMS?
- 2 Для чего применяется 1С: WMS УОГП?
- 3 Для чего применяется 1С: MES?
- 4 Для чего применяется 1С: MES Painting?
- 5 Для чего применяется 1С: MES DCTool?
- 6 Для чего применяется 1С: QLS?

3 Практическая работа № 3. Кейс для обсуждения «Охта-центр»

Цель работы: выработать умение управлять проектными рисками, осуществлять планирование проекта.

Теоретическая часть

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. – Газпром-сити) – один из крупнейших девелоперских проектов, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы. Проект предполагал комплексное освоение депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты – небоскреба высотой 396 м.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба».

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки – 1 млн м². Площади общественного-делового района распределились следующим образом: 35 % площади было отведено под общественные функции, 49 % – под бизнес-функции и 16 % – под офисы ОАО «Газпром» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд р. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд р.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд р. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд р. соответственно в 2006 г. и 2007 г.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49 % стоимости строительства (29 400 млн р.), при этом город получал 49 % уставного капитала Охта-центра. Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель

правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны. Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга ...», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10 % от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обоснованная «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, т. к. его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проекти-

руемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия – исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В ноябре 2009 г. была совершена очередная попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Д. Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города.

Практическое задание

1 Подготовить обоснование для ответов на вопросы:

- кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта;
- в чем выражаются их интересы;
- каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта;
- что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору

проекта для его успешной реализации;

– каковы ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях;

– что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта;

2 Обсудить названные вопросы.

Контрольные вопросы

1 Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?

2 В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?

3 Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.

4 Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?

5 Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.

6 Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?

7 Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?

4 Практическая работа № 4. Договорное регулирование проектной деятельности

Цель работы: выработать умение использовать правовые формы институционализации предпринимателей.

Теоретическая часть

Согласно п. 1 ст. 420 ГК РФ договор представляет собой соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. Применительно к договорам в сфере предпринимательства специалисты выделяют четыре группы:

1) реализационные договоры, оформляющие отношения по возмездной реализации товара для предпринимательских нужд (договоры оптовой купли-продажи, поставки товаров, контрактации сельскохозяйственной продукции, договор мены товаров, связанной с предпринимательской деятельностью, договор товарного кредита и др.);

2) посреднические договоры (ст. 428 ГК РФ), содержанием которых является совершение обязанным лицом действий по поводу товара в интересах

какого-либо участника хозяйственного оборота (договоры комиссии, в том числе внешнеторговой комиссии (консигнации), коммерческого поручения, агентирования и др.);

3) договоры, содействующие торговле, например, договоры на проведение маркетинговых исследований, создание и распространение рекламы, предоставление коммерческой информации, коммерческой концессии, хранения товаров, страхования товаров и предпринимательских рисков, перевозки грузов, транспортной экспедиции и ряд других;

4) организационные договоры, в частности, договоры о взаимосвязанной деятельности по снабжению и сбыту товаров, договоры органов государственной власти о межрегиональных поставках товаров, договоры органов государственной власти и местного самоуправления с коммерческими организациями по вопросам производства и торговли и пр.

В сфере инновационного предпринимательства наибольшее распространение имеют договоры двух последних групп – договоры, содействующие торговле, и организационные договоры.

Их ядро образуют два тесно взаимосвязанных, но не совпадающих друг с другом полностью договора – договор на выполнение научно-исследовательских работ (НИР) и договор на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ (ОКР). По договору на выполнение НИР исполнитель обязуется провести обусловленные техническим заданием заказчика научные исследования, а по договору на выполнение ОКР – разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, заказчик же обязуется принять работу и оплатить ее (п. 1 ст. 769 ГК РФ).

По своей правовой природе оба договора являются консенсуальными (т. е. вступающими в силу с момента достижения сторонами соглашения), взаимными (права и обязанности по таким договорам принадлежат обеим сторонам) и возмездными, заключаемыми сторонами на основе их свободного волеизъявления.

Несмотря на то, что стороны формулируют в договорах главные требования к научным разработкам, образцам и создаваемым технологиям, исполнители не могут гарантировать достижение ожидаемых результатов. Более того, в ходе выполнения работ исполнителями могут быть получены отрицательные результаты, что само по себе не является нарушением договоров, а рассматривается сторонами как один из возможных вариантов их исполнения. Выполнение НИР и ОКР нередко приводит к созданию новых объектов интеллектуальной собственности – изобретений, промышленных образцов, секретов производства и т. п., условия использования которых требуют специального соглашения сторон.

Договоры на выполнение НИР обычно заключаются научными организациями и учреждениями, т. е. юридическими лицами, которые организуют выполнение НИР. Правовая регламентация отношений, связанных с выполнением НИР и ОКР, в настоящее время осуществляется нормами гл. 38 ГК РФ. При этом, поскольку в процессе выполнения НИР и ОКР нередко создаются новые объекты интеллектуальной собственности, здесь широко применяется также законо-

дательство об исключительных правах. В качестве сторон в договорах на выполнение НИР и ОКР выступают исполнители и заказчики. Исполнителями работ могут быть как российские, так и иностранные юридические и физические лица. Обычно исполнителями являются научно-исследовательские, конструкторские и технологические организации, научные центры, учебные учреждения, академические научные учреждения, а также предприятия и организации, имеющие в своем составе научные, конструкторские и иные аналогичные подразделения.

Заказчиками работ могут быть любые организации и граждане, органы государственной власти и управления, которые нуждаются в проведении соответствующих научных исследований и разработок. Предметом обоих договоров является результат, который должен быть получен исполнителем в ходе творческого решения поставленной заказчиком научной, технической, технологической или иной подобной задачи. Он может выражаться в законченных научно-исследовательских, конструкторских и технологических работах, образце нового изделия и конструкторской документации на него, сознании новой технологии или в ином производственном новшестве.

При этом проведение научных исследований предполагает, как правило, выяснение принципиальной возможности решения той или иной задачи и может завершаться выработкой соответствующих гипотез, теорий, заключений, рекомендаций и т. п. В ходе ОКР решаются более утилитарные практические задачи, связанные с созданием образцов новой техники, технологии, материалов и иных производственных новшеств. Нередко проведение НИР и ОКР рассматривается сторонами в качестве последовательных стадий решения стоящей перед ними научно-технической проблемы.

Специфика предмета рассматриваемых договоров выражается не только в творческом характере результата, который должен быть достигнут исполнителем, но и в невозможности точно определить его конкретные параметры заранее. При заключении договора стороны, как правило, определяют лишь общие научно-технические, экономические, экологические и иные требования, которым должен отвечать ожидаемый результат. В этих целях заказчик разрабатывает и согласовывает с исполнителем техническое задание, а исполнитель готовит программу предстоящих работ.

Цена устанавливается по соглашению сторон и включает компенсацию издержек исполнителя и причитающееся ему вознаграждение. Чаще всего цена работы определяется путем составления сметы. Как правило, смета готовится исполнителем и с момента утверждения ее заказчиком становится составной частью договора. Цена выполнения НИР и ОКР может быть как приблизительной, так и твердой.

Срок действия договоров на выполнение НИР и ОКР устанавливается сторонами с учетом сложности решаемых задач, ориентировочного объема предстоящих работ, обеспеченности исполнителя материально-техническими и иными ресурсами и т. п. Наряду с указанием начального и конечного сроков выполнения работ обычно дополнительно согласовываются фиксируемые в календарном плане или ином аналогичном документе сроки завершения

отдельных этапов работ. Как правило, исполнителю предоставляется право на досрочное выполнение работ, результаты которых должны быть приняты заказчиком.

Особых требований к форме договоров на выполнение НИР и ОКР законодательство не содержит. Обычно договор заключается в простой письменной форме путем составления сторонами единого документа, имеющего ряд приложений в виде технического задания заказчика, согласованной сторонами сметы, календарного плана и т. п.

Договоры на выполнение НИР и ОКР заключаются, как правило, по свободному волеизъявлению сторон в общем порядке, который определен главой 28 ГК РФ. В тех случаях, когда НИР и ОКР выполняются для государственных нужд на основе государственного контракта, последний заключается по правилам, предусмотренным ст. 528 ГК. Содержание договоров на выполнение НИР и ОКР образуют взаимные права и обязанности исполнителя и заказчика. Общий подход законодателя к их определению, выраженный в гл. 38 ГК, сводится к тому, что в законе закрепляются их основные виды, а сторонам предоставляется возможность включить и договоры любые иные не противоречащие действующему законодательству условия.

Решая поставленную перед ним научно-техническую задачу, исполнитель должен проявить творческий потенциал, научную квалификацию и иные качества, необходимые для успешного выполнения договора. При этом, однако, исполнитель не гарантирует обязательное достижение ожидаемого результата. Договор будет считаться выполненным и тогда, когда теоретически или экспериментально доказана невозможность решения поставленной задачи, т. е. получен отрицательный результат. В этом случае исполнитель обязан незамедлительно информировать заказчика об обнаруженной невозможности получить ожидаемые результаты или о нецелесообразности продолжения работы.

В любом случае заказчику должна быть гарантирована патентная чистота передаваемых ему результатов работ.

Исполнитель обязан не только воздерживаться от включения в состав передаваемых результатов объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих другим лицам, но и принять специальные меры к тому, чтобы исключить подобную ситуацию – в частности, провести экспертизу на патентную чистоту созданной научно-технической продукции.

В свою очередь заказчик обязан прежде всего предоставить исполнителю необходимую для выполнения работы информацию.

По завершении работ заказчик должен принять их результаты. Сдача-приемка выполненных работ производится сторонами по согласованной в договоре процедуре. Исполнитель уведомляет заказчика об окончании отдельных этапов (видов) работ или работы в целом и представляет заказчику акт сдачи-приемки с приложением к нему предусмотренных договором документов, например, научного отчета, комплекта научной, технической и другой документации, протокола комиссии по приемке опытных образцов новой техники и т. п. Для участия в приемке результатов работ заказчик должен выделить уполномоченного представителя или сформировать соответствующую

комиссию и приступить к приемке не позже оговоренного сторонами срока. Он обязан рассмотреть представленные ему отчетные документы и по результатам этой работы подписать акт сдачи-приемки либо мотивированно заявить о своем отказе от приемки результатов работ.

Обязанностью заказчика является также оплата результатов работ исполнителя. Оплата работ производится в соответствии с договорной ценой с учетом установленных сторонами надбавок (скидок) за сокращение сроков выполнения работ, улучшение технико-экономических параметров разработок, проведение исполнителем вариантных исследований и иных оговоренных условий. Важной особенностью рассматриваемых договоров является то, что по общему правилу риск случайной невозможности исполнения несет заказчик. Это означает, что обязанность по оплате работ возлагается на заказчика и в том случае, когда исполнителем по не зависящим от него обстоятельствам не достигнут ожидаемый сторонами результат. В договоре на выполнение НИР заказчик обязан оплатить стоимость работ, проведенных исполнителем до выявления невозможности получить предусмотренные договором результаты, но не свыше соответствующей части цены работ, указанной в договоре (ст. 775 ГК РФ). При обнаружении возникшей не по вине исполнителя невозможности или нецелесообразности продолжения ОКР заказчик обязан оплатить понесенные исполнителем затраты в полном объеме (ст. 776 ГК РФ).

Одним из наиболее важных и сложных вопросов, решаемых в договорах на выполнение НИР и ОКР, является вопрос о правах сторон по использованию созданной научно-технической продукции и распоряжению ею. Являясь результатом творческого труда, эта продукция представляет собой объект интеллектуальной собственности. Претендовать на обладание им могут и исполнитель, и заказчик. Первый потому, что именно он является создателем научно-технической продукции, второй потому, что работа выполнена по его заданию и им оплачена. Ст. 772 ГК РФ, посвященная данному вопросу, не содержит на этот счет каких-либо обязательных предписаний и передает его на усмотрение самих сторон. Поэтому в принципе права по использованию и распоряжению результатами работ могут быть целиком сохранены за исполнителем или полностью переданы заказчику.

С вопросом о праве на использование результатов НИР и ОКР тесно связана проблема конфиденциальности сведений, составляющих предмет договора. Если иное не предусмотрено договорами на выполнение НИР и ОКР, стороны обязаны обеспечить конфиденциальность сведений, касающихся предмета договора, хода его исполнения и полученных результатов. Объем сведений, признаваемых конфиденциальными, определяется в договоре (п. 1 ст. 771 ГК РФ).

Более строго решается вопрос о возможности публикации полученных при выполнении работ сведений, признанных конфиденциальными. Согласно п. 2 ст. 771 ГК РФ каждая из сторон может делать это только с согласия другой стороны.

В случае нарушения договорных обязательств исполнитель и заказчик несут ответственность за свои действия, которая обладает в рассматриваемой сфере определенными особенностями. Эти особенности касаются ответственности

исполнителя и сводятся к следующему.

Во-первых, исполнитель отвечает за нарушение договоров на выполнение НИР и ОКР только при наличии своей вины. Это означает исключение из общего правила предпринимательского оборота положения о том, что лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность и при отсутствии своей вины (п. 3 ст. 401 ГК РФ).

Во-вторых, ответственность исполнителя ограничена по объему, так как, если иное прямо не предусмотрено договором, он должен возместить заказчику лишь реальный ущерб в имуществе, но не упущенную последним выгоду. Более того, договором может быть предусмотрено, что реальный ущерб подлежит возмещению лишь и в пределах общей стоимости работ по договору.

Практическое задание

- 1 Используя интернет-ресурсы, найти примеры договоров на выполнение НИР.
- 2 Написать проект договора на выполнение НИР в рамках проекта «Брендинг территории района Могилёвской области».

Контрольные вопросы

- 1 Чем отличается договор на выполнение НИР и ОКР от других договоров в сфере предпринимательства?
- 2 Чем отличается договор на выполнение НИР от договора на выполнение ОКР?
- 3 Как решается вопрос о правах сторон на использование научно-технической продукции?
- 4 Кто несёт ответственность при нарушении договорных обязательств?
- 5 Как определить оплату работ при отрицательном результате?

5 Практическая работа № 5. Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса»

Цель работы: получить представление об этапах развития Евразийской интеграции.

Теоретическая часть

Открытое акционерное общество «Нижегородский масложировой комбинат» (НМЖК), объединяющее крупные сырьевые, производящие и сбытовые активы масложировой отрасли, находится под угрозой недружественного поглощения. В состав НМЖК входят Екатериновский (Саратовская область) и Куцевский (Краснодарский край) элеваторы, несколько предприятий по заготовке маслосырья, Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы.

Самарский жиркомбинат, ЗАО «Торговый дом НМЖК». Годовой оборот компании составляет 85 млн долл. НМЖК является крупнейшим производителем маргариновой продукции (25 % российского рынка) и входит в первую тройку производителей майонеза (18,5 % рынка).

Около 90 % акций НМЖК принадлежит ООО «ПКФ-Профит», учредителями которого являются топ-менеджеры предприятия Николай Нестеров, Галина Сидорок и Вячеслав Романов. Они же составляют совет директоров компании. Никто из них не может продать свою долю акций самостоятельно, для этого требуется коллегиальное решение учредителей.

Первые признаки интереса к активам предприятия появились в августе-сентябре 2002 г., когда рядом с проходными комбината началась активная скупка акций, за которые предлагали 12 долл. при текущей стоимости около 200 р. Затем миноритарный акционер НМЖК Алексей Мартынов, владелец 20 акций (0,0027 % от уставного капитала) общества, обвинил руководство компании в том, что оно не внесло в положенные сроки изменения в уставные документы АО, предусмотренные Федеральным законом от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», и потребовал отстранения от должности генерального директора НМЖК Николая Нестерова и смены состава совета директоров комбината. По его жалобе 5 ноября 2002 г. реестр НМЖК был изъят судебным приставом у Нижегородского регистратора, после чего пропал. Затем на сайтах интернет-изданий появились анонимные рекламные предложения о продаже 90 % акций НМЖК. При этом никаких переговоров о продаже акций на комбинате не велось.

Интерес к комбинату обозначил пока только один человек – Павел Свирский, вице-президент компании «Ринако». «Ринако» входит в группу МДМ, которая в 2002 г. уже вела скупку сельскохозяйственных активов – «Смолмяса», но не для себя, а в интересах агропромышленного холдинга «Агрос», входящего в группу «Интеррос».

Практическое задание

1 Используя интернет-ресурсы, найти примеры недобросовестных операций с акциями российских и белорусских компаний.

2 Подготовить примеры для обсуждения вопроса: каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской и белорусской экономики?

3 Используя интернет-ресурсы, найти и записать ответы на контрольные вопросы.

Контрольные вопросы

1 Поясните, как между собой соотносятся понятия «предприятие» и «юридическое лицо».

2 Перечислите организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций.

3 Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства выделяют?

4 Чем отличаются между собой договоры коммерческой концессии и франчайзинга?

5 Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.

6 Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества.

6 Практическая работа № 6. Оценка успешности реализации проекта

Цель работы: получить навыки оценки эффектов и индикаторов успешности реализации проекта.

Теоретическая часть

Понятия «эффект» и «эффективность» взаимосвязаны. Если эффект характеризует абсолютный результат реализации проекта, то эффективность определяется его способностью создавать дополнительную прибыль (или экономию) на единицу привлеченных ресурсов. Размер эффекта от реализации проекта непосредственно определяется его ожидаемой эффективностью, проявляющейся:

- в продуктовом аспекте (улучшение качества и расширение ассортимента товаров);
- в технологическом аспекте (рост производительности труда и улучшение его условий);
- в функциональном аспекте (повышение эффективности управления);
- в социальном аспекте (улучшение качества жизни) и т. д.

Конечный результат зависит от целей проекта.

Организация обычно считает проект выполненным, когда может утвердительно ответить на каждый из следующих вопросов: «Получен ли результат, соответствующий ожиданиям?»; «Используется ли результат должным образом?»; «Работает ли результат, как ожидалось?».

Успешность осуществления проекта подразделяется на успех, достигнутый самим объектом, и успех менеджмента. При этом успех менеджмента проекта становится очевиден в достижении поставленных перед проектом целей в форме выполнения намеченных работ, соответствия срокам и предусмотренным затратам. Успешность самого объекта подразумевает приемку проекта и его рентабельность.

В качестве индикаторов успешности проекта выделяются:

- возрастание необязательности;
- смена заданных целей несколько раз;
- частое несоответствие поставленным срокам;

- смена сотрудников;
- недостаток ресурсов;
- недостаток времени;
- недостаточная мотивация членов проектной команды;
- отсутствие единодушия в ходе презентаций;
- отрицательные мнения о проекте, проникающие за его пределы;
- чрезмерная страсть к совершенству;
- раскол в команде;
- ухудшение стиля общения;
- ограничения в готовности предоставлять информацию;
- увеличение числа недоразумений;
- увеличение числа экспертов извне, оценивающих ход проекта.

Увеличение числа вышеуказанных индикаторов, вероятнее всего, является свидетельством наличия серьезного кризиса в рамках проекта.

В соответствии с общим подходом оценка эффективности инновационного проекта основана на сопоставлении связанных с ним результатов и затрат.

Можно выделить следующие виды эффективности.

1 Макроэкономическая эффективность характеризует влияние проекта на национальную и региональную экономику. Она может выражаться такими показателями, как рост экспорта, увеличение валового регионального продукта и т. п. Многие результаты проекта (например, социальные, экологические, демографические, научные) могут проявиться через достаточно отдаленное время и не иметь прямого количественного выражения. Это затрудняет оценку макроэкономической эффективности проекта и требует особой тщательности в прогнозировании его результатов.

2 Бюджетная эффективность в общем случае может быть охарактеризована как превышение доходов бюджета, возникающих в результате реализации проекта (в виде налогов, поступлений от экспорта и т. п.) над расходами бюджета (прямое финансирование, налоговые льготы, инвестиционный налоговый кредит и т. п.), связанными с данным проектом.

3 Коммерческая эффективность определяется как разница между доходами и расходами участников проекта, возникающими вследствие его реализации (чистые денежные потоки по проекту).

Основным требованием при оценке эффективности проекта является учет разновременности затрат и приведение их к единому периоду времени – дисконтирование. Таким образом, методы оценки эффективности проекта представляют собой инвестиционные расчеты.

Дисконтирование – это вычисление текущей стоимости некой денежной суммы. Коэффициент дисконтирования k_d – это коэффициент приведения сумм, получаемых в будущем, к настоящему моменту – показывает сегодняшнюю стоимость 1 ден. ед., которая будет получена через t периодов времени при процентной ставке r .

Например, вы заключили договор на выполнение определенной работы, по окончании которой (через два года) вам обещали заплатить 1 млн р. Если процентная ставка составляет 10 %, то текущая стоимость вашего дохода соста-

вит $k_d = (1 + r)^{-t}$ или $1000000 \cdot (1 + 0,10)^{-2} = 826446$.

Обычно поток платежей и поступлений рассматривается как дискретный (прерывный): итоги подводятся на конец каждого года (квартала, месяца), полученные значения величины денежных потоков приводятся к текущему моменту времени исходя из формулы сложного процента.

Учет эффекта дисконтирования позволяет сделать два основных вывода о современной стоимости сумм, получаемых по прошествии определенного времени.

1 Текущая стоимость некоторой суммы будет тем ниже, чем более отдален во времени момент ее получения.

2 Текущая стоимость данной суммы при фиксированном сроке ее получения будет тем ниже, чем будет выше ставка учетного процента.

Учетная ставка процента и уровень ожидаемой прибыли от инвестиционной деятельности зависят от темпов инфляции. Коэффициент дисконтирования должен реально отражать снижение стоимости денежных потоков с течением времени.

Инвестиционное предложение следует рассматривать, если чистая дисконтированная стоимость проекта положительна. В случае, если чистая текущая стоимость проекта меньше 0, проект должен быть отклонен.

Одна из важнейших проблем при использовании критерия чистой дисконтированной стоимости – выбор ставки дисконтирования. С теоретической точки зрения она представляет собой стоимость капитала предприятия, т. е. те альтернативные издержки, которые связаны с инвестированием в данный проект. Альтернативные издержки осуществления проекта представляют собой доход, который могли бы получить акционеры, если бы инвестировали свои средства по собственному усмотрению. Когда мы дисконтируем потоки денежных средств по ожидаемой норме доходности сопоставимых финансовых активов, мы определяем, сколько инвесторы были бы готовы заплатить за ваш проект. Сопоставимость активов означает, что им присуща та же степень риска, что и инвестициям в проекты предприятия. Необходимо также учитывать инфляцию.

На методе чистой дисконтированной стоимости основано правило окупаемости, в соответствии с которым предприятия выбирают такие сроки окупаемости инвестиционных проектов, при которых чистая дисконтированная стоимость будет максимальной.

Инвестиции считаются приемлемыми, если дисконтированный период окупаемости меньше некоторого заранее определенного числа лет. В таблице 1 показано, что период окупаемости (дисконтированный кумулятивный денежный поток превышает инвестиции) составляет 4 года.

Величина чистой дисконтированной стоимости обратно пропорциональна процентной ставке (норме доходности капитала). Значение процентной ставки, в которой чистая дисконтированная стоимость обращается в 0, считается внутренней нормой доходности. Внутреннюю норму доходности проекта можно рассматривать как наивысшую ставку процента, которую может заплатить заемщик без ущерба для своего финансового положения, если все средства для реализации инвестиционного проекта являются заемными. Она показывает

«запас прочности» проекта по отношению к выбранной процентной ставке. Значение внутренней нормы доходности может трактоваться как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционного проекта. Таким образом, если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным банковским кредитам) в данной отрасли и с учетом инвестиционного риска данного проекта, то проект можно считать привлекательным.

Таблица 1 – Пример расчёта чистой дисконтированной стоимости

В миллионах рублей

Год	Инвестиции	Чистый денежный поток	Коэффициент дисконтирования при ставке 14 % $(1 + 0,14)^{-t}$	Дисконтированный чистый денежный поток	Дисконтированный кумулятивный денежный поток
0	700	–	–	–700	
1	–	200	0,8772	175,4	175,4
2	–	300	0,7695	230,9	406,3
3	–	300	0,6750	202,5	608,8
4	–	200	0,5921	118,4	727,2
5	–	100	0,5194	51,9	779,1
Чистая дисконтированная стоимость	–	–	–	79,2	

Практическое задание

Рассмотреть следующие два проекта (рисунок 1).

Год	Проект А	Проект В
0	–260000	–40000
1	5000	45000
2	15000	5000
3	15000	500
4	425000	500

Рисунок 1 – Дисконтированный чистый денежный поток

Желаемая норма доходности инвестора – 15 %.

1 Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

- а) дисконтированным периодом окупаемости;
- б) критерием чистой текущей стоимости;
- в) критерием внутренней нормы доходности?

2 Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

3 Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн р. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн р. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования – 5 лет. За этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн р. Ставка налога на прибыль – 20 %, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой, – 10 %. Стоит ли браться за реализацию проекта?

4 Для проекта вашей курсовой (выпускной) работы определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

Контрольные вопросы

1 Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.

2 В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?

3 Перечислите основные виды эффективности проекта.

4 Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?

5 Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

6 Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени?

7 Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

7 Практическая работа № 7. Оценка вероятности и тяжести рисков проекта

Цель работы: овладеть методами расчёта риска и неопределенности.

Теоретическая часть

Управление рисками должно быть нацелено на минимизацию негативных последствий неблагоприятных событий и максимизацию выгод в случае наступления благоприятных событий.

В процессе разработки системы интегрированного управления рисками проекта необходимо решить следующие задачи:

– разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и элиминированию рисков проекта;

– выявление рисков, которые в наибольшей степени влияют на результаты реализации проекта, и разработка эффективной системы мероприятий по их элиминированию;

– формирование возможности для акционеров (владельцев) задавать и отслеживать качество управления рисками проекта на основе четких и понятных

критериев;

- организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передача третьей стороне;
- оперативное реагирование на возникающие рискованные события, отслеживание изменений внешней и внутренней бизнес-среды;
- обеспечение комплексной работы по управлению рисками на регулярной основе, четко разграничив ответственность за наступление рискованных событий между различными направлениями деятельности и уровнями управления;
- обеспечение функционирования внутреннего контроля и аудита, а также раскрытие информации по рискам;
- снижение возможных рискованных убытков (потерь) и оптимизация затрат на все мероприятия, направленные на элиминирование рисков;
- внедрение информационной системы интегрированного управления рисками инновационного проекта.

Процесс управления рисками проекта, как правило, включает в себя следующие стадии:

- разработка целей и стратегий по управлению рисками;
- идентификация рисков;
- оценка и анализ рисков;
- элиминирование рисков;
- мониторинг рисков.

Разработка целей и стратегий по управлению рисками проекта осуществляется для определения модели будущего результата реализации проекта, а также конкретной совокупности ресурсов и способов (методов) их использования для получения требуемых ключевых экономических показателей реализации проекта.

Цель предполагает выбор конкретной модели будущего результата предпринимательской деятельности и совокупности ресурсов и методов их использования при наличии рассматриваемых факторов риска. Причем признаки, свойства и мера этого результата должны быть точно определены.

Разработка стратегий по управлению рисками опирается на план риск-менеджмента.

План риск-менеджмента должен охватывать следующие основные аспекты:

- методологию – подходы, инструменты и источники информации, которые могут быть использованы для осуществления управления рисками;
- распределение полномочий и ответственности – решение вопроса о том, какая структура и кто в ней осуществляет управление рисками для каждого типа действий и несет ответственность за результаты управления;
- график проведения мероприятий – определяет, как часто будут осуществляться процедуры риск-менеджмента на предприятии. Результаты должны быть получены достаточно рано для принятия правильных решений. Решения должны периодически пересматриваться в процессе текущей деятельности;
- методы расчетов и их интерпретация для проведения качественного и количественного анализа;
- границы допустимости риска – пороговые критерии для каждого заин-

тересованного лица;

- формы отчетов – описание того, как результаты процесса риск-менеджмента будут отражены в документации, как они будут анализироваться и передаваться для менеджеров, внутренних и внешних акционеров, контрагентов, инвесторов и т. д.

Для разработки плана риск-менеджмента могут использоваться стандартные технологии планирования. При этом для отдельных проектов следует использовать планирование «снизу вверх», т. к. каждый проект имеет свои особенности, а соответственно, и подходы к управлению риском при их реализации могут различаться. Поэтому общий план риск-менеджмента необходимо корректировать с учетом особенностей конкретных проектов.

В результате разработки плана риск-менеджмента должны быть получены:

- руководящие документы (стандарты предприятия) по организации риск-менеджмента. К таким документам может относиться, например, положение по управлению риском, содержащее ключевые моменты стратегии риск-менеджмента. Положение отражает философию компании по отношению к управлению риском. В нем должно быть очерчено разграничение полномочий между различными структурными единицами, указано, кто отвечает за определенные аспекты риск-менеджмента и т. п.;

- план риск-менеджмента, отражающий методологию, распределение полномочий и ответственности, график проведения мероприятий, методы расчетов и их интерпретацию, границы допустимости риска, формы отчетов по каждому процессу и т. п. План риск-менеджмента не содержит мероприятий по противодействию конкретным рискам – он дополняется планом противорисковых мероприятий, разрабатываемым отдельно.

Идентификация (диагностика) риска представляет процесс выявления подверженности организации неопределенности, что предполагает получение полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении. Для идентификации риска необходим методологический подход с тем, чтобы выявить максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности.

Поскольку идентификация является обязательным и необходимым элементом процедуры управления рисками, ее определение дается практически во всех стандартах, регламентирующих процессы риск-менеджмента. К наиболее часто применяемым стандартам относится международный стандарт, разработанный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). В соответствии с ним идентификация риска представляет собой процесс выявления подверженности организации неопределенности.

К основным ресурсам идентификации риска относятся:

- план риск-менеджмента, разработанный на предыдущем этапе деятельности;
- внутренние документы, регулирующие деятельность предприятия в различных областях – положение об организационной структуре, положение о финансовой структуре, документы, регламентирующие ресурсное обеспечение, закупки, систему сбыта, организацию бухгалтерского и управленческого учета и т. п. Это связано с тем, что идентификация рисков требует понимания миссии

предприятия, особенностей его деятельности, интересов менеджеров и владельцев, что невозможно без получения данных по другим функциональным областям;

- концепции и планы по отдельным проектам предприятия;

- принципы классификации риска. Они могут быть отражены в положении по управлению рисками, разрабатываемом на первом этапе, либо в плане риск-менеджмента. Если этого там нет, то такие принципы необходимо разработать;

- информация из внешних источников, связанная с деятельностью подобных предприятий. Источниками такой информации могут быть знания и опыт менеджеров, коммерческие базы данных, публикации в научных журналах и т. д.

Идентификация рисков осуществляется различными методами, среди которых наиболее распространены следующие.

Мозговой штурм является, пожалуй, наиболее часто используемой технологией идентификации риска. Его цель – получить обширный список рисков, который может быть использован впоследствии для проведения качественного и количественного анализа риска. Как известно, мозговой штурм базируется на следующих правилах:

- критика высказываемых идей нежелательна;

- количество высказанных идей превалирует над их качеством;

- развитие идей других участников, безусловно, желательно;

- не существует авторского права и иерархических различий.

В мозговом штурме может участвовать значительное количество участников, т. к. именно это обеспечивает необходимую широту списка рисков.

Метод Дельфи используется для достижения согласованного мнения экспертов по перечню и характеристикам рисков. Участники идентифицируют риски анонимно и не встречаются друг с другом. Полученные результаты передаются экспертам для дальнейшей работы. Метод Дельфи помогает снизить необъективность и удерживает любого участника от чрезмерного влияния на результаты процесса.

Анкетирование. Можно идентифицировать риски путем анкетирования экспертов с помощью специально разработанных опросных листов. Менеджер, отвечающий за идентификацию риска, подбирает подходящих экспертов и снабжает их необходимой информацией, например структурой декомпозиции работ и списком допущений. Эксперты выделяют риски исходя из собственного опыта, информации о проекте и других источников информации, которые они сочтут полезными.

SWOT-анализ. Позволяет рассмотреть предприятие с точки зрения каждой из SWOT-сторон (сильные и слабые стороны предприятия, благоприятные возможности и угрозы со стороны внешней среды) и расширить перечень принимаемых во внимание рисков.

Структурные диаграммы позволяют анализировать особенности структуры предприятия и вытекающие из них риски. Данные, полученные таким путем, полезны прежде всего для оценки внутренних рисков, связанных с качеством менеджмента, организации сбыта и т. д., а также коммерческих рисков. Структурные диаграммы позволяют определить несколько форм возможного

внутреннего риска: дублирование, зависимость и концентрацию. Конкретный вид структурных диаграмм зависит от сложившегося типа управления и принципов разделения функций для различных предприятий.

Потоковые диаграммы изображают отдельные технологические процессы и их взаимосвязь. Их можно разделить на три большие группы, описывающие:

- 1) отдельный технологический процесс внутри предприятия;
- 2) совокупность производственных процессов и элементов управления;
- 3) технологическую цепочку, в которой предприятия составляет одну из частей.

Анализ потоковой диаграммы позволяет выявить «узкие места» производственного процесса.

В результате идентификации можно осуществить описание риска, которое представляет собой подробное описание выявленных рисков в определенном формате, что позволяет провести дальнейший, качественный анализ риска.

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, которая обобщает данные об описании риска, действующие механизмы контроля, планируемые мероприятия по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля. В этих документах находят отражение не только категории рисков отдельных подразделений компании, описание их причин, вероятность возникновения, но и контрольные процедуры в отношении конкретных рисков, план действий по их минимизации, а также ответственность сотрудников различных структурных подразделений за управление рисками.

В процессе оценки и анализа рисков проекта в зависимости от уровня неопределенности используются качественные, количественные оценки или стресс-анализ.

Шкала вероятности риска обычно принимает значения от 0 (вероятность отсутствует) до 1 (полная определенность). Шкала тяжести риска отражает степень его влияния на цели проекта. Она может быть порядковой или количественной (числовой).

Качественный анализ рисков требует точных и объективных данных, которые могут оказаться полезными для управления. Проверка качества, полноты и надежности данных позволяет оценить степень, в которой результаты качественного анализа окажутся полезными для риск-менеджмента.

Основные результаты качественного анализа риска проявляются в следующем:

- перечень проранжированных рисков, который может быть впоследствии использован для распределения ресурсов между различными участками деятельности предприятия или различными проектами;
- список приоритетных рисков, требующих дальнейшего анализа и управления.

Количественный анализ рисков нацелен на получение численной оценки вероятности каждого риска и его влияния на цели предприятия. Количественный анализ риска обычно проводится после качественного. Можно использовать следующие ресурсы для проведения количественного анализа риска:

- план риск-менеджмента;
- перечень выявленных рисков;

- перечень приоритетных рисков;
- информацию из внешних источников;
- внутренние документы предприятия.

Результаты количественного анализа риска:

- ранжированный перечень количественно измеренных рисков. Включает те риски, которые представляют собой наибольшие угрозы или дают наиболее благоприятные возможности, а также количественные оценки их влияния;
- прогнозы затрат, прибылей, графиков реализации проектов предприятия с учетом их вероятности;
- оценки вероятности достижения целей при текущем уровне знания рисков.

Важным результатом количественного анализа должно стать примерное определение бюджета противорисковых мероприятий, т. е. того, сколько может потратить предприятие на снижение рисков исходя из их общей вероятности и тяжести финансовых потерь, вызванных этими рисками.

Элиминирование рисков обеспечивает доведение выявленных и оцененных рисков до приемлемого уровня. Поиск приемлемого риска позволяет оценить воздействие рисков, концентрировать и распределять ресурсы, а также разрабатывать соответствующую программу (комплекс мероприятий), направленную на превентивное и последующее воздействие на риск.

Планирование противорисковых мероприятий должно быть адекватным тяжести воздействия рисков, эффективным с точки зрения затрат и результатов, соответствующим по времени, реалистичным, согласованным со всеми заинтересованными сторонами и адресным по распределению полномочий и ответственности. Часто требуется выбирать наилучшие меры из нескольких возможных альтернатив.

К основным ресурсам для разработки плана противорисковых мероприятий относятся:

- план риск-менеджмента;
- перечень ранжированных рисков, полученный в результате качественного анализа;
- перечень приоритетных рисков с их количественной оценкой, полученный в результате количественного анализа;
- прогнозы затрат, прибылей, графиков реализации проектов предприятия с учетом их вероятности;
- оценки вероятности достижения целей при текущем уровне знания рисков;
- перечень потенциальных мер реагирования на риск, доступных предприятию. В процессе идентификации риска могут быть определены действия, позволяющие реагировать на отдельные риски или категории риска;
- границы допустимости риска. На разработку плана мероприятий оказывает влияние уровень риска, который организация считает приемлемым;
- потенциальный объем финансирования риска (бюджет противорисковых мероприятий), составленный с учетом результатов качественного и количественного анализа рисков.

В результате планирования противорисковых мероприятий разрабатываются следующие документы.

1 План противорисковых мероприятий. Должен быть составлен для такого уровня детализации, на котором будут осуществляться действия. Должен включать некоторое или все из нижеперечисленного:

- выявленные риски, их описания, область деятельности, на которую влияют риски, их причины и то, как они могут повлиять на цели предприятия;
- носители риска и связанная с ними ответственность;
- результаты качественного и количественного анализа риска;
- согласованные меры по управлению каждым из приоритетных видов риска;
- уровень остаточного риска, ожидаемый после осуществления стратегии риск-менеджмента;
- специфические меры по осуществлению выбранной стратегии;
- бюджет и время для осуществления мер управления риском;
- планы непредвиденных случайностей и борьбы с последствиями.

2 Остаточные риски. Это те риски, которые остаются после принятия мер по управлению риском. Это также менее значимые риски, принятые предприятием и оставленные путем создания резервов ресурсов и времени.

3 Вторичные риски. Эти риски возникают как прямой результат осуществления противорисковых мероприятий. Они должны быть выявлены и рассмотрены на предмет управления ими.

4 Проекты возможных контрактов, которые позволяют определить ответственность каждой стороны по специфическим рискам, если они наступят, а также по страхованию, услугам и другим возможным действиям для избежания или уменьшения угроз.

5 Необходимые резервы на непредвиденные события.

6 Предложения по пересмотру плана риск-менеджмента и стратегий управления в других функциональных областях.

Мониторинг и контроль рисков проекта обеспечивает текущий анализ уровня диагностированных рисков и его соответствия уровню приемлемого риска, а также разработку контрольных процедур, направленных на повышение эффективности интегрированного управления рисками проекта.

Практическое задание

1 Провести качественную оценку рисков при выполнении проекта «Брендинг территории района Могилёвской области».

2 Провести количественную оценку рисков при выполнении и защите своей квалификационной работы.

Контрольные вопросы

1 В чем заключается разница между риском и неопределенностью?

2 Объясните, почему риск – более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.

3 Каким образом осуществляется управление проектными рисками?

4 Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.

5 Какие методы качественной и количественной оценки проектных рисков вы знаете?

8 Практическая работа № 8. Составление плана и иерархической структуры работ проекта

Цель работы: приобрести умение осуществлять планирование проекта, разработку плана реализации проекта в сфере своей регионоведческой специализации.

Теоретическая часть

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. Эти установки, разрабатываемые чаще всего в виде дерева целей, характеризуют желаемое будущее и по возможности численно выражаются набором показателей, ключевых для данного уровня управления.

Главная цель составления любого плана – не определение точных цифр и ориентиров, поскольку сделать это невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

План проекта является основным инструментом интеграции участников проекта. Разработка и согласование плана проекта обеспечивает лучшее понимание всеми участниками своих задач и ответственности.

В плане проекта подробно анализируются методы обеспечения сбалансированности проектных затрат, сроков реализации, расписания и качества.

На этапе планирования проекта решаются следующие задачи:

- уточнение и детализация целей и результатов проекта;
- уточнение состава и объема работ проекта;
- разработка реального расписания и бюджета проекта (либо отдельных его фаз);
- уточнение потребности проекта в ресурсах, план ресурсного обеспечения проекта (либо отдельных фаз проекта);
- оценка рисков и разработка плана реагирования на риски;
- уточнение порядка взаимодействия в проектной команде, а также между проектной командой и внешней средой;
- разработка и уточнение процедур управления проектом;
- согласование плана основными участниками проекта;
- утверждение плана проекта.

1 **Формирование целей.** В рамках планирования ставятся две группы целей. Формальные цели представляют собой критерий оценки полезности

деятельности и состояния проекта, который выводится из мотивации деятельности лиц, принимающих решения. Реальные цели представляют собой пути достижения формальных целей (продукция, которую надо произвести, ее качество и количество, необходимые ресурсы, их качество и количество).

2 Анализ проблем включает в себя следующие шаги:

- определение фактического состояния (анализ положения);
- прогноз положения;
- идентификация проблем посредством противопоставления системы целей и результатов анализа и прогноза положения;
- структурирование проблем.

В ходе структурирования проблем сначала их необходимо разбить на две группы. проблемы внешнего характера, на решение которых невозможно повлиять со стороны команды проекта на протяжении всего планового периода; проблемы, внутренние, решение которых зависит от эффективного управления проектом.

3 Поиск альтернатив. Под альтернативами понимаются взаимоисключающие варианты решений.

4 Оценка альтернатив с точки зрения их приемлемости, эффективности и риска является основой для принятия решений. Оптимальной считается законная и практически реализуемая альтернатива, в максимальной степени позволяющая приблизиться к достижению поставленных реальных целей при существующих ограничениях – ресурсных, временных, трудовых и т. д.

Иерархическая структура работ представляет собой, по сути, перечень задач проекта. Она может быть представлена в графическом виде либо в виде описания, отражающего вложение работ. Иерархическая структура работ организует и определяет все содержание проекта.

Искусство декомпозиции проекта состоит в согласовании основных структур проекта, к которым относятся:

- организационная структура (Organisation Breakdown structure);
- структура статей затрат (Account Breakdown Structure);
- структура ресурсов (Resource Breakdown Structure);
- функциональная структура;
- информационная структура;
- структура временных интервалов.

Набор работ на нижнем уровне должен быть необходимым и достаточным для выполнения проекта, а декомпозиция выступает одной из важнейших задач руководителя проекта.

Декомпозиция является базовым инструментом для создания системы управления проектами, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости и т. п.

Структурная модель организации проекта представляет иерархическую декомпозицию организационной и производственной структуры проекта;

- матрица распределения ответственности;
- дерево ресурсов – декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов;

- дерево стоимости – декомпозиция стоимостных показателей дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта;
- структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
- сетевая модель проекта.

Практическое задание

- 1 Предложить проект экскурсионного тура для выполнения проекта «Брендинг территории района Могилёвской области».
- 2 Составить план и иерархическую структуру работ данного проекта.

Контрольные вопросы

- 1 Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
- 2 Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
- 3 Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта?
- 4 На каких принципах она осуществляется?
- 5 На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?

9 Практическая работа № 9. Определение критических путей и продолжительности проектов

Цель работы: приобрести умение осуществлять планирование проекта, разработку плана реализации проекта в сфере своей регионоведческой специализации.

Теоретическая часть

Для успешной реализации проекта необходимо составить его реалистичное расписание, позволяющее распределить ресурсы и контролировать ход выполнения проекта. С этой целью составляются и анализируются сетевые модели проекта, определяющие конкретные взаимосвязи между задачами (пакетами работ). На основе сетевого анализа можно определить вероятную продолжительность выполнения работ, их стоимость, возможные размеры экономии времени или денежных средств, а также то, выполнение каких операций можно отложить без ущерба для расписания проекта в целом, а какие являются критическими, т. е. их задержка означает срыв сроков реализации всего проекта.

Сетевое планирование является также базой для распределения ресурсов проекта, в том числе дефицитных.

Инструментом сетевого анализа выступают сетевые графы. Существуют различные типы сетевых графов, но наиболее часто используются стрелочные графы. В стрелочных графах каждая операция обозначается буквой и представлена стрелкой, каждая операция начинается и заканчивается событием,

имеющим определенный номер Поскольку при планировании проекта многие операции выполняются параллельно, существует несколько возможных путей прохождения каждого графа. Более длительные операции являются критическими. Любая задержка срока начала или окончания выполнения этих операций приводит к задержке срока выполнения проекта в целом. Последовательность критических операций составляет критический путь проекта. Продолжительность критического пути определяет общую продолжительность проекта.

Для того чтобы определить критический путь, необходимо сделать следующее.

1 Определить для каждой операции наиболее ранние сроки начала и окончания ее выполнения. Ранний срок начала операции – дата, раньше которой нельзя приступить к выполнению операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций. Аналогично, ранний срок окончания операции – дата, раньше которой невозможно закончить выполнение операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций. Срок окончания операции определяется суммированием срока начала и продолжительности операции

2 Определить для каждого события наиболее поздние сроки начала и окончания. Поздний срок начала операции – дата, позже которой невозможно приступить к выполнению операции, не нарушив при этом срок реализации проекта в целом. Поздний срок окончания – дата, позже которой нельзя завершить операцию, не задержав выполнение проекта.

3 Критическими являются те операции, для которых ранние и поздние сроки начала и окончания совпадают

4 Критический путь определяется продолжительностью критических операций.

Задержки выполнения критических операций приводят к изменению срока реализации всего проекта, т. е. для этих операций не существует резервов. Однако, если операция не лежит на критическом пути, она может быть отложена на определенный срок. Запас времени, на который операция может быть отложена, называется резервом.

Резерв – время, на которое операция может быть задержана без увеличения длительности проекта.

Для календарного планирования и разработки расписания проекта важно определение свободного резерва – времени, на которое операция может быть задержана, не влияя на раннее начало любой последующей операции.

Для того чтобы изобразить резервы времени графически, используется график Ганта.

Диаграммы (графики) Ганта являются очень распространенным методом представления расписания проектов. Их горизонтальные оси отражают расписание выполнения работ, в то время как вертикальная ось служит средством отображения структурной декомпозиции работ.

Распределение ресурсов проекта. Целью распределения ресурсов является оптимизация использования работников, оборудования и прочих, зачастую дефицитных, ресурсов, выделенных для проекта. Распределение ресурсов является последним этапом сетевого анализа и формирования расписания проекта. При распределении ресурсов учитываются объективно существующие

ограничения, что обуславливает необходимость пересмотра расписания проекта.

Календарное планирование с учетом распределения ресурсов зависит от целей лиц, ответственных за реализацию проектов. Как мы помним, в управлении проектами могут применяться три основные цели – затраты на реализацию проекта, сроки и качество выполнения. Если приоритетно завершение проекта к определенному сроку, то, как правило, проект выполняется безотносительно к затратам ресурсов. В случае дефицита наиболее вероятными действиями менеджмента станут увеличение лимитов по ресурсам и, соответственно, бюджета проекта (например, объекты, которые должны быть построены к Олимпийским играм, как правило, обходятся дороже). Если же бюджет проекта строго ограничен, т. е. ограничены ресурсы проекта, скорее всего, нарушения сроков проекта будут меньше приниматься в расчет.

Следовательно, необходимо четко сформулировать критерии, в соответствии с которыми будет осуществляться распределение ресурсов. В качестве такого критерия можно выбрать:

- 1) максимальное использование ресурсов, что можно оценить через коэффициент использования ресурсов;
- 2) минимизацию максимальных потребностей в ресурсах;
- 3) минимизацию максимальных изменений потребностей в ресурсах и др.

Существует множество возможных методов решения проблемы распределения ресурсов, таких как линейное программирование, эвристические методы и др. В управлении проектами для распределения ресурсов достаточно часто используют графики Ганта.

Обычно первоначальное расписание проекта изменяется в зависимости от целей, стоящих перед командой проекта.

Наиболее часто используемыми методами являются:

- сжатие – назначение дополнительных ресурсов на операцию, обычно приводит к увеличению стоимости проекта;
- быстрое прохождение – параллельное выполнение обычно последовательно реализуемых операций; как правило, приводит к возрастанию рисков проекта;
- выравнивание загрузки ресурсов – обычно приводит к возрастанию длительности проекта. Поскольку длительность реализации проекта определяется операциями, лежащими на критическом пути, все работы по оптимизации расписания следует начинать именно с этих операций.

Практическое задание

1 Используя интернет-ресурсы, ознакомиться с методом построения диаграмм Ганта.

2 Построить диаграмму Ганта для выполнении проекта экскурсионного тура в рамках проекта «Брендинг территории района Могилёвской области».

3 Определить критические пути и критические операции.

Контрольные вопросы

- 1 Перечислите, какие функции выполняет в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
- 2 На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
- 3 Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
- 4 Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
- 5 Какими методами можно определить длительность операций проекта?
- 6 Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?

10 Практическая работа № 10. Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»

Цель работы: приобрести умение осуществлять формирование финансовых ресурсов проекта.

Теоретическая часть

Общая стоимость проекта зависит от стоимости выполнения каждой его операции, а также от дополнительных постоянных или переменных расходов.

Если проект исполняется по контракту, следует различать оценку стоимости и цену исполнения контракта. Оценка стоимости является одним из факторов, влияющих на определение цены исполнения контракта, но не единственным.

Существуют следующие подходы к оценке стоимости.

1 Параметрическая оценка предполагает декомпозицию операций на элементы и использование исторических данных для их оценки.

Стандартными путями выделения элементов являются:

– переменные расходы – стоимость материалов, задействованных в выполнении операции; стоимость трудовых ресурсов (стоимость единицы времени работы), задействованных в каждой операции. Следует учитывать, что стоимость ресурсов на разных стадиях выполнения операций может меняться;

– постоянные расходы – стоимость самой операции и управленческих воздействий по назначению на нее ресурсов.

2 Аналоговая оценка («сверху вниз») – использование фактической стоимости операций или ресурсов, задействованных в предыдущем аналогичном проекте. Обычно такую оценку можно получить достаточно близко, но она является весьма приблизительной, т. к. не учитывает специфические особенности конкретных проектов.

3 Поэтапное оценивание – оценка проекта по этапам его жизненного цикла.

При этом ближайший этап оценивается с достаточно высокой степенью точности, а для других этапов используются приближенные оценки.

4 Оценка «снизу вверх» предполагает суммирование отдельных операций или пакетов работ снизу вверх по уровням проекта и агрегирование, таким образом, стоимости всего проекта. Такой подход существенно увеличивает точность оценок, но одновременно возрастает и трудоемкость этого процесса.

Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты откорректированного календарного плана и стратегии реализации проекта. Процесс составления бюджета проекта представляет собой распределение сметной стоимости во времени на основании календарного плана.

При составлении бюджета следует опираться на оценки стоимости операций и пакетов работ, полученные при определении стоимости проекта. На основании полученных данных строится график, показывающий, сколько средств необходимо иметь в каждый период.

Распределенный во времени бюджет, называемый также базовым планом по стоимости, служит для измерения, мониторинга и контроля исполнения проекта по стоимости. Он разрабатывается суммированием оценок стоимостей по этапам проекта.

Требования к финансированию на отдельных этапах могут превышать базовый план на величину резерва управления.

Источники финансирования проекта.

1 Финансирование за счёт выпуска акций. Акционерные инвестиции могут быть в форме денежных вкладов, оборудования, технологий, а также в форме экономического обоснования проекта или права использования национальных ресурсов, если акционером является правительственная организация. Основным объём акционерных инвестиций поступает от участников проекта в начале его реализации, хотя могут производиться вклады в форме подчиненных кредитов уже в ходе осуществления проекта. Необходимым условием финансирования инвестиций с помощью новой эмиссии является то, что реализация инвестиционного проекта не должна снизить стоимость существующих акций предприятия.

2 Долгосрочное долговое финансирование.

Источниками долгосрочного долгового финансирования могут быть:

- долгосрочные кредиты у самостоятельных или входящих в синдикаты банков;
- «клубные» долгосрочные кредиты в коммерческих банках;
- кредиты в государственных учреждениях;
- долговые обязательства обществу;
- частное размещение долговых обязательств.

Выбор варианта долгосрочного долгового финансирования основывается на результатах анализа жизнеспособности проекта: оптимальной структуре финансирования, возможностях проекта обеспечивать погашение кредитов и выплату процентных ставок. При этом процентные ставки могут быть фиксированными

или скользящими, т. е. изменяющимися в зависимости от периода кредитования.

3 Государство может представлять двухстороннюю финансовую помощь или организовывать экспортное кредитное финансирование в реализации проектов с участием иностранных фирм (подрядчиков и поставщиков) или заинтересованных третьих сторон. Государственные учреждения могут осуществлять эту помощь непосредственно за счет инвестиционных программ через субсидирование или гарантии ссуд либо косвенно за счет гарантий цен и расширения налоговых преимуществ.

4 Лизинг представляет собой, как правило, трехсторонний комплекс отношений, в которых лизинговая компания по просьбе и указанию пользователя приобретает у изготовителя оборудование, которое затем сдает этому пользователю во временное пользование.

5 Проектное финансирование – вид финансирования, при котором кредиторы в качестве обеспечения выделенных на данный проект денег не требуют залога активов, а соглашаются принять в этом качестве будущие финансовые потоки от проекта. Следовательно, сам проект является единственным или основным способом обслуживания долговых обязательств. В зависимости от того, какую долю риска принимает на себя кредитор, выделяют три формы проектного финансирования: с полным регрессом на заемщика; без регресса на заемщика; с ограниченным регрессом на заемщика.

Кейс для обсуждения.

Группа компаний БКФ основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона. В составе группы компаний – несколько производственных, а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной.

Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования.

1 Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание SPV («специально созданной компании»), которая бы получала инвестиции и на них осуществляла строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.

2 Привлечение синдицированного финансирования через международные организации – IFC (International Finance Corporation – Международная финансовая корпорация) или EBRD (European Bank for Reconstruction and Development – Европейский банк реконструкции и развития). Наиболее плодотворно переговоры шли с IFC, которая была готова инвестировать в проект 15 %, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Но в связи с финансовым кризисом 2008 г. IFC отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис.

Тем не менее было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования.

Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд р.), техническая документация пересмотрена, и ГК «БКФ» смогла сконцентрировать около 25 % необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75 % при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

Поскольку ГК «БКФ» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. Поэтому в качестве источников финансирования рассматривалось финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников.

Через экспортное кредитное агентство (ЕСА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60 % от инвестиций в проект. Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, при том, что закупка оборудования осуществлялась в Европе. То есть банк взял на себя валютные риски.

В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть – через ЕСА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

Практическое задание

Подготовить для обсуждения ответы на следующие вопросы.

- 1 Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства?
- 2 Какую роль играет такое агентство в данном проекте?
- 3 Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания?
- 4 Почему они были отвергнуты?
- 5 Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования?
- 6 Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

Контрольные вопросы

- 1 С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ?
- 2 Какие возникают проблемы при использовании каждого из подходов к оценке стоимости?
- 3 Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им?
- 4 Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?
- 5 Как организуется финансирование проекта?
- 6 Перечислите, какие источники финансирования проекта вы знаете.
- 7 В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных источников финансирования?

11 Практическая работа № 11. Кейс для обсуждения «Управление конфликтами при реализации научных проектов»

Цель работы: приобрести умения управлять коммуникациями проекта, осуществлять контроль реализации проекта, управление качеством проекта.

Теоретическая часть

Коммуникации в проекте. Коммуникации – это процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации. Поскольку проекты выполняются людьми, осуществляющими различные функции, находящимися зачастую на значительном расстоянии друг от друга, вопросы информационного обмена и координации действий очень важны. В ходе коммуникаций согласуются цели, координируются действия людей, выявляются и решаются проблемы, регулируются ожидания участников проекта.

Под коммуникационными требованиями понимаются общие (суммарные) потребности участников проекта в информации. У членов проектной команды есть четыре основных типа таких требований.

Во-первых, это потребность в информации о распределении ответственности. Каждому члену команды необходимо точно знать, за какую часть проекта он отвечает, каковы его полномочия и обязанности. Основой для такой информации выступает организационная структура проекта.

Во-вторых, это потребность в координации. Выполняя работы проекта, члены команды зависят друг от друга. Координирующая информация обеспечивает высокую эффективность совместной работы членов проектной команды. В категорию координирующей информации попадает информация о внесении в проект любых изменений.

В-третьих, необходима информация о ходе реализации проекта, достигнутом прогрессе. Члены команды должны располагать информацией о текущем состоянии проекта, что позволяет вовремя выявлять проблемы и предпринимать меры по их разрешению. К такого рода информации относятся отчеты о средствах, затраченных на определенный момент времени, о соблюдении календарного плана и расписания проекта. Также важна информация о текущем статусе рисков и возникающих проблемах.

В-четвертых, члены команды нуждаются в информации о принимаемых решениях. Члены команды должны знать о решениях, принимаемых руководством, спонсорами проекта и клиентами, если эти решения касаются самого проекта либо его экономического окружения. Примером подобной информации служат устав проекта, содержание работ, график выполнения работ, бюджет проекта.

Для официальных коммуникаций можно выделить следующие способы.

1 Письменные отчеты, письма, факсы, использование электронной почты. Обмен письменными сообщениями используется, как правило, в тех случаях, когда скорость отклика не очень критична, либо тогда, когда важно докумен-

тальное подтверждение каких-либо действий. Например, по электронной почте может быть отправлен отчет, сообщение о собрании и т. д.

Одной из проблем, которая связана с такими технологиями, является то, что получатели сообщений не всегда оперативно реагируют на поступающую информацию. Более того, иногда непонятно вообще, получил ли адресат сообщение и когда он ответит на него. Иногда целесообразно регулировать этот процесс административными методами. Например, может быть введено правило, в соответствии с которым адресат должен отвечать на приоритетные сообщения в течение суток либо оставлять автоматически рассылаемое почтовой службой сообщение с информацией о том, к кому следует обратиться, если сам адресат отсутствует на рабочем месте и не может принять письмо (например, адресат находится в командировке или в отпуске).

2 Совещания, телеконференции. Преимущество совещаний в том, что они позволяют нескольким (иногда большому количеству) участников обменяться информацией и прийти к принятию общего решения в течение короткого промежутка времени. Кроме того, совещания способствуют более тесному общению членов команды проекта, что позволяет добиться сплоченности, развития коллективного стиля управления, повышению личной заинтересованности и ответственности каждого участника.

Успех совещаний как метода коммуникаций зависит от того, насколько они тщательно подготовлены. Участники должны быть извещены о месте и времени проведения совещания заранее. Следует ознакомить каждого участника с повесткой дня совещания. Кроме того, до начала совещания каждый его участник должен составить отчет о незавершенной работе (Open Task Report – OTR). OTR включает в себя те задачи, которые необходимо было выполнить, но которые не были выполнены по определенным причинам, а также задачи, запланированные на следующие два отчетных периода.

3 Интернет-технологии. Использование интернет-технологий в управлении коммуникациями проекта становится все более популярным. Практически все программные продукты, с помощью которых осуществляется поддержка управления проектами, содержат в настоящее время средства для открытого обсуждения проблем на основе интернета. Кроме того, популярны «облачные» технологии, системы хранения данных в интернете, с помощью которых удаленные пользователи получают совместный доступ к документам и могут редактировать их и обсуждать проблемы в любое удобное время. Популярность этих технологий возрастает с развитием удаленных устройств, совместимых с персональными компьютерами и работающих на единой технологической платформе – смартфонах, планшетных компьютерах и т. д.

Конфликты и их разрешения. В управлении проектами задействованы разные люди и группы людей, чьи интересы и ожидания зачастую противоречивы. Это обуславливает внимание к конфликтам и их роли в проектном менеджменте. Конфликт становится результатом несоответствия или несовместимости отношений между людьми – участниками проекта. Конфликт возникает, когда:

– действительно существуют взаимоисключающие цели и ценности или

вовлеченные в конфликт стороны считают, что они существуют;

- взаимодействие характеризуется поведением, направленным на победу над оппонентом;

- люди применяют друг против друга агрессивные действия и контрдействия;

- каждый участник конфликта пытается занять благоприятную позицию по отношению к другим.

Однако, проявляясь в отношениях между людьми, источники возникновения конфликтов могут лежать и за их пределами. Характер проектной деятельности объективно и неизбежно порождает противоречия, которые провоцируют конфликты. Они, в свою очередь, либо становятся барьерами на пути осуществления проекта, либо, наоборот, стимулируют его реализацию.

Источники возникновения конфликта в проектной деятельности следует разделить на две большие группы.

- 1 Внешние конфликты по отношению к проекту.

- 2 Внутренние конфликты проекта.

В зависимости от их функциональности можно разделить конфликты на две большие группы. Первая группа – конструктивные, или функциональные конфликты. В рамках нее объединяются конфликты, которые необходимы для обеспечения эффективной деятельности. Эти конфликты возникают в ходе реализации проекта или как результат приспособления организации к новой ситуации, возникающей в результате выполнения проекта. Вторая группа включает деструктивные, или дисфункциональные конфликты, которые препятствуют продвижению проекта. В результате конструктивного, функционального конфликта:

- принимаются более обоснованные решения;

- устанавливаются или перестраиваются связи в соответствии с движением в рамках жизненного цикла (продукта, технологии, фирмы);

- становится более интересно работать, открывается больше возможностей для внедрения нового;

- уничтожаются морально изношенные продукты, технологии, процедуры, нормы, организации и другие институты, тем самым расчищается пространство для появления проектов, в том числе инновационных.

Стратегия управления конфликтом представляет собой основу для реализации конкретного плана действий, и ее разработка означает ответ на следующие вопросы: «В каких целях, кто, когда и какой применит метод разрешения конфликта? Какова при этом будет последовательность действий?»

Стратегии управления конфликтами могут основываться:

- на применении собственно методов управления конфликтами;

- на применении в указанных целях общих методов инновационного менеджмента.

Агрессивная стратегия – использовать конфликт для интенсификации деятельности, вплоть до искусственного создания конфликтных ситуаций.

Конструктивная стратегия – контролировать и разрешать конфликт, максимизируя его конструктивные результаты, пытаясь извлечь максимум для

улучшения организационного обеспечения инновационной деятельности.

Оборонительная стратегия – минимизировать дисфункциональные последствия конфликта, добиться того, чтобы конфликт не препятствовал осуществлению проекта.

Стратегия невмешательства – исходит из того, что либо издержки от деструктивных последствий конфликта не оправдывают организационных усилий по управлению конфликтом, либо для этого отсутствуют организационные возможности.

Кейс для обсуждения. Научная корпорация VSC – один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решили создать отдел исследований по биотехнологии на проектных принципах. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых с опытом работы в различных областях биологии и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был разделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC.

Для работы в новом отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп будут тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе.

Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально.

Первые восемнадцать месяцев деятельность отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной. Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Собrania руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Летом следующего года отдел биотехнологических исследований начал очень важный полный инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли, Hoff man-LaRoche разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. VSC заключила с Hoff man-LaRoche договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был организован параллельно, и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи, актуальные

для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами из университетов. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

В начале сентября руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс, и поделиться тем, что открыла каждая группа. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются выдающимися. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп отстаивали свои позиции, и собрание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-либо компромисса.

В течение следующих шести недель каждая группа прилагала отчаянные усилия, чтобы получить промежуточные результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сходил на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

15 ноября на работу был принят профессор из Стэнфордского университета, обладающий значительным опытом разработки технологий рекомбинации ДНК, для руководства данным проектом. Формально его должность называлась «главный биолог», но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели главный биолог выбрал основной методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, разработанная в Стэнфорде, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала группа ферментизации. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана. Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ исходя из взаимо-

зависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.

Руководители групп модификации генов и рекомбинации выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удалось найти несколько слабых мест. Главный биолог доказывал свою правоту и требовал соблюдения графика выполнения работ. Работы выполнялись по графику, и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с главным биологом стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия понапрасну. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой.

Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе выработывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

Практическое задание

1 Перечислить все организационные факторы, которые способствовали возникновению кризисной ситуации. Выделить все источники конфликта.

2 Восстановить стадии развития данного конфликта.

3 Составить таблицу из положительных и отрицательных последствий данного конфликта. Вначале выписать те из них, которые уже проявились, и те, которые могут возникнуть в дальнейшем. Затем выписать конструктивные и деструктивные последствия, возникновение которых можно вызвать или предотвратить при применении определенных стратегий и методов управления конфликтами. Выделить наиболее дисфункциональные последствия и те, которые имеют, на ваш взгляд, наибольший конструктивный эффект. Написать напротив них методы и стратегии, которые в этой связи следовало бы применить.

4 Выделить и выписать в две колонки основные моменты, способствовавшие разрешению конфликта. В первую колонку выписать факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислить те действия, которые они спланировали и осуществили.

5 Выписать использованные методы управления конфликтом. Сопоставить их с вашими предложениями, сформулированными по заданию к предыдущему разделу. Как соотносятся предложенные методы с выбранной руководством VSC стратегией?

Контрольные вопросы

- 1 Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта?
- 2 Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
- 3 Назовите условия проведения успешного совещания.
- 4 Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?
- 5 В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?
- 6 Назовите основные типы стратегий управления конфликтами.

Список литературы

- 1 Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов [и др.] ; под общ. ред. Е. М. Роговой. – Москва: Юрайт, 2016. – 383 с.
- 2 **Боронина, Л. Н.** Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Урал. ун-т, 2015. – 112 с.
- 3 **Грачева, М. В.** Управление проектами: учебное пособие / М. В. Грачёва, С. Я. Бабаскин. – Москва: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
- 4 **Грей, К. Ф.** Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – Москва: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
- 5 **Трофимов, В. В.** Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2019. – 174 с.