

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ для студентов
направления 27.03.05 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии»
всех форм обучения

Воронеж 2022

УДК 658.001.71 (07)
ББК 65.050.9я 73

Составитель И.В. Фатеева

Управление инновационными проектами: метод. указания к выполнению практических работ для студ. спец. 27.03.05 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии» всех форм обучения/ ВГТУ; сост.: И.В. Фатеева. – Воронеж, 2022. – 48 с.

Методические указания включают в себя краткий теоретический материал, практические занятия и упражнения, списки рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для методического обеспечения учебного процесса, организации самостоятельной работы студентов строительного факультета, а также служит средством проверки и закрепления знаний, полученных в ходе изучения дисциплины – «Управление инновационными проектами»

Рецензент – С.Н. Дьяконова, к.т.н., доцент кафедры инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева Воронежского государственного технического университета

Издается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета

Введение

Методические материалы по изучению дисциплины «Управление инновационными проектами» разработаны в соответствии с учебным планом, входит в состав базовой части вуза профессионального цикла и рабочей программой данной дисциплины, входящих в состав документации основной образовательной программы по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика».

Цель настоящих методических материалов состоит в оказании содействия обучающимися в успешном освоении дисциплины «Управление инновационными проектами» в соответствии с общими целями данной основной образовательной программы. Дисциплина «Управление инновационными проектами» посвящена концептуальным и практическим вопросам применения проектного управления в современных организациях с учетом актуальных тенденций развития деловой среды.

Цель дисциплины «Управление инновационными проектами» заключается в формировании у студентов системы знаний о современных подходах к проектному управлению, принятию грамотных управленческих решений на всех стадиях жизненного цикла проекта в современных условиях российской экономики.

Выполнение предусмотренных методическими материалами заданий по данной дисциплине позволит обучающимся расширить и закрепить необходимые знания, умения и навыки и на базе их сформировать соответствующие компетенции, а именно:

- владеть знаниями современных концепции организации операционной деятельности и особенностями их применения;
- проводить анализ конкурентной среды отрасли, основываясь на экономических особенностях поведения организаций, при учете специфики различных структур рынка;
- применять на практике основы работы с средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления;
- анализировать и планировать операционную (производственную) деятельность организаций;
- применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- владеть навыками анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений;
- оценивать и анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности;
- владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения.

Для выполнения предусмотренных методическими материалами заданий по данной дисциплине необходимо иметь знания, полученные в результате освоения предшествующих дисциплин «Оценка недвижимости», «Теория экономического

анализа», «Финансовый менеджмент», «Инновационный менеджмент»

Успешное выполнение заданий, предусмотренных методическими материалами по данной дисциплине, будет способствовать успешному освоению последующих дисциплин: оценка эффективности инновационных проектов. Методические материалы содержат по каждой теме: перечень теоретических вопросов, самостоятельно подготавливаемых во внеаудиторное время и обсуждаемых на практических занятиях, вопросы для самоконтроля; задания, выполняемые во внеаудиторное время и на практических занятиях.

Изучение дисциплины предусматривается в 7 и 8 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 216 академических часов (6 зачетных единиц), в том числе на аудиторные занятия – 126 часов, из них практических – 60 часов, на самостоятельную работу - 90 часов.

Форма промежуточной аттестации – 7 семестр – зачет, 8 семестр - экзамен.

Тема 1. Концепция управления проектами

Практические занятия - 6 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 8 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа

1. Теоретические вопросы по теме

1. Концептуальные основы проектного управления
2. Определение проекта
3. Основные признаки проекта
4. Проектный менеджмент и его применение в современных условиях

2. Контрольные вопросы по теме

1. Дайте свое определение понятия «проект».
2. В чем заключается сущность проекта, каковы его признаки?
3. В чем заключается отличие проекта от производственной системы?
4. Раскройте содержание управления проектами с точки зрения системного подхода. В чем преимущество проектного управления?
5. Опишите проблемы, возникающие при использовании проекта в организации.
6. Какие признаки, отличающие проектное управление от традиционного вам известны?
7. Перечислите известные вам критерии классификации проектов.
8. Приведите примеры известных вам видов проектов.
9. Какие программы, действующие в настоящее время вам известны?

3. Задания

Задание 1. Кейс-задание «Транскаспийский газопровод - новый маршрут к экспортным рынкам»

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана,

поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСПГ) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода - способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств - участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Задание 2. Ролевая игра «Параметры проекта. Допущения и ограничения»

Например, вы начинаете простой проект - хотите отделать несколько комнат в своей квартире. Вы все обдумали и решили перекрасить стены в двух комнатах, покрыв их минимум тремя слоями краски. Согласно расчетам на покупку краски придется потратить 3 тысячи рублей. Если окрашивать стены вручную, потребуется четыре дня. У друга есть краскопульт - с его помощью можно покрасить стены быстрее. Но он не очень хорошо работает, брызгает краской - может пострадать мебель, окна, потолок. И вы решаете обойтись без него.

Решая эти вопросы, вы выполняете несколько операций по управлению проектом:

1. Определили объем работ. Объем работ - все, что входит в проект. В данном случае окраска стен в двух комнатах.

2. Определили качество проекта: было решено нанести три слоя краски. Качество - сложное понятие: чем оно будет измеряться, зависит от целей проекта. Результат проекта можно получить различными способами с различным уровнем качества. Изменение уровня качества влияет на объем работ.

3. Знаете сроки проекта - четыре дня.

4. Знаете стоимость проекта - 3 тысячи рублей.

5. Оценили степень допустимого риска: выбран вариант, сопряженный с низким уровнем риска - покраска вручную.

Все вышеуказанные параметры проекта - объем работ, качество, сроки, стоимость и риски - взаимосвязаны.

Изменение объема работ - окраска еще и коридора - увеличит сроки и стоимость проекта. Снизив качество (ограничившись двумя слоями краски) или пойдя на риск и воспользовавшись краскопультом, можно уложиться в срок и не выходить за рамки стоимости проекта, несмотря на то что возрастет объем работ. Потратив больше средств и обратившись к профессионалам, можно улучшить качество и сократить срок. Вариаций великое множество.

Бизнес-проекты носят более сложный характер, но и в их основе лежит тот же

принцип и те же параметры, варьируя которые вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения: бюджета, сроков и др.

Рассмотрите параметры проекта и их взаимосвязь на примере (при этом будут выявляться ограничения и допущения проекта).

| Параметры | Проект 1. Строительство пяти домов высшей категории | Изменения параметров |
|---------------|---|----------------------|
| Объем работ | Пять домов с четырьмя спальнями, холлом и столовой. Полная внутренняя отделка, коммуникации. Гараж и парковка | Шесть домов |
| Качество | Материалы высшего качества, экологически чистые | |
| Сроки | 6 месяцев | 3 месяца |
| Стоимость | 25 млн руб. | |
| Уровень риска | низкий | |

Ограничения и допущения определяются простыми вопросами:

1. Нельзя ли в целях экономии снизить качество отделки домов? Нет - это обязательное условие, так как дома высшего класса.

2. Если увеличить объем работ до шести домов, возможно ли добиться нужных результатов в те же сроки? Да, если привлечь дополнительные ресурсы: технику, рабочих, денежные средства. Если это экономически целесообразно - есть потенциальный покупатель (уровень риска не повысится) - это допустимо.

3. Возможно ли увеличить сроки строительства? Нет - ухудшатся погодные условия и работы будут невозможны. Это ограничение по срокам.

Вспомните любой проект из своей практики и опишите:

1. Какова была цель проекта?
2. Какие результаты работы по проекту были получены?
3. Укажите пять параметров проекта, его ограничения и допущения.
4. Как возможно было изменить соотношение параметров, чтобы получить лучшие результаты?

Задание 3. Студентам предлагается подготовить реферат на тему: «Краткая характеристика проекта, анализ основных положений». Источниками могут служить периодические издания, интернет-ресурсы. Целью задания является выбор студентом любого проекта за последние 3 года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), кратко дать характеристику его сущности, целям, задачам, текущему развитию. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

4. Темы рефератов

1. Понятие и классификация ограничений проекта.
2. Жизненный цикл экономического проекта.
3. Жизненный цикл организационного проекта.
4. Жизненный цикл инвестиционного проекта.

5. Жизненный цикл социального проекта.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных во внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр

Тема 2. Основы управления проектами

Практические занятия - 6 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 10 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа.

Теоретические вопросы по теме

1. Заинтересованные лица проекта.
2. Руководитель и команда проекта.
3. Мотивация участников проектной деятельности.

2. Контрольные вопросы

1. Перечислите основных участников проектной деятельности.
2. Что понимается под дальним и ближним окружением проекта?
3. Какое влияние оказывает окружение проекта на его осуществление?
4. Назовите участников проектной деятельности? В чем заключаются их интересы?
5. Какие обязанности у руководителя проекта? С какими основными сложностями при руководстве проектом он сталкивается?
6. Обоснуйте необходимость командной работы в проекте?
7. В чем заключаются особенности мотивации участников проектной деятельности?

3. Задания

Задание 1. Студентам предлагается подготовить доклады на следующие темы:

1. Командные и функциональные роли.
2. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
3. Типы руководителей проекта и способы руководства.
4. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
5. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
6. Влияние на членов команды и манипулирование.
7. Способы сплочения команды.

Каждый доклад необходимо проиллюстрировать реальными примерами, организовав дискуссию по подготовленному материалу.

Задание 2. Групповая работа.

Цель работы: на основе приведенной ниже информации сформировать команду для реализации проекта, составив при этом график функциональных обязанностей членов команды и краткие должностные инструкции.

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 15 тыс. рублей.

| Основные рабочие пакеты проекта | Исполнители - организационные структуры компании |
|--|---|
| Определение специфики и характеристика пылесоса | Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок |
| Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов | Отдел исследований и разработок, служба качества |
| Доведение разработки до производства | Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел |
| Наладка производства | Конструкторское бюро, производственный отдел |
| Производство малых партий, проверка качества и надежности | Производственный отдел, служба качества |
| Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации пылесоса | Подразделение разработки программного продукта |
| Тестирование программного обеспечения | Служба качества |
| Подготовка полной документации, пособий по ремонту и пользованию | Секция технической документации, Подразделение разработки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел |
| Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями | Отдел сервиса, маркетинговый отдел |
| Подготовка программы маркетинга | Отдел маркетинга |

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование пылесоса.
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы.

3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части.

4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют по крайней мере три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие пылесос и

программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования пылесоса и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков пылесоса и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются. Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев. Этот проект - самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией.

Задание 3. Кейс-задача «Неудачный опыт»

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа.

Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», - подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца.

Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил.

В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт.

По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

Задание:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Задание 4. Кейс-задача «Неудачный опыт-2»

Анна Зими́на была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, *как* он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта.

Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание - вот работа первостепенной важности, - заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. - Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы - команда!»

Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Ответьте на вопросы:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.
4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

Задание 5. Кейс-задача «Как удержаться на плаву?»

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций - по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал - менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода - с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых

сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покинуть свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, - это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

4. Темы рефератов

1. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
2. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
3. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
4. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных во внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 3. Разработка проекта

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа 1. Теоретические вопросы по теме

1. Жизненный цикл проекта.
2. Поиск и отбор идей проекта.
3. Предпроектная оценка

2. Контрольные вопросы

1. Что подразумевается под жизненным циклом проекта?

2. Каким образом проект разбивается на фазы жизненного цикла? Перечислите и охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта: инициирование, планирование, осуществление и завершение.

3. В чем заключается предпроектная подготовка?

4. Назовите основные причины возникновения проектов.

5. Какие методы могут применяться при отборе проектов?

6. В чем сущность и значение предпроектной оценки?

3. Задания

Задание 1. Для любого из перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.

2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.

3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.

4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.

5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.

6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

- «Чистый город» (город без беспризорных животных);
- организация санаторно-курортных зон в Саратовской области;
- организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
- запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
- постройка загородного дома;
- организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);
- открытие сети магазинов изотерической продукции;
- реконструкция театра оперы и балета;
- возведение пирамиды в современном Египте;
- строительство газопровода в сельской местности.

Задание 2. Кейс-задание «Один в поле»

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса - взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство.

Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же,

только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты - розничные торговые точки - были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать.

Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.

2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.

3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно - центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.

4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».

5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше).

Таким образом, нужно было придумать:

- откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения;
- как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров;
- как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными?

- и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения - «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге?

В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. - решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Задание 3. Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку и заполните таблицу.

| Фактор | Вес | Варианты проекта | | | Интегральная оценка | | |
|--|------|------------------|----|----|---------------------|---|---|
| | | А | В | С | А | В | С |
| Спрос на продукцию проекта | 0,3 | 50 | 65 | 80 | | | |
| Конкурентоспособность продукции проекта | 0,25 | 70 | 80 | 90 | | | |
| Стабильность цен на материалы | 0,2 | 80 | 70 | 50 | | | |
| Наличие альтернативных технических решений | 0,15 | 75 | 70 | 50 | | | |
| Сложность проекта | 0,1 | 80 | 70 | 10 | | | |
| Сумма | 1 | - | - | - | | | |

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются? Какой (какие) проекты, по вашему мнению, подлежат дальнейшему рассмотрению? Изменится ли ваше решение, если веса изменятся (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)? Можно ли это объяснить.

Задание 4. Формализация идеи проекта

Идея проекта не может существовать в голове у ее инициатора. Она должна быть обязательно формализована, т.е. обрести некоторую форму. Для формализации проекта может быть использовано простое описание на бумаге основных моментов, которые будут иметь место в будущем проекте. Ниже предлагается вариант формы, для описания проекта. Ответы на перечисленные вопросы следует занести в форму, которая послужит для описания проекта. Информация должна быть точной, краткой и не допускающей разночтений. В

описание включается только то, что нужно, чтобы судить о масштабе и сложности проекта и начать планировать. Потребность в уточнении деталей возникнет позже.

| | |
|--|-------------|
| Описание проекта/Название проекта | |
| Зачем нужен этот проект? | |
| Что вы получите в результате выполнения проекта? | |
| Получите ли вы (нужно получить) еще какие-то результаты? | |
| Какие задачи специально выведены за рамки проекта? | |
| Есть ли в проекте какие-то упрощения и не совпадает ли он в чем-то с другими проектами; возможен ли пересмотр рамок проекта? | |
| Из каких предположений (если они есть) вы исходите? | |
| Возможно ли появление серьезных проблем? | |
| Существуют ли какие-то особые условия, диктуемые заказчиком или обстоятельствами? | |
| Дата завершения Исполнитель | Согласовано |

По завершении работы представьте и защитите свою идею проекта, доказав ее актуальность и значимость.

Задание 5. Выбор и обоснование стратегии реализации проекта. Разработайте несколько стратегий реализации проекта. Оцените ее привлекательность, используя метод взвешивания. Критериев для оценки должно быть не меньше пяти.

4. Темы рефератов

1. Ролевые обязательства при планировании проекта.
2. Особенности целеполагания проекта.
3. Формирование стратегии реализации проекта.
4. Отбор стратегии реализации проекта.
5. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных во внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждение заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 4. Планирование проекта

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа 1. Теоретические вопросы по теме

1. Основные приемы и инструментарий планирования проекта.
2. Планирование объема работ.
3. Матрица ответственности и исполнения.

2. Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность планирования проекта? Какова его цель?
2. Каким образом осуществляется планирование объема работ проекта?
3. На каких принципах разрабатывается структура разбиения работ и какова ее цель?
4. Раскройте преимущества сетевых графиков при планировании проекта. В чем заключаются их основные недостатки?
5. Каким образом и с какой целью следует выявлять резервы при планировании проектов?
6. Каким образом можно оптимизировать сетевые графики?
7. В каких случаях при планировании эффективна диаграмма Ганта?
8. Раскройте содержание и назначение матрицы ответственности? Каковы правила ее разработки и построения?

3. Задания

Задание 1. Построение структуры декомпозиции работ проекта.

Проанализируйте ваш учебный проект, разбейте его на фазы, стадии, этапы, пакеты работ, отдельные работы. Составьте структуру декомпозиции работ. При построении СРР можно использовать разные принципы разбиения. Предложите кодификатор СРР, отметьте контрольные точки. Укажите взаимосвязи между работами. Напишите спецификации по крайней мере для двух выбранных работ проекта.

Задания 2. Планирование объема работ, времени и затрат с помощью графиков.

На основе разработанной структуры декомпозиции работ проекта составьте сетевой график или диаграмму Ганта. Определите длительность проекта, затраты на осуществление проекта и взаимосвязи задач проекта в общем объеме работ.

Задание 3. Проект содержит следующие данные:

| Работы | Длительность, дни | Предшествующие работы |
|--|-------------------|---------------------------------------|
| A | 20 | Контрольная точка (начало проекта) |
| B | 20 | |
| C | 10 | |
| D | 15 | A |
| E | 10 | B,C |
| F | 14 | B,C |
| G | 4 | B,C |
| H | 11 | C |
| I | 18 | G, H |
| J | 8 | D,E |
| Контрольная точка (окончание проекта) | | J,I |

1. Постройте стрелочную диаграмму (формат АОА), исходя из данной информации по проекту.

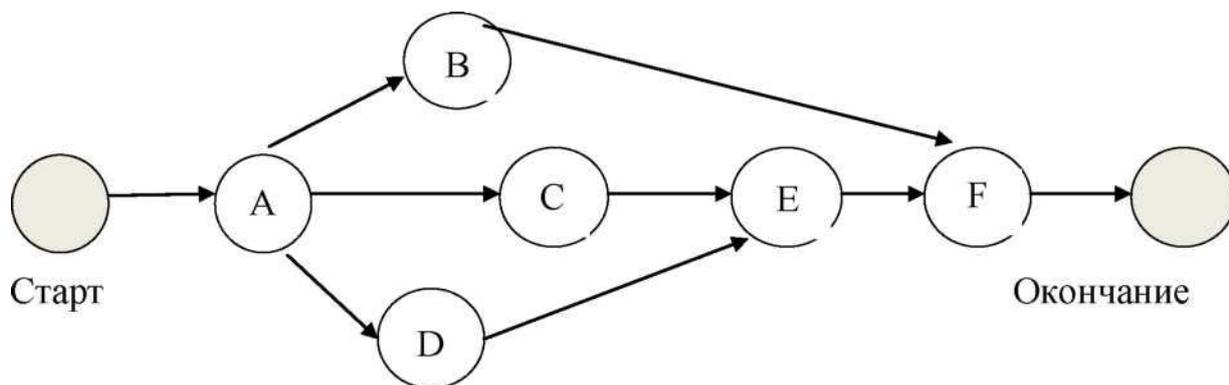
2. Рассчитайте длительность критического пути проекта.
3. Определите запасы времени по работам.

Задание 4. Проект содержит следующие работы:

| Работы | Длительность, дни | | | Предшествующие работы Контрольная точка (начало проекта) |
|--|-------------------|-----------------|------------------|--|
| | $T_{\text{план}}$ | $T_{\text{нв}}$ | $T_{\text{опт}}$ | |
| A | 2 | 4 | 7 | |
| B | 6 | 7 | 8 | A |
| C | 7 | 10 | 18 | A |
| D | 4 | 6 | 11 | B |
| E | 2 | 4 | 6 | C |
| F | 2 | 3 | 5 | D, E |
| Контрольная точка (окончание проекта) | | | | F |

1. Рассчитайте ожидаемую длительность работ $T_{\text{ож}}$.
2. Нарисуйте сетевой график проекта в обоих форматах (АОА и АОН).
3. Рассчитайте запасы времени по работам.
4. Рассчитайте длительность критического пути проекта.

Задание 5. Андрей подготовил для директора по проектам компании докладную записку, в которой отмечал, что проект МХ может быть осуществлен за 13 недель, согласно предполагаемой последовательности действий (см. график) и ожидаемой продолжительности работ: А - 3 недели; В - 5 недель; С - 5 недель; D - 4 недели; E - 2 недели; F - 3 недели.



Изучив эту записку, директор сообщил Андрею, что заказчик готов увеличить финансирование, если заказ будет выполнен в более сжатые сроки - за шесть недель. После тщательной проработки вопроса Андрей составил следующую таблицу:

| Работа | Норма | | Ускорение | | Дополнительное ускорение (затраты/недели) |
|--------|----------------|------------------|----------------|-----------------|---|
| | Время (неделя) | Затраты, (долл.) | Время (неделя) | Затраты (долл.) | |
| A | 3 | 6000 | 2 | 8000 | 2000 |
| B | 5 | 12000 | 4 | 1500 | 1500 |
| C | 5 | 16000 | 3 | 3000 | 3000 |
| D | 4 | 8000 | 2 | 1000 | 1000 |
| E | 2 | 6000 | 1 | 1500 | 1500 |
| F | 3 | 14000 | 1 | 3000 | 3000 |
| | | Итого: 62000 | | | |

Определите, какое минимальное дополнительное финансирование потребуется для уменьшения срока выполнения заказа до шести недель. В контракте предусмотрены штрафные выплаты в размере 5 тыс. долл. за каждую неделю просрочки.

4. Темы рефератов

1. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
2. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
3. Методика разработки дерева ресурсов.
4. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных во внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 5. Реализация, мониторинг и контроль проекта

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа 1. Теоретические вопросы по теме

1. Реализация проекта.
2. Эффективные инструменты мониторинга проекта.
3. Построение эффективной системы контроля хода работ проекта.

2. Контрольные вопросы

1. Что понимается под мониторингом проекта? В чем его основные отличия от контроля?
2. Назовите цель и задачи мониторинга проекта.
3. Какие инструменты должен включать в себя эффективный мониторинг?

4. Каким образом осуществляется контроль хода проекта?
5. Из каких элементов состоит система контроля проекта? Приведите пример построения эффективной системы контроля проекта.
6. Перечислите инструментарий контроля проекта.
7. Каким образом следует организовывать отчетность при управлении проектом?

3. Задания

Задание 1. Кейс-задача «Несгибаемый боец»

Проанализируйте практическую ситуацию и сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы.

...- Слава богу, мы свалили из этого клуба. Скука смертная, смотреть даже не на кого.

- Да, в этом году вечеринка не удалась. Из тусовки почти никто не пришел.

Переговариваясь таким образом, четверо приятелей с шумом ввалились в модный московский ресторан.

- Да ладно вам! Зато встретились наконец. Сейчас посидим нормально, выпьем, поболтаем, - подал голос высокий лысеющий мужчина лет сорока семи. Передав кашемировое пальто вышколенному гардеробщику, он направился в дальний угол полутемного зала - к самому большому столу в ресторане.

- Макс прав, устроим себе праздник, - поддержал его мужчина в круглых очках с толстыми стеклами. - К тому же он давно хотел рассказать нам о своих планах.

Бегло просмотрев меню, друзья сделали заказ и снова принялись оживленно болтать.

- Максик, колись, что у тебя там за грандиозные планы, - сказал манерный молодой человек в красных джинсах и ярко-желтой футболке. - Расширяться надумал? Фабрик, газет, пароходов мало показалось?

Максим Мезенцев, тот самый высокий мужчина в кашемировом пальто, загадочно улыбнулся:

- Ну да, Санек, есть такие мысли. Пора брать новые высоты.

- Подробней, Максик, подробней, - не отставал Санек.

- Ну что «подробней»? Засиделся я, давно ничего нового не мутил. Ну да, свой миллиард я уже заработал. Ну и что теперь? До старости почивать на лаврах? Короче, решил замутить новый бизнес. Стал думать - какой? На производстве и оптовых продажах я уже собаку съел. Там для меня ничего нового нет и не будет. А вот розница - другое дело, у нее огромный потенциал. Это то, что мне нужно. Вот увидите, я эту тему быстро раскручу.

- А мы в тебе и не сомневаемся! - кивнул мужчина в очках. - У тебя всегда все как-то легко выходит. Даже удивительно порой. Вроде все делаешь не так, гребешь против течения, а в итоге получаешь, что хотел. Чудеса да и только!

- На то я и гений, чтобы творить чудеса, - «скромно» признался Максим. Его успехами многие восхищались, и ему не раз приходилось слышать восторженные

возгласы коллег по цеху. - Чутье, братцы, чутье. Я, в отличие от вас, прислушиваюсь к своему внутреннему голосу и доверяю ему. А вот на всю эту вашу науку, на учебники эти и МВА все различные плюю с высокой колокольни. И, как выясняется, правильно делаю.

- Ну все, - театрально вздохнул Санек, - Максика понесло...

- А что, не так разве? - удивился Максим. - Помните, когда я мебельную фабрику купил, как мне все про стратегию вкручивали? Даже к консультанту отправили. И что мне этот ваш хваленый консультант понарисовал?! Я на его схему взглянул - и послал его куда подальше. И что, прогадал? Как бы не так! Мне эта фабрика теперь такие бабки приносит...

Санек открыл было рот, но Максим жестом остановил его: погоди, мол, я не закончил.

- Чутье, дорогие мои, чутье - вот что работает на нашей с вами родине. Мы не в Америке и не в Европе. Мы, братцы, в России. А тут свои законы. Тут все эти ваши гуру менеджмента, все эти ваши новомодные тренды - ничто, нуль без палочки. И мои бизнесы - тому подтверждение.

- Ладно, Максим, об этом можно долго спорить, - примирительно улыбнулся мужчина в очках. - И мы с тобой на эту тему еще поговорим, можешь быть уверен. Но в другое время и в другом месте. А пока, может, ты все-таки расскажешь о своих планах?

- Да, - поддержал его Саня, - давай, Максик, ближе к делу. Хватит себя пиарить. Мы эту песню про то, как ты велик, уже сто раз слышали.

- Так, на чем я остановился? - Максим вопросительно взглянул на собеседников. - А, ну так вот, стал я думать, где в рознице перспектива. Электроника, продукты питания - там все давно занято, и соваться даже нечего. Что остается из большого рынка? Одежда - вот где крупных игроков пока не так много.

- А что, здравые мысли, - заключил седой мужчина, по виду самый старший из компании.

- А у меня других и не бывает, - с ноткой удивления в голосе ответил Максим.

- Это большой серьезный проект. Я все обдумал и просчитал: через пару-тройку лет буду уже в лидерах. Хотите цифры? Выручка через три года - сто миллионов баксов, лет через пять-семь - полмиллиарда. Потом будем делать IPO.

- Уже и IPO планируешь?

- Да, Санек, планирую, - парировал Максим. - Не знаю, как тебе, а мне не интересно заниматься мелким бизнесом, этой мышью возней. Если уж браться, то по-крупному.

Все одобрительно закивали и, последовав призыву Санька, дружно выпили за новый грандиозный проект ликеро-водочного оптовика, владельца недвижимости и мебельной фабрики Максима Мезенцева.

За дело!

Разговор с приятелями раззадорил Максима. Хотя никто вроде бы и не сомневался в его талантах и возможностях, он почувствовал острую необходимость еще раз блеснуть крутизной. Поразмыслив немного над последовательностью

необходимых действий - скорее для порядка, чем для пользы дела, - он взялся воплощать свой грандиозный план.

Прежде всего, Максим провел тендер среди маркетологов. Заказ у него был нешуточный: нужно было разработать концепцию магазинов, брендбук, дизайн-проект и т.д., - а требования к исполнителю жесткие. В конце концов, после долгих метаний он выбрал известное английское агентство, сотрудничавшее с крупными международными компаниями. Выходило, конечно, недешево, но траты не смущали Максима: главное, считал он, качество и надежность.

Одновременно он нанял креативную группу, которая должна была создать коллекцию одежды. Он мечтал о русской «Zara» - известной на весь мир марке, нацеленной на массового потребителя. Стремясь приблизиться к своему идеалу, он даже закупил у «первоисточника» некоторые образцы, чтобы было от чего отталкиваться. И работа пошла.

Вся эта круговерть продолжалась около полугода. За это время Максим успел сменить троих дизайнеров, заручиться тысячу и одобрить пару сотен эскизов, три раза слетать в Китай и в очередной раз увериться в собственной гениальности.

Несмотря на постоянные сбои и нервозность, Максим не сомневался в грядущем успехе. Он чертыхался и срывался на сотрудников - особенно доставалось Олегу Левченко, генеральному директору новой компании, - но в целом был доволен тем, как идут дела.

На подготовительную работу ушло около года - в итоге Максим определился с продуктом и зарезервировал площади под будущие магазины. В ближайшие три года он решил открыть 70 точек, из них 20 - в первый год. Многие - и приятели, и коллеги, да тот же Олег Левченко - пытались его отговорить, советовали «не пороть горячку», начать с малого, обкатать проект на нескольких магазинах. Максим отшучивался, а если убеждали особенно настойчиво, злился и выходил из себя. «Не нужны мне такие доброжелатели, - кричал он. - Нашли тоже, кому советы давать! А то я не знаю, как бизнес развивать! Да таких стартапщиков, как я, в стране единицы! Это к нам должны за советами ходить! А они, понимаешь, лезут.»

Прикольная коллекция

- Слушай, Макс, а ведь неплохо получилось, - Саня придирчиво ощупывал легкую мужскую куртку болотного цвета. - Я бы, правда, сюда еще карманов налепил, но это уже мелочи. А в целом ничего так, шикарненько даже.

Максим улыбнулся. Саня Шаповалов слыл в их кругах модником, и Максим, хоть и был доволен образцами, без одобрения приятеля не хотел давать отмашку на пошив коллекций. Из-за этого пришлось даже сдвинуть сроки размещения заказа.

Подтащив к себе огромную кожаную сумку, туго набитую одеждой, Макс вынул оттуда тонкое платье в ярких цветах.

- А это как тебе?

Саня мельком взглянул на платье, отложил в сторону и вытянул из сумки узкие мужские джинсы.

- Ну Максик, ты же знаешь, я не по этой части. Выглядит вроде неплохо. А вот

джинсики просто класс. Я бы от таких не отказался.

- Тут еще детское, - не отставал Максим.

- Да вроде все прикольно. Цвета живенькие. Мне все нравится... А хочешь, я к тебе Леночка пришлю, ну Вовкину жену. Она в этом деле знаешь как сечет.

- Не, Сань, сроки поджимают. Времени вообще нет. Я тебя-то еле дождался, а ты говоришь «Леночек». Ну, раз ты одобряешь, тогда все, запускаем производство.

- О, ну я теперь прямо гуру моды, - усмехнулся Саня. - Раз уж ты мне так доверяешь, то расскажи-ка, Максик, где ты откопал этих дизайнеров. Париж, Лондон, Нью-Йорк?

- Шутишь? - удивился Максим. - Все наши. Талантливые ребята... но, знал бы ты, как я с ними намучился. Зато видишь, какой результат - все с нуля сделали!

Тут Макс слегка покривил душой. Рассказывать Сане, что часть моделей срисована с «заровских», он, конечно, не стал. Тем более что в ближайшем будущем он собирался полностью перейти на собственную коллекцию.

- Слушай, Максик, а не слишком ли ты размахнулся? - вдруг спросил Саня.

- И мужская у тебя коллекция, и женская, и детская. И, главное, запускаешь все сразу. Перебор какой-то, нет?

- Как раз наоборот, в этом вся фишка, - горячо возразил Максим. - Вот ты подумай: среднестатистическая семья - отец, мать, двое детей, как они покупают одежду? Несчастливым родителям приходится мотаться по всему городу, в лучшем случае по огромному торговому центру. Я же предлагаю им купить все в одном месте. Это экономит время - раз, силы - два. А еще они могут одеваться в одном стиле - это же круто! Короче, я думаю перетянуть на себя процентов 20-30 семейных покупателей. А ты говоришь «перебор»!

- Откуда такая уверенность? Неужели фокус-группу проводил?

- Я тебя умоляю! - протянул Максим, подстраиваясь под Санину манеру разговора. - Буду я на какие-то фокус-группы тратиться. Тут и так все очевидно. Я осмотрелся, поговорил с народом, с друзьями, с друзьями друзей... Интуиция плюс знание рынка - вот и весь секрет.

- Ну смотри сам, - пожал плечами Саня. - Дело, как говорится, хозяйское.

Первые итоги

- Ну что, Олег, прошел первый сезон. Давай подводить итоги. - Максим пристально взглянул на Олега Левченко, генерального директора своей новой компании. Хотя Олег был по большому счету исполнителем и не имел отношения к принятию управленческих решений, Максим считал его человеком способным, любил с ним поговорить и ценил его мнение.

- Дела наши, честно говоря, так себе, - признался Олег. - Большие убытки.

- Ну это нормально, - пожал плечами Максим, - все-таки первый сезон. Народ присматривается, примеряется. Новые магазины раскручиваются сезона три. Так что в этом я как раз не вижу проблемы.

Олег, однако, был настроен более пессимистично.

- Так-то оно, конечно, так. Но пока у нас больше проколов, чем достижений. Сезон закончился, а половина коллекции не распродана.

- Вот чувствовал же я, что надо было больше рекламы давать! - сокрушенно вздохнул Максим.

- Да дело не этом. Начать хотя бы с того, что товар мы получили на месяц позже, чем планировали.

- Ну не на месяц, а на 24 дня. И ты сам знаешь, с чем это связано. Хотели сэкономить, отправили товар морем. Да и заказ подтвердили поздновато.

- Да, но рекламу-то запустили в срок. Причем рекламу недешевую. Все- таки не стоило, наверное, эту актрису брать... как ее?

- Дворжак, - напомнил Максим и улыбнулся: он лично уговорил ее сняться в рекламе!

- Вот-вот, Дворжак. Взяли бы кого попроще. Ну да ладно, что сделано, то сделано. Хотя такие бабки отстегнули на рекламу, а на логистике сэкономии. Вот месяц и потеряли.

Поймав быстрый взгляд Максима, Олег поправился:

- Хорошо-хорошо, не месяц - 24 дня. Но от этого не легче.

- Легче не легче, а факты исказать нечего, - нахмурился Максим. - Так, ладно, и какие будут предложения?

- Заняться логистикой, а остатки товара - срочно «убивать». Других вариантов я не вижу, - пожал плечами Олег.

- С логистикой согласен, а вот о широкой распродаже не может быть и речи. Во-первых, мы и так все продадим в следующих сезонах: остатки подмешаем - и все будет в елочку. А во-вторых, мы не можем позволить себе терять доходность: нам нужны деньги на новые магазины.

- Максим, может, повременим с этим, а? Нам бы сперва разобраться с текущими проблемами, отладить всю схему, а потом уже и о новых магазинах думать. У нас их уже 19 - немало для начала, согласись!

- Мы с тобой на эту тему уже сто раз говорили. Сто первый - это уже слишком! Раз я сказал «70 магазинов», значит, так и будет. И точка.

Все дело в магазинах

- Ну, Максик, ты силен. В прошлый раз ты мне свои шмотки показывал - когда это было-то? Года полтора назад, да? Так вот, тогда было супер, а сейчас прямо вообще супер-супер! - рассыпался в похвалах Саня Шаповалов.

Один за другим он извлекал из бездонной сумки Максима различные предметы одежды - мужские, женские, детские. Пристально рассмотрев одну вещь, он отбрасывал ее в сторону и тянулся за следующей. Пол его квартиры был уже, как ковром, покрыт разноцветными юбками, свитерами, брюками и рубашками.

- Молодец, Максик. Хвалю. С такими тряпками ты, может, и правда «Зару» за пояс заткнешь.

- В прошлый раз ты меня тоже нахваливал. А толку? Остатки такие, что поберегись, - неохотно произнес Максим. Жаловаться он не привык, да и причин никогда не было. Но эти остатки его если не расстроили, то, по крайней мере, изрядно удивили.

- Не, ну чего ты тогда мне все это приволок? Я что ли виноват, что у тебя ничего не продается? - обиделся Саня.

- Да брось, Сань, причем здесь ты? Просто вроде все правильно делаю, а по прибыли никак на нужный уровень не выйду.

- Ну тут уж точно дело не в товаре, - уверенно произнес Саня. Перешагивая через разбросанную одежду, он подошел к бару и зазвенел бутылками. - Тебе чего налить? Виски, мартини, джин?

- Давай виски.

- Ну так вот, - продолжил Саня, пробираясь к Максиму с двумя стаканами в руках. - Может, дело в магазинах. Вот скажи мне, Максик, какая у тебя выручка с квадратного метра?

- Баксов 200-250 в месяц. В среднем.

- Маловато. - Саня сделал несколько маленьких глотков и аккуратно поставил стакан на стеклянный стол.

- Ценное замечание, ничего не скажешь, - саркастически ухмыльнулся Максим.

- Естественно, ценное, - Саня удивленно вскинул брови. - А что ты смеешься? Или я не прав?

- Да это и ежу понятно. Мне-то сейчас надо минимум 400, а у «Зары» - все 800.

- Ну и? Ты, помнится, обещал выйти на сто миллионов за три года. Так вот полтора из них уже, между прочим, прошли. Как бы твоя хваленая интуиция тебя не подвела! Подумай хорошенько, может, стоит прислушаться к советам товарищей, пока ты окончательно не влип? Все-таки времена изменились: когда ты покупал свою фабрику, была одна ситуация, а сейчас - совсем другая. На одном чутье уже далеко не уедешь!

Ножом по сердцу

- Ну вот, Олег, два сезона мы с тобой отработали. Даже не буду спрашивать, что у нас в результате, - сам все прекрасно вижу. О катастрофе, конечно, речь не идет, но и хорошего мало. Нужно срочно что-то менять, - Максим был не на шутку встревожен. Магазины не приносили желаемого дохода, и, похоже, дело действительно было не в качестве товара: Саниному вкусу Максим доверял.

- Надо увеличивать выручку с квадратного метра.

- Надо, - кивнул Олег. Наморщив лоб, он лихорадочно что-то подсчитывал в уме, время от времени делая записи в блокноте. - Вот смотри, - наконец произнес он. - Средняя площадь наших магазинов - пятьсот квадратов. Выручка с одного квадрата - 200-250 долларов. Если мы уменьшим площадь, скажем, до 300 метров, то есть на 40 процентов, то и выручка должна увеличиться процентов на 30. Конечно, это только приблизительные подсчеты, но все же.

Максим открыл в своем ноутбуке калькулятор и быстро подсчитал:

- Так, 250 долларов. Если это сто процентов, то 30 - это 75 долларов. Итого - 325. Еще процентов 20 на раскрутку магазинов, и можно выйти на 400.

Олег опять кивнул:

- Ну хорошо, положим, площадь мы уменьшим. А что с товаром? Места для всех коллекций уже не хватит.

- Об этом я тоже подумал, - согласился Максим. - Коллекцию придется

урезать. Хотя, ты знаешь, мне это как ножом по сердцу.

- А по-моему, это давно нужно было сделать. Незачем было запускать сразу все коллекции. Начали бы с женской - глядишь, не мучились бы сейчас.

Максим выслушивал эти аргументы уже не первый раз - и все время они действовали на него, как красная тряпка на быка.

- Ты прекрасно знаешь, - медленно, почти по слогам, произнес он, - почему я настаивал на трех группах. Я до сих пор считаю, что это был правильный ход. Моя концепция - универсальность, магазин для всей семьи. Сокращение ассортимента - вынужденная мера, и иду на нее я крайне неохотно. Как только все более-менее наладится, я все сразу верну.

- О'кей, о'кей! - Олег вскинул руки, словно защищаясь от чего-то. - Потом это потом. А сейчас нужно решить, в каком месте резать будем.

- А что тут решать-то? - пожал плечами Максим. - Попробуем отказаться от детской одежды. Тем более что по ней все равно самые большие остатки. В общем, давай, Олег, проследи там за всем.

Мысли в темноте

Максим вошел в кабинет и осторожно прикрыл за собой дверь. Стараясь не шуметь, он подошел к окну и нажал на кнопку: жалюзи медленно опустились, и комната погрузилась в темноту.

«Так-то лучше», - с облегчением выдохнул Максим. В темноте он почувствовал себя спокойнее, и головная боль, мучившая его последние несколько часов, отступила.

«Главное, не поддаваться панике, - успокаивал он себя, усаживаясь в мягкое кожаное кресло, обычно пустовавшее в углу кабинета. - Страшного ничего не происходит, ситуация рабочая».

Зажмурившись, он несколько раз с силой надавил на виски. Привести в порядок мысли никак не удавалось: все казалось важным, но в то же время самое главное куда-то ускользало.

«Надо записывать, - осенило Максима. - Вдруг поможет». Он с трудом поднялся, пересел за стол и включил лампу.

«Итак, что мы имеем? - вслух спросил Максим. - Прошло три года (записал: «Три года»). Заветные сто миллионов я не получил. Получил пятьдесят три (записал: «Выручка - \$53 млн»). Семьдесят магазинов не открыл - открыл пятьдесят (записал: «50 магазинов»). От детской одежды отказался (записал: «Коллекции - женская, мужская»). За счет уменьшения площадей большинства магазинов выручка с квадратного метра - 320 баксов (записал: «\$320/м²»). И все равно - убытки: за три года - двадцать миллионов (записал: «Накопленный убыток - \$20 млн»). И остатков по-прежнему много».

Максим взглянул на получившуюся таблицу и вздохнул: минусов было больше, чем плюсов. Проведенные реформы ничего по большому счету не изменили.

«Что же это такое?» - пытался понять Максим. В голове снова пульсировало, яркий свет резал глаза. Выключив настольную лампу, он откинулся в кресле.

«Ума не приложу, почему что-то пошло не так? Где я прокололся? Я же не новичок - столько бизнесов раскрутил. Да за эти годы я нашел золотой ключик,

который ко всем дверям подходит. Что же не сработало в этот раз? Может, Санек прав и ситуация действительно изменилась. А может быть, все дело во мне? Может, я вышел в тираж, потерял чутье? И в мой беспроигрышный рецепт успеха закралась ошибка? Странно: интуиция меня никогда не подводила. Это ж всем известно - сколько завистников у меня всегда было... А может, слишком много зависти накопилось, может, меня вообще сглазили?! Тьфу ты черт, что за чушь в голову лезет!» - Максим опять помассировал виски, но это не помогло: голова гудела, как пчелиный рой.

«Что теперь делать? Проект-то интересный, я готов его развивать, вкладываться в него. Может, и правда, надо сменить подход, пойти на поклон ко всем этим хваленным гуру? Заняться бизнес-процессами? То-то Олег будет рад... Но что это даст? Мой стиль ведения бизнеса давно оправдал себя, доказал свою эффективность. А если пробовать что-то новое, можно потерять не только время, но и деньги. Получится опять как с тем консультантом... Риск слишком велик. Да и вообще, как это будет выглядеть? Мезенцев сдался? Изменил себе? Больше не доверяет своему чутью? Позорище! Как мне после этого друзьям в глаза-то смотреть? Не хватало только их жалости! А завистники, так те вообще засмеют... Черт, голова совсем не варит. »

Обоснуйте ответы на следующие вопросы:

1. Какие ошибки были допущены на начальной стадии осуществления проекта? Можно ли было их избежать и как?
2. Проведите анализ сложившейся ситуации, выделите результаты и проблемы этапа реализации проекта. Используйте для анализа метод «пяти почему».
3. Сформулируйте систему мероприятий для дальнейшего успешного осуществления проекта. Обоснуйте свои решения.
4. Следует ли ввести систему мониторинга проекта, какие инструменты были бы эффективны и уместны в данном случае?
5. Как бы вы организовали систему контроля осуществления проекта?

Задание 2. Кейс-задача «Проект выхода из кризисной ситуации»

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) - предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов.

Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции - мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной

спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб.

Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка - на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек - «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

4. Темы рефератов

1. Взаимосвязь управления реализацией проекта и контроля.
2. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
3. Оценка эффективности контрольных мероприятий.

4. Понятие и структура отчетности проекта. Теоретические и методологические подходы к составлению отчетов.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 6. Завершение проекта

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа – 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа

1. Теоретические вопросы по теме

1. План завершения проекта.
2. Процедуры и действия при завершении проекта.
3. Причины неудачных проектов.

2. Контрольные вопросы

1. Что понимается под планом проекта, каковы его состав и структура?
2. Сформулируйте цель и задачи стадии завершения проекта.
3. Какие результаты должны быть получены на стадии завершения проекта?
4. Назовите причины неудачных проектов. Предложите мероприятия их предупреждающие.
5. Какие цели и этапы, кроме прекращения работ, включает завершение проекта?
6. Назовите виды послепроектного обслуживания. Какова его цель?

3. Задания

Задание 1. Компания ЗТ завершает проект создания нового телескопа для государственной степной обсерватории.

Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

Задание 2. Кейс-задача «У дураков мысли сходятся»

Проблема

Несмотря на поздний час, в редакции петербургского издательского дома «Дикобраз» горел свет и было на удивление шумно. «Сегодня же пятница! - вспомнил главный редактор Николай Андреев, услышав очередной раскат смеха. - Ну конечно же: антипоэтический вечер! Как я мог забыть!»

В темном коридоре мерцали настенные часы: 21:30. Андреев решительно развернулся и пошел обратно в кабинет: кажется, в сейфе лежал подаренный кем-то коньяк Remy Martin XO Special Fine Champagne. Забрав бутылку и обна-

руженную там же коробку шоколадных конфет, Андреев двинулся в сторону редакции.

Традицию антипоэтических вечеров лет пятнадцать назад ввела руководитель отдела допечатной подготовки Агата Найман. С тех пор каждую последнюю пятницу месяца редакторы и корректоры издательства собирались за бутылкой-другой вина, заказывали пиццу и торжественно зачитывали особенно смешные ляпы своих авторов.

- Знаете, у меня, кажется, начинается профессиональная деформация, - жаловалась старейший корректор «Дикобраза» Анна Николаевна, когда Андреев вошел в редакторский офис. - Меня перестали смешить опечатки! Вот на днях мне попала рукопись, где после фамилии автора стояло «издательский дом «Дикобраз». Так я сначала переправила на «издательский» и только потом поняла, что это смешно!

- Что вы, Анна Николаевна, а как же пьеса Шекспира «Укрощение стропилой»? - напомнил Андреев, открывая коньяк. - Я до сих пор ее про себя так называю. Неужели вам и это не смешно?

- А у меня на этой неделе был отличный текст: там олигарх, выпив какого-то шикарного шампанского, нырнул ни много ни мало в плевательный бассейн, - подал голос один из редакторов, работающих над серией современных детективов.

- Да уж, и у меня этот месяц был урожайным на ляпы, - перебила его Агата. - Сегодня, например: «костер замерз, и угли в нем заоченели». Бедные угольки!

И театрально откашлявшись, Агата начала зачитывать под смех собравшихся: «С поля боя доносились стоны раненых и мертвых»; «Граф поцеловал ее в щеку - туда, где начинали расти волосы». Этот же автор, тремя абзацами ниже: «Вдруг раздался поцелуй». Тот же автор характеризует главного героя весьма лаконично: «В его мозгу постоянно что-то закипало».

Антипоэтический вечер продолжался еще около часа. Лучшим ляпом месяца признали фразу: «В юности гвардейцы императорского экипажа подражали тимуровцам».

Уже пора была расходиться по домам, но собравшиеся вдруг начали вспоминать, как в детстве играли в «Тимура и его команду». Никто не мог толком объяснить, чем же так хороша эта книга, но оказалось, что даже внуки корректора Анны Николаевны несколько месяцев называли себя тимуровцами и пытались помогать бездомным на улицах.

- Правда, потом вышел новый фильм про Гарри Поттера, и Тимур был окончательно забыт, - вздохнула Анна Николаевна. - Хотя родителям спокойнее стало, с Гарри Поттером-то.

Блестящая идея

В понедельник утром Андреев уже сидел в кабинете гендиректора «Дикобраза» Тимофея Воронцова и с энтузиазмом излагал идею нового проекта.

- Это будет серия книг про тайный союз ребят десяти-четырнадцати лет, которые анонимно делают добрые дела. В каждой книге им придется распутывать какую-нибудь новую детективную историю. Например, они могут искать родственников беспризорника, говорящего на никому не известном языке. Или вдруг обнаружат, что старушка, которой они помогают по хозяйству, попала в

сети квартирных мошенников. Или. - Андреев на секунду задумался. - Или расследуют кражу в музее!

- Хорошо, но почему ты думаешь, что на это будет спрос? - с сомнением спросил Воронцов.

- Ну. Вот ты, например, о чем мечтал в детстве?

- Мое детство закончилось почти сорок лет назад, - напомнил гендиректор.

- А теперь я мечтаю о хороших продажах. Так вот, с этой точки зрения идея о добрых детях-сыщиках не кажется мне стопроцентно выигрышной. Мы успешно продали мамам серию «Стерва», а бабушкам - серию «Здоровье». И самое главное, мы поняли, что мужчинам можно продавать сериями только кровавые детективы, а детям - нельзя продать ничего, кроме учебников. Не вижу нужды напоминать тебе, с чего начался «Дикобраз».

Действительно, нужды в этом не было. Андреев прекрасно помнил, как в середине 1990-х годов пришел работать в издательство «Детское образование» - в просторечии «Детобраз». Около полугода они с редактором Агатой Найман и директором по сбыту Тимофеем Воронцовым встречались в курилке и рассуждали о том, как же абсурдно редактировать и выпускать детские книги современных авторов, которые все равно никто не покупает. Когда «Детобраз» был уже на грани банкротства, Андреев предложил издать популярную энциклопедию «Все об алкоголизме».

Пожилой директор пошел на это скрепя сердце: все-таки солидной конторе, по его мнению, не пристало выпускать такую лабуду. То ли дело сборник колыбельных песен Чукотского автономного округа в переводах петербургских поэтов! Или бессмертные произведения Макаренки!

Но энциклопедия через несколько месяцев стала бестселлером, и политика издательства переменилась: оказалось, что наскоро слепленные псевдоэнциклопедии, иронические детективы и любовные романы, написанные за пару недель безымянными выпускниками филфака под единым псевдонимом, продаются как горячие пирожки.

Изменился и процесс производства. Теперь, вместо того чтобы ждать рукописей от мастеров культуры, руководство утверждало темы и раздавало их авторам. Вместе с темами писатели - а это были в основном студенты и выпускники гуманитарных вузов - получали список действующих лиц и кропали повести с их участием. В издательстве эти опусы подвергались редактуре. Из-за того что объем работы резко увеличился, редакторы зачастую уже не все успевали, и внимательные читатели нередко обнаруживали, что главный герой к концу книги неожиданно сменил отчество, а второстепенные герои - даже имена. Но из таких мелочей никто трагедии не делал: директор издательства по - прежнему оставался поклонником «настоящей» литературы и продукцию «Детобраза» самолично не вычитывал.

Вскоре редактированием, а затем и всем этапом допечатной подготовки, включающим в себя обработку иллюстраций, верстку, корректуру и пр., начала руководить Агата. Затем поменялись собственники и, наконец, название: «Детобраз» с легкой руки язвительной Агаты превратился в «Дикобраза». Единственным осталось только предубеждение старожиллов против детской литературы.

Его-то Андреев и решил переломить.

- Послушай, времена изменились, - заявил он Тимофею Воронцову. - Ты слишком мало знаешь о современных детях, да и остальные издатели о них ничего не знают. Эти ребята уже не смотрят телевизор, не слушают радио и не играют в «казаков-разбойников» во дворе до вечера. Вот ты когда начал курить?

- В 14 лет, - ответил Воронцов. - А что?

- А вот сейчас детей до 14 лет водят в школу и из школы няни, им нельзя одним ездить в метро и самостоятельно ходить в гости к друзьям. Когда я подумал об этом, то сразу понял, почему внуки Анны Николаевны играли в тимуровцев. Подросткам нужна свобода и возможность иметь тайну. Это фишка, которую никто, кроме нас, пока не просек. Вот ты лазил по чердакам?

- Ну да, - вспомнил Воронцов. - Мы там с пацанами взрывчатку пытались изготовить из селитры.

- Вот-вот. А теперь представь, что сейчас сделают с ребенком, изготавливающим взрывчатку! А ведь у детей этого века, как и у нас когда-то, огромная тяга к приключениям!

Андреев почувствовал, что Воронцов настроен уже не так скептически, и предъявил решающий аргумент:

- И вообще. Ты вспомни, как сто лет назад наш тогдашний директор отреагировал на мое предложение выпустить энциклопедию про алкоголизм! А в результате именно она нас и спасла!

В этот же день Андреев, Воронцов, Агата и коммерческий директор «Дикобраза» Дмитрий Долгов набросали примерную смету нового проекта. Книжная серия для подростков получила рабочее название «Команда юных сыщиков», ее бюджет превысил расходы на женскую серию «Стерва».

Процесс пошел

Наибольший энтузиазм серия «Команда юных сыщиков» вызвала у Агаты Найман - и это при том, что обычно она относилась ко всем редакционным замыслам одинаково спокойно, если не сказать цинично. На этот раз Агата сама занялась поиском потенциальных авторов, проводила собеседования и даже участвовала в написании синопсисов - краткого содержания книг, придумывая интересные и неожиданные сюжетные повороты. Формально все это не входило в ее обязанности, но Агата отнеслась к проекту как к своему детищу.

- Наши литературные негры не могут писать для подростков, - убеждала она Андреева. - Нам нужны профессиональные авторы, которые стоят всего-то на 40-50% дороже.

Бюджет на гонорары авторов расширили.

- У всех ребят из команды сыщиков должны быть собственные лица, - доказывала Агата через полмесяца. - Их должны узнавать так же, как узнают кэрролловскую Алису на иллюстрациях Тенниела!

К работе над проектом привлекли одного из самых известных (и самых высокооплачиваемых) иллюстраторов.

На традиционном антипоэтическом вечере в конце месяца Агате нечего было сказать: она принимала такое активное участие в создании каждой книги из новой серии, что даже забывала записывать ляпы. В этом месяце победил автор

монографии о бизнесе с фразой «необходимость постоянно помнить о рисках ставит вопрос избыточного финансирования инноваций под вопрос». Тимофей Воронцов про себя отметил, что выпуск деловой литературы надо будет временно приостановить, - лучше уж, преодолев сопротивление коммерческого директора, выделить побольше средств на детскую серию.

Какое совпадение!

На ежегодной книжной ярмарке было, как всегда, шумно. Андреев с удовольствием посещал эти мероприятия: книголюбы приходили сюда за новинками, знаменитые и не очень писатели представляли свои новые книги, раздавали автографы, беседовали с поклонниками и журналистами. Андрееву нравилось общаться не только с авторами книг, но и с коллегами: когда еще узнаешь, чем живут другие издатели, а заодно и дистрибуторы?

В курилке на выходе из пресс-центра, где как раз проходила вялая дуэль двух мэтров современной поэзии, Андреев вдруг увидел знакомое лицо.

- Какие люди! Кирилл! Ты-то что тут забыл? - поприветствовал он своего одноклассника, с которым последний раз виделся почти десять лет назад.

- Да вот, ушел с телевидения в ваш бизнес, - одноклассник протянул Андрееву визитку.

- Главный редактор издательства «Оленев и партнеры» Кирилл Скороходов, - прочел вслух Андреев. - Солидно!

- Да, вот только я, если честно, с трудом пока въезжаю в специфику книжного дела, - признался Скороходов. - Понимаешь, на ТВ все проще. А здесь спрос непредсказуем, да и талантливых авторов найти почти невозможно. Вот, представляешь, запускаем сейчас серию детективов для детей.

- Да ну! - деланно удивился Андреев и, побледнев, начал доказывать бывшему однокласснику, что современным детям никаких детективов не продашь.

Постепенно собеседники переместились в буфет, и Андреев принялся подробно расспрашивать Скороходова о новой затее его издательства.

- Мы хотим попробовать сделать серию, где детективами будут сами дети, - увлеченно рассказывал Скороходов. - Они будут дружить с участковыми, помогать милиции искать преступников и все такое. Чтобы там были настоящие приключения!

- Дружище, забудь! - Андреев положил руку на плечо Скороходова и попытался изобразить искреннее сочувствие. - Есть еще одна причина, по которой этот проект не пойдет.

- Да? Какая же? - заинтересовался новоявленный конкурент.

- М-м-м. Давай я тебе попозже объясню, в чем дело. Встретимся на недельке, спокойно все обговорим.

В издательство Андреев приехал в смятенных чувствах. Не успел он войти в редакцию, как на него налетела Агата и увлекла за собой в курилку.

- У меня нехорошее предчувствие, - призналась она. - Я на днях попросила нашего московского автора переделать синопсис. Сегодня по телефону этот обиженный талант заявил мне, что не позволит никому вмешиваться в его авторский замысел и уж лучше он переделает свой труд для «Оленева и партнеров»! Кажется, они запускают точно такую же серию!

- Да, запускают, - мрачно подтвердил Андреев. - Мне вчера об этом рассказали их новый главред.

- Как же нам быть?! - в ужасе спросила Агата.

Встреча в верхах

Через день генеральный директор «Дикобраза» решил навестить гендиректора «Оленева и партнеров» Олега Пономарева.

- И что делать будем? - мрачно спросил Пономарев, выслушав Тимофея Воронцова.

- У меня в этот проект вложено столько денег, что отказываться от него уже нет смысла, - признался Воронцов.

- А у меня, думаешь, меньше?

Воронцов неопределенно развел руками.

- Давно себя так по-дурацки не чувствовал, - продолжил Пономарев. - А что ты думаешь насчет утечки информации?

- Ой, ну какая утечка, о чем ты?! Все издательства подписывают договоры, в которых четко прописаны все случаи.

- Кстати, а откуда у вас вообще эта идея?

- Да случайно появилась. Внуки корректора зачитались «Тимуром и его командой», а потом Андреев взял в оборот эту фишку. А вот у вас она откуда?

- Ты на что намекаешь? - нахмурился Пономарев.

Несколько минут бизнесмены в гнетущей тишине пристально разглядывали друг друга. В конце концов Пономарев махнул рукой.

- Ладно, будем считать, что у дураков мысли сходятся, - заключил он. - Теперь давай к делу. Мы от серии отказываться не будем. Концепцию менять тоже. Сроки выхода у нас, естественно, совпадают: к летней книжной ярмарке. Так что все, что я могу тебе предложить, - это заранее минимизировать убытки. Как - не мое дело.

«Ну что ж, зато теперь я хотя бы знаю об их намерениях», - подумал Воронцов, покидая офис конкурента. Гендиректор «Дикобраза» давно взял привычку отыскивать что-нибудь хорошее в самых гиблых ситуациях.

Поиски выхода

Внеплановое совещание руководители «Дикобраза» решили провести не в офисе, а в соседнем ресторанчике.

- Ой, а у нас сегодня детский день, - встретил их растерянный менеджер зала. - Вам же это не помешает?

Пономарев, Андреев, Агата и Долгов в один голос заверили, что, напротив, только поможет.

- Надо же, - удивился Долгов, глядя на то, как дети посетителей играют с клоуном. - Не ожидал, что на детей сейчас обращают так много внимания.

Все заказали по кофе, и Воронцов начал излагать свои соображения:

- Я считаю, что мы все сделали в этом деле по одной большой ошибке, - начал он. - Ты, Агата, с головой ушла в «Команду юных сыщиков» и подзабрала остальные проекты. К тому же все уши нам прожужжала о том, как много денег тебе нужно на эту серию. Ты, Андреев, подбил всех на этот рискованный проект. Ну, запустили бы мы параллельно с кем-нибудь серию женских романов - ничего страшного бы не произошло. А вот два одинаковых проекта в одной полупустой

нише - это потеря денег. Твоя ошибка, Долгов, в том, что ты вообще вовремя не отговорил меня от этой затеи.

Топ-менеджеры издательства смотрели в пол, как школьники в кабинете директора.

- В общем, «Оленев и партнеры» благодаря своим волшебным акционерам, которых у нас, прошу заметить, нет, хорошо вложатся в рекламу: в метро, в газетах и журналах, в наружку. Тут мы им не конкуренты. Поэтому все, что сможет сделать «Дикобраз», - это сократить уже сейчас издержки на эту злополучную книжную серию. Готов выслушать ваши предложения. - Воронцов устроился поудобнее в кресле и отхлебнул кофе.

- Срезаем бюджет на рекламу, - предложил Долгов.

- Это раз, - согласно кивнул Воронцов.

- Делаем мягкую обложку, меняем типографию.

- Так, - согласился Воронцов. - Что дальше?

- Дальше у нас гонорары авторов и художников, - подавленно констатировал Андреев.

- Это ты юристам нашим скажи, какая тут получится экономия, - усмехнулась Агата и зажгла сигарету.

К столику тут же подошли два клоуна.

- Извините, у нас сегодня детский день и курить запрещено, - строго произнес один из них.

Агата погасила сигарету о блюдце, поскольку пепельницы рядом не оказалось, и заметила:

- Впервые в жизни мне делает замечание человек с накладными ушами.

- А что по существу скажешь? - поинтересовался Воронцов.

- Что, если уж мы все равно попали в передрыгу, можно расслабиться и покуражиться, - ответила Агата. - Например, пока есть возможность, переориентировать наш проект на телесериал! Или договориться с компанией «1-В» и сделать компьютерную игру!

- Впервые в жизни меня учит бизнесу специалист по допечатной подготовке, - ехидно заметил Воронцов.

- Или выпустить на основе уже имеющихся иллюстраций серию комиксов про наших героев, - продолжала Агата, не обращая внимания на слова начальника.

- Да, в конце концов, мы можем сделать сайт с подробным описанием методов работы юных сыщиков и парой несложных онлайн-игрушек!

- И потратить на это еще несколько десятков тысяч долларов, - подытожил коммерческий директор.

- Да хоть бы и так! - Агата все больше входила в раж. - Просто в этом случае у нас появится хоть какой-то шанс выиграть!

- Или продуть все деньги, как карточные игроки, - продолжил Долгов. - Не обижайся, пожалуйста, но ты говоришь как человек, который живет на оклад и бонусы и не распоряжается деньгами компании.

- А я вот предлагаю поступить с точностью до наоборот, - осторожно предложил Андреев. - То есть не сокращать расходы на маркетинг и рекламу, а, напротив, увеличить их.

- Г осподи, ну какие же вы все зануды! - отозвалась на это Агата. - Если уж тратить деньги на рекламу, то хотя бы делать это не так, как «Оленев и партнеры»! Их по бюджету мы все равно не переплюнем. Тогда нужно раскручиваться не через газеты и телевидение, а через интернет!

- Это и дешевле бы вышло, - прикинул Долгов.

- И рисков побольше будет, - в тон ему продолжил Воронцов и подытожил:

- Да уж, задачка не из простых...

Ответьте на вопросы и обоснуйте свои ответы:

1. Охарактеризуйте основные проблемы компании. Каковы пути их решения?

2. Предложите варианты завершения проекта. Обоснуйте целесообразность с экономической точки зрения. Примите решение, используя метод номинальных групп. Предусмотрите возможные последствия вашего решения.

3. Что, по вашему мнению, необходимо было сделать, чтобы не допустить подобной ситуации?

Задание 2. Поверьте себя, ответив на вопросы и отметив соответствующую букву.

| № | Утверждения | Верно | Неверно |
|-----|---|-------|---------|
| 1. | Основным признаком завершения проекта является подписание акта приемки-передачи или другого аналогичного акта | А | Б |
| 2. | Руководитель проекта, осуществляя передачу результата заказчику, может считать себя свободным от проекта | А | Б |
| 3. | Итоговый отчет по проекту начинает формироваться еще на стадии планирования | А | Б |
| 4. | Наиболее эффективным вариантом трудоустройства команды после окончания проекта является перевод их на функциональные обязанности | А | Б |
| 5. | Руководитель проекта, осуществляя передачу результата заказчику, выполняет заключительные действия как в рамках предметной области, так и проектно-ориентированной работы | А | Б |
| 6. | В случае если проект начинает затягиваться и превышать смету, целесообразно его остановить, зафиксировать результаты и принять решение по необходимости открытия нового проекта как продолжения предыдущего | А | Б |
| 7. | Формирование архива проекта и передача его для хранения и использования в компанию является обязанностью руководителя проекта и | А | Б |
| 8. | Технологические достижения проекта не должны быть достоянием всей компании | А | Б |
| 9. | Проект считается успешным, когда произведен продукт проекта | А | Б |
| 10. | Окончательный аудит и закрытие отчетной документации проекта является общераспространенной практикой завершения проекта | А | Б |

4. Темы рефератов

1. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
2. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
3. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.
4. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 7. Управление коммуникациями проекта

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа

1. Теоретические вопросы по теме

1. План коммуникаций.
2. Деловые переговоры и их место в управлении проектом.
3. Информационный и проектный офис.

2. Контрольные вопросы

1. Что понимается под коммуникациями проекта? В чем их особенности?
2. Раскройте назначение, состав и структуру плана коммуникаций проекта. Какова его цель?
3. Каким образом организуются совещания в проекте?
4. Определите роль деловых переговоров и их место в управлении проектами. Каким образом нужно строить деловые переговоры.
5. Что понимается под информационным офисом проекта?
6. Каково назначение проектного офиса?
7. В чем преимущества и недостатки виртуального проектного офиса?

3. Задания

Задание 1. Кейс-задача «Когда в товарищах согласия нет»

Григорий Андреевич Лейко, топ-менеджер компании «Москонструкт», сидел за длинным полированным столом вместе с директорами нескольких фирм. Около полугода назад его компания получила от иностранного автоконцерна крупный заказ на строительство в одном из подмосковных городов завода по сборке автомобилей. Проведя тендер, «Москонструкт» отобрал нескольких подрядчиков: строителей, электриков, водопроводчиков, монтажников. Специально под этот заказ в компанию взяли Григория Лейко - до этого он занимал пост заместителя директора автомобилестроительного завода и прекрасно разбирался в автопроме - и назначили руководителем проекта. Григорий оказался самым молодым топ-менеджером «Москонструкта» - и не только из-за своего возраста (ему было 35 лет), но и в сравнении с остальными руководителями компании. Хотя он и не был кадровым строителем, проект ему доверили полностью, он работал не только с заказчиком, но и с субподрядчиками.

- Площадка подготовлена, котлован вырыт. Работы закончены и приняты в

срок. Все обязательства выполнены. - Директор «Тоннельтраншстроя» отчитывался о проделанной работе, время от времени заглядывая в блокнот.

- Отлично, спасибо. - Лейко удовлетворенно кивнул и что-то отметил в лежащих перед них бумагах. - Ну что ж, - сказал он, выдержав профессиональную паузу. - Начинаем мобилизацию на площадке. Места для вашего персонала готовы, можете завозить трейлеры, бытовки, технику. Отведем на это, скажем, пару недель. Ну и приступайте к строительству. Главное, не забывайте о сроках. С графиком у нас строго, заказчик серьезный, так что не расслабляемся. Каждую среду жду вас у себя в офисе с отчетами. Вопросы есть?

Вопросов Лейко не ожидал - в принципе, все было понятно. Но тут краем глаза он уловил движение на другом конце стола. Гендиректор компании «Электромонтаж-15» Степан Кириллович Шестаков, элегантный мужчина лет 35, в модных роговых очках, поднял зажатую между пальцев ручку, чтобы привлечь внимание.

- Григорий Андреевич, у меня небольшой организационный вопрос. Вы не возражаете, если мы поставим бытовки на северной стороне площадки? Ну справа, в дальнем углу? У нас строительных мощностей не так много, зачем нам толкаться на проходе?

- Конечно, Степан Кириллович, о чем разговор? Если вам там будет удобно, то без проблем, занимайте любое место. Вряд ли кто-то будет возражать.

Лейко окинул взглядом присутствующих - возражений ни у кого не было. И только лицо Виктора Сергеевича Болдина, директора СМУ-283, выражало крайнее неудовольствие. Немолодой, но подтянутый и крепкий мужчина с выправкой бывшего военного, он рассматривал Шестакова, плохо скрывая явную неприязнь.

«Что это Болдин так помрачнел? - подумал Лейко. - Тоже, небось, на этот угол претендовал. Ну уж, извините, кто первый встал, того и тапочки».

- Ну, если вопросов больше нет, жду вас в следующую среду.

Не поделили

- Садись, Иван Петрович. Рассказывай. Что там у вас опять стряслось? Что на этот раз не поделили?

- Ну что значит, не поделили, Виктор Сергеевич? Чего нам с ними делить- то? Но они, это самое, прям нарываються. - Ивана Петровича Ускова, начальника строительства СМУ-283, буквально трясло от негодования. Он уже не первый раз приезжал в офис Болдина - и все с дурными вестями, жалобами, просьбами вмешаться.

- Так, излагай по порядку, без эмоций, - оборвал его Болдин.

- Ну, это самое, мы, значит, дорогу прокладываем. Ну, плиты кладем, чтоб техника прошла. А эти электрики там кабель провели - поверху, для освещения. Ну ребята этот кабель немного и повредили. Прямо у ворот, где наши бытовки стоят. Короче, свет у нас отрубился - три прожектора не работают. Ну мы к ним - типа, виноваты, готовы заплатить за новый кабель, чините скорее, а то темень на дворе. А они, это самое: фиг вам. За кабель они заплатят! А за работу? А за то за се? Короче, накрутили так, что мама не горюй.

- А ты это дело пробовал утрясти, прежде чем ко мне идти? С кем ты там

говорил? - спросил Болдин. А сам подумал: «Достали меня эти электрики: то, значит, бытовки на мое место ставят, то на моих строителей бочки катят - на прошлой неделе чуть до драки не дошло, то кабель свой поперек моей дороги тянут, а потом еще и денег с нас стрясти хотят. Может, мы им за каждый чих теперь платить будем?!»

- Обижаете, Виктор Сергеевич! Я, это самое, с их прорабом полдня тер. Толку - ноль: гоните, типа, бабки, и все будет. Хамит, короче. Или, говорит, идите к моему генеральному, разбирайтесь с ним.

- Понял тебя, Иван Петрович, я этот вопрос решу. Сейчас наберу этого - как там его? - Шестакова. Думаю, есть смысл встретиться с ним прямо на площадке. Проведем осмотр на местности, сверимся с генпланом, проверим, где они там кабель проложили. Заодно проверю, как идет строительство.

Поживете без света!

Болдин приехал на площадку на час раньше намеченного времени. Обошел территорию, встретился с начальником строительства и прорабом, расспросил, что да как. Минут через сорок в ворота стройки въехал огромный черный джип и остановился на парковке, где уже стояли в ряд два таких же автомобиля. Из джипа вышел водитель, открыл пассажирскую дверь и выпустил Шестакова.

«Странно, - отметил про себя Болдин. - Что это они все на одинаковых машинах ездят? Надо будет пробить этот вопрос».

Шестаков уже шел ему навстречу с протянутой для рукопожатия рукой.

- Добрый день, Виктор Сергеевич. Ну что, стройка идет?

- Приветствую, Степан Кириллович. Да уж, солдат спит, служба идет.

- Ну зачем вы так, - бодро отозвался Шестаков. - По-моему, все замечательно. Хотя, конечно, прошло всего несколько недель и судить о чем-то еще рано, но пока все четко по плану. Вот если бы, правда, не этот инцидент с кабелем.

- Да, происшествие неприятное, - согласился Болдин. - Давайте его уж как-нибудь утрясем. Сколько можно тянуть, мои строители четыре дня без света сидят. Понятно, мы виноваты, так давайте мы возместим вам стоимость нового кабеля. И все дела.

Шестаков удивленно пожал плечами:

- Ну мы же с вами цивилизованные люди, прекрасно понимаем: бизнес есть бизнес. Nothing personal, как говорится. Подумайте, Виктор Сергеевич, затраты на материал - это же далеко не все. Начнем с того, что мне придется снимать своих людей с других работ, чтобы они восстанавливали воздушку. Это значит, те работы затормозятся. Возникает угроза срыва графика. Чтобы этого избежать, придется работать сверхурочно. Нужно оплачивать overtime - в двойном размере, как вы знаете. Я уже не говорю про моральный ущерб. В общем, что я вам рассказываю, вы же сами все прекрасно понимаете.

- Знаете, давайте мы ликвидируем неисправность своими силами, - предложил Болдин. - Кабель у нас имеется. Мы в два счета справимся. По рукам?

- Я бы рад, Виктор Сергеевич, но не могу. Согласно договору, все электротехнические работы уполномочены проводить только мои специалисты. Dura lex, sed lex, как говорится. Так что давайте, действительно, не затягивать.

Он поправил очки и взглянул на часы.

- Простите, дела. Вынужден бежать. Звоните, если возникнут проблемы. Увидимся в среду у Лейко.

Пожав руку Болдину, Шестаков быстрым шагом направился в сторону парковки. Шофер услужливо распахнул перед ним дверь джипа.

Отыгрались

- Виктор Сергеевич, короче, пусть платят и точка. Мы им сколько за их чертов кабель отвалили? Пусть теперь они башляют, - говорил начальник строительства Усков, вываливая на стол Болдина бумаги из портфеля. - Вы, это самое, поглядите. Короче, сверхурочные мы им оплатили, кабель мы им оплатили

- вот, тут все расписано. И, главное, когда это было?! Три месяца уж прошло, а они все эту историю забыть не могут. Ну ничего, теперь мы покажем им кузькину мать!

Болдин молча просматривал принесенные Усковым документы. Помимо счетов там оказались жалобы рабочих, написанные неразборчивым почерком, заявления прораба, копии проектных документов и еще масса непонятных бумаг.

- Иван Петрович, что ты мне тут принес? Нечего мне бумажки подсовывать, докладывай по уставу.

- Ну, значит так, дорогу мы проложили. Все чин чином. А тут электрики стали траншеею рыть - ну, это самое, под кабель. И, короче, дошли до нашей дороги и говорят, типа, подвиньтесь, тут наши коммуникации проходят. Какие еще коммуникации? Ну я ему показываю чертеж: видишь, говорю, вот наша дорога, а ваша траншея тут и рядом не валялась. А он мне свой чертеж подсовывает. И что вы думаете: там дорога совсем в другом месте, а кабель, значит, в этом. Ну, я ему, это самое: ничего не знаю, мы дорогу проложили по ППР, двигаться и не подумаем. Короче, сошлись на том, что надо одну плиту поднять. Тут-то я и говорю: о'кей, говорю, подвинем плиту, нет проблем. Только вы, это самое, за работу заплатите, за технику и сверхурочные не забудьте.

- Так, ну-ка покажи мне этот чертеж. Где тут дорога? - Болдин потянулся к лежащим перед ним бумагам. - Ага, вижу. Только непонятно, почему их чертеж от нашего отличается. Не суть, в общем-то. У нас есть план, мы по нему и действуем. Они нашу плиту и пальцем не посмеют тронуть. Но мы, так и быть, сделаем им огромное одолжение и поднимем ее на время. Не бесплатно, конечно. И то только потому, что времени на разборки и препирательства у нас нет - мы и так отстаем от графика.

Усков воодушевился:

- Вот и я говорю, не бесплатно. Вы уж, это самое, решите вопрос на своем уровне, а то их прораб опять меня к Шестакову посылает. А по срокам, Виктор Сергеевич, ничего удивительного. Ну что отстаем мы. Нашей вины тут нет. Все вопросы к Лейко. С электриками они связались, а расхлебывать нам. Вечно они со своим кабелем лезут. Да еще и к рабочим нашим цепляются, типа, понаехали тут. На днях такая драка была, мама не горюй! Как началось с бытовок, так и пошло-поехало. А машины эти? Вы, небось, заметили, на каких они джипах разъезжают? А телефоны? Их прораб уже всем растрепал, что им на этом проекте

мобильники оплачивают. Это у них, типа, в административных расходах заложено. И ладно б сидели тихо, так ведь, это самое, лезут везде, работать нормально не дают. Достали они меня, Виктор Сергеевич.

«Да если бы только тебя, - подумал Болдин. - Всех они достали. Всего три месяца на одной площадке, а проблем уже выше крыши. Если так дальше пойдет, мы не то что в срок - вообще никогда не сдадимся. Сами не работают и другим мешают. Зато деньги, похоже, гребут лопатой. И тебе телефоны, и машины. Так, завтра у нас среда, вот после совещания опять поговорю с Лейко, пусть наконец разберется».

Кому верить?

Совещание в среду было коротким: отчет о ходе работ, обсуждение планов и перспектив. Лейко делал упор на соблюдение сроков, директора обещали нагнать. Когда все разошлись, Болдин подошел к Лейко.

- Григорий Андреевич, на два слова. Я к вам опять по поводу электриков.

Лейко чуть заметно поморщился:

- Мы же в прошлый раз все с вами обсудили. Что ж вам спокойно не работается? Все люди как люди, а вы вечно собачитесь.

- Да нет, - настаивал Болдин. - Дело не в нас. Мы со всеми на площадке отлично ладим, никаких проблем. А с этими электриками нет уже сил работать. Мало того, что они в драку лезут, моих людей калечат, так еще и срывают нам график, тормозят рабочий процесс. Им-то что - спрашивать с меня будут! И потом, я сильно сомневаюсь в их профпригодности. Электрики из них, как из меня балерина. Вот я и предлагаю: давайте мы все электротехнические работы своими силами выполним. У нас есть отличные специалисты, они живо все нагонят.

Лейко тяжело вздохнул и спокойным голосом, каким говорят с маленьким ребенком, не понимающим простых истин, произнес:

- Виктор Сергеевич, ну вы поймите, компания «Электромонтаж-15» выиграла тендер. Вы же в своей заявке в два раза больше денег за электротехнические работы запросили. Надо было раньше думать.

- То-то они при своей низкой цене жируют! - взвился Болдин. - На джипах гоняют, мобильники из рук не выпускают. Не многовато ли им будет? И еще наглеют! Посмотрим, что они вообще вам построят!

Болдин заводился все сильнее и сильнее: напоминание о тендере явно уязвило его.

- В общем, Григорий Андреевич, - Болдин резко взмахнул рукой, - так больше продолжаться не может. Если вы сейчас не разрулите ситуацию, график мы уже не наверстаем. За три месяца мы отстали почти на месяц - посчитайте, что будет через два года!

Когда за Болдиным захлопнулась дверь, Лейко взял калькулятор и подсчитал: если все пойдет, как сейчас, они сдадут объект на восемь месяцев позже.

«Катастрофа, - подумал Лейко. - Похоже, ситуация действительно патовая. Болдин уже три раза приходил жаловаться. Они там бодаются, отношения выясняют, а работа-то стоит. И главное, черт их разберет, кто прав, кто виноват. Одни говорят одно, другие - другое. Взять ту же историю с дорогой - даже

чертежи у них разные. А теперь еще эти машины с мобильными всплыли. Ну как можно было отказать Шестакову, когда он так убедительно доказывал: в энергетике кадры решают все. Они в своей компании заботятся о топ-менеджерах: предоставляют им машины и оплачивают телефонные переговоры. Ведь им часто приходится выезжать на площадку и много вопросов решать по телефону. Тогда я проникся, согласился с их сметой на накладные расходы. А теперь это подогревает возникший конфликт. Но уже ничего не изменить, договор-то подписан. И из-за всей этой ерунды они готовы глотку друг другу перегрызть. А график-то, график кто будет соблюдать? При таком раскладе заказчик с нас три шкуры снимет. Надо что-то срочно решать!»

Обоснуйте ответы на следующие вопросы:

1. В чем вы видите причины сложившейся негативной ситуации? Можно ли было ее избежать и как?
2. К каким последствиям приведет конфликт и как это отразится на общем ходе реализации проекта?
3. Можно ли решить все вопросы при помощи переговоров между сторонами?
4. Каким образом следует организовать деловые переговоры в сложившейся ситуации?
5. Как часто необходимо проводить совещания для дальнейшей успешной реализации проекта?
6. Приведите убедительные доводы сторон конфликта и найдите оптимальное решение задачи.

Задание 2. Кейс-задача «150 писем в день, или Как найти время на работу»

Наш герой (НГ) был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной по размерам и известности компании того же профиля. Ему быстро, на второй день работы, поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам, кадровой, плановой и проектной, финансовой системе, а также к системе документооборота, все при соблюдении установленных полномочий доступа и требований по защите информации. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такие оперативность, широта, упорядоченность и режимы использования предложенного информационного обеспечения, особенно по сравнению с тем, что в этой части было на предыдущей работе, понравились НГ. По его мнению, подобный уровень организации информационных ресурсов свидетельствовал о высокой корпоративной культуре нового работодателя. Правда, смутило то, что в его электронный почтовый ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление HR о выходе на работу нового директора департамента, а именно - НГ. С огромным списком получателей, поставленных в копию. НГ показалось, что рассылка была по всей компании, многим сотням сотрудников.

Первоначально НГ решил мыслить позитивно, определив для себя, что в

данном случае дело связано с практической реализацией в компании принципов единого информационного пространства. И такая продвинутость компании очень даже хороша для дела. Но возникшая настороженность через несколько дней получила очень весомое подтверждение, электронные письма пошли лавиной и за пару недель поток вырос до 100-150 и более писем в день, и на этих цифрах начал стабилизироваться. А на прежней работе у НГ было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много.

Возник сначала немой вопрос, а потом и осторожные обращения к еще мало знакомым коллегам сопоставимого менеджерского положения, в чем тут дело, сколько писем получают они, и в целом, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: все получают много писем. Что тут такая корпоративная культура. Что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента, и подобные расплывчатые комментарии, которые, однако, заканчивались кивком на самый верх, что это установка первого лица и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в конечном итоге в стремительном росте количества электронных писем по схеме, ведущей в пределе к связям «каждый с каждым». То есть любой клерк имел право (это даже поощрялось в соответствующем положении) написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой.

Как понял НГ, все делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания от гендиректора), для чего начали внедрять единое информационное пространство, наполняемое путем генерации внутрифирменного спама (так определил это НГ, оценивая ситуацию). По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идет сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха. А чтобы знаниями менеджмент мог управлять (извлекать и употреблять) самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно были значительно сокращены штаты секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом, когда несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних подразделенческих начальников, что они делали, естественно, уже без прежнего энтузиазма.

На глазах возникала сулящая много всякого безбумажная технология работ

самого передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов в своей повседневной деятельности, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем, казалось, делал ситуацию с продолжительностью рабочего дня и с выходными практически неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

НГ решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать ряду ниже по должности стоящих абонентов. Наконец, перестал прочитывать письма от, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на регулярных совещаниях (а их было, по крайней мере, четыре вида: у гендиректора, с заказчиками, со своими сотрудниками и с коллегами из смежных департаментов) он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что по такому-то вопросу они (или их клерки) всех проинформировали рассылкой, а НГ был не в курсе, на чем стал терять очки.

Путь прямого действия (противодействия) не помог. Поэтому он решил более четко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. НГ обнаружил и классифицировал источники, понял, что в основном письма идут от HR и других обеспечивающих подразделений, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов (своих и чужих), от собственных подчиненных руководителей и рядовых. Характерно, что писем «точка - точка» было довольно мало, все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах, да и просто поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «I am open для всех» (политика открытости поощрялась).

Значительный объем возникал по линии внешней переписки с заказчиками, письмами из системы электронного документооборота, которые порождали собственные «струи» в этом электрическом гольфстриме, особенно когда надо было подготовить письмо по согласованию с несколькими подразделениями. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их ФИО, должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т.д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, НГ сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке технические, экономические и политические интернет-новости из доверенных источников.

Однако НГ хладнокровно собрал данные, овладел фактурой, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для со-

кращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые подготовительные технологические и административные мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2-3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного личного времени, меньшей загрузки мозгов информационным шумом и соответствующего снижения невосполнимых затрат нервной энергии.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Что можно сказать о корпоративной культуре данной компании?
2. Как вы оцениваете инициативу (замысел и реализацию) первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями?
3. Какой перечень мероприятий на месте НГ предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки?
4. Как правильно, на ваш взгляд, следовало бы организовать переход к безбумажным технологиям и управлению знаниями в компании?
5. Каким образом нововведения отразятся на управлении проектами, которые реализуются в компании?

4. Темы рефератов

1. Особенности проведения деловых совещаний в проектном управлении.
2. Особенности проведения деловых переговоров с иностранными партнерами.
3. Требования к эффективной организации стационарного проектного офиса и их реализации.
4. Виртуальный проектный офис: преимущества и недостатки.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных внеаудиторное время.
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Тема 8. Внедрение проектного управления

Практические занятия - 8 часов; внеаудиторная самостоятельная работа - 12 часов

Внеаудиторная самостоятельная работа

1. Теоретические вопросы по теме

1. Общие подходы к внедрению проектного управления в текущую деятельность организации.
2. Формирование идеологии. Обучение управлению проектом.
3. Портфель проектов.
4. Управление портфелем проектов.

2. Контрольные вопросы

1. Опишите общие подходы к внедрению проектного управления в текущую деятельность организации?
2. С какими проблемами можно столкнуться, внедряя корпоративную систему управления проектами в организации?
3. Какую роль играет формирование идеологии при внедрении КСУП
4. Охарактеризуйте основные этапы обучения управлению проектами. Какова роль такого обучения?
5. Что понимается под портфелем проектов?
6. Каким образом формируется портфель проектов?
7. Раскройте содержание основных этапов управления портфелем проектов?

3. Задания

Задание 1. Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как:

- 1) ткацкая фабрика;
- 2) мясокомбинат;
- 3) швейное производство;
- 4) завод по изготовлению строительных материалов;
- 5) птицефабрика;
- 6) производство товаров бытовой химии;
- 7) авиационный завод;
- 8) кондитерская фабрика.

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

Задание 2. Проанализируйте любой проект, завершившийся в последнее время. Ответьте на следующие вопросы.

Инициирование проекта, концепция. Можно ли это назвать проектом вообще? Когда возникла идея проекта? Что послужило причиной? Сколько прошло времени и какие шаги были предприняты для четкого осознания, что нужно делать в проекте? Существовали ли разные варианты реализации проекта?

Планирование. Как вы осуществляли планирование проекта? Какие известные нам инструменты планирования вы использовали? Определили ли вы, какие инструменты, оборудование и материалы вам потребуются и где их взять? Планировали ли вы воспользоваться помощью со стороны или рассчитывали только на себя?

Осуществление. Как только вы начали осуществлять проект, все ли шло согласно плану? Уложились ли вы в бюджет? Закончили ли вы проект вовремя? Выдержали ли вы стандарты качества? Возникли ли какие-либо неожиданные проблемы? Если да, как вы с ними справились?

Завершение. После завершения проекта нужно ли было освободить и перемещать людей, возвращать инструменты и оборудование, а также избыточные материалы?

Обратная связь. После завершения проекта потратили ли вы время на анализ

своей деятельности для того, чтобы понять, какие улучшения можно было сделать в управлении проектом? Если нет, запишите свои идеи по поводу улучшения вашей деятельности.

Задание 3. Ролевая игра «Если бы директором был я...»

Представьте себя в роли руководителя вашей компании. Предполагая знание стратегической цели вашего бизнеса, придумайте несколько идей проектов, которые бы ей соответствовали. Основные требования - максимальная реалистичность с вашей точки зрения как директора, прогнозируемость во времени, привлекательность, ограниченное число управляемых параметров, определенное начало или окончание. Подготовьте краткое описание иницилируемого проекта, уделив внимание жизненному циклу, фазам, шлюзам, ограничениям, параметрам проекта. Смоделируйте возможную аргументацию за и против запуска проекта.

Проанализируйте ваш бизнес или ваше окружение. Составьте возможный портфель проектов. Разработайте критерии классификации проектов в этом портфеле, классифицируйте проекты.

4. Темы рефератов

1. Ключевые шаги при формировании общей идеологии проектного управления и его внедрения в текущую деятельность организации.
2. Особенности обучения проектному управлению.
3. Разработка стандарта по управлению проектами.
4. Актуальные проблемы внедрения проектного управления в организацию.

Аудиторная работа

1. Участие в обсуждении ответов на контрольные вопросы, подготовленных внеаудиторное время
2. Участие в обсуждении заданий, рефератов, выполненных во внеаудиторное время.
3. Проведение деловых игр и ролевых игр.

Список рекомендуемой литературы

1 Аверина Т.А. Инновационный менеджмент в структурных схемах [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Аверина Т.А., Баркалов С.А., Насонова Т.В.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 167 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72913.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Ильенкова С.Д. Управление инновационным проектом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ильенкова С.Д., Ягудин С.Ю., Гужов В.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Евразийский открытый институт, 2009.— 182 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10879.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Иванилова С.В. Управление инновационными проектами

[Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Иванилова С.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66843.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1. Microsoft Office Power Point 2013/2007
2. Microsoft Office Word 2013/2007
3. Adobe Acrobat Reader
4. Skype
5. Яндекс.Браузер
6. <http://www.stplan.ru/> - STPLAN.RU — Экономика и управление
7. <http://www.marketing.spb.ru/> - Энциклопедия маркетинга

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| 1. Концепция управления проектами | 4 |
| 2. Основы управления проектами..... | 7 |
| 3. Разработка проекта..... | 11 |
| 4. Планирование проекта..... | 15 |
| 5. Реализация, мониторинг и контроль проекта..... | 18 |
| 6. Завершение проекта..... | 28 |
| 7. Управление коммуникациями проекта | 36 |
| 8. Внедрение проектного управления | 44 |
| Библиографический список | 46 |

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Методические указания

к выполнению практических работ

*для студентов специальности 270305 «Инноватика», профиль
«Инновационные технологии», всех форм обучения*

Составители:

Фатеева Ирина Викторовна

Подписано к изданию _____.

Уч.-изд. л. _____.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» 394026
Воронеж, Московский просп., 14