Управление проектом

РУКОВОДСТВО

Настоящая публикация входит в серию стандартизованных учебных пособий, руководств и инструкций, подготовленных в рамках проекта “Поддержка Национального координационного бюро, Российская Федерация” EuropeAid 120963/C/SV/RU”.

Данный материал опубликован при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности подрядчика – консорциума во главе с компанией European Profiles S.A., Greece, и не отражает точку зрения Европейского Союза.

© Европейская Комиссия, 2006

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ВВЕДЕНИЕ

Существует много различных пособий и руководств по управлению проектами. Они опубликованы и доступны. Однако языковой барьер и недостаток базовых знаний в этой области делает их использование затруднительным для большинства представителей целевой аудитории. В данном пособии сделана попытка изложить основы управления проектами доступным языком с использованием доступных примеров.

Общей задачей данного учебного пособия является предоставление читателю практического инструмента:

- для непосредственного осуществления эффективного и успешного управления проектом,
- и для проведения тренинга для настоящих и будущих менеджеров проектов и прочих лиц, заинтересованных в управлении проектами.

Учебное пособие состоит из двух компонентов:

1. Практическое руководство, включающее в себя основополагающие аспекты для эффективного и успешного управления проектом. Руководство состоит из 4 основных глав и приложений, в которых дан дополнительный материал и таблицы с примером управления финансами проекта.
2. Набор презентационных слайдов (отдельный файл MS PowerPoint)

Применение руководства рекомендуется для управления как большими, так и малыми проектами.

Особенность руководства заключается в сочетании теоретического материала в объёме, необходимом для основополагающего представления об основных этапах и аспектах управления проектом, а также о возможных краеугольных камнях начинающегося проекта, которые было бы полезно заложить в проекте, для того, чтобы получить ощутимую отдачу на последующих стадиях жизненного цикла проекта, и методологического инструментария, способствующего решению проблем в процессе запуска, выполнения и окончания проекта. Методологический инструментарий разработан на основе вымышленной модели проекта, которая в свою очередь базируется на реальном проекте. Вымышленная модель – это абстракция, акцентирующая с точки зрения цели анализа наиболее важные и характерные черты объекта в систематическом виде. Модель – это всегда упрощение действительности, но упрощение, позволяющее исследовать проблему.

По ходу изложения включается практический материал, позволяющий не только лучше усвоить информацию в данном руководстве, но и использовать оригинальную методику тренинга по принципу «обучение действием», или «самопроектирование». Особенно эффективна эта методика при организации коллективного решения проблем проекта, когда перед менеджером стоит задача в относительно короткий срок принять решение, которое коллектив должен осознать и принять как своё. В этом плане данное руководство может использоваться как практическое пособие по управлению проектом с обеспечением консенсуса интересов.

Помимо менеджеров проектов, данное руководство может быть полезно администраторам, координаторам или непосредственно экспертам, реализующим проекты и намеренным активно участвовать в управлении проектов.

Пособие не претендует на то, чтобы являться официальным руководством по процедурам управления проектом, принятым Европейской Комиссией. В нём скорее описываются типовые методы и подходы, которые основаны на реальной практике управления проектами.

Большинство стадий, описанных в руководстве, может пройти любой человек, не имеющий опыта в управлении. Однако если читатель не имеет опыта в упомянутых в руководстве областях, то ему может потребоваться консультант, чтобы правильно направить процесс на его начальной стадии. Некоторые этапы подготовки информации для анализа и принятия решения сложны, однако читатель можете добиться успеха с помощью практики, терпения и необходимой помощи.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ЗАПУСК ПРОЕКТА	1
1.1.	УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ	3
1.1.1.	Типичные проблемы	3
1.1.2.	Управление	4
1.1.3.	Планирование – наиболее существенная функция управления	5
1.2.	ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	7
1.2.1.	Предварительное укрупнённое планирование выполнения проекта	7
1.2.2.	Ревизия бюджета проекта	8
1.2.3.	Ревизия плана мероприятий и матрицы	9
1.2.4.	Проверка Технического Задания	10
1.2.5.	Набор персонала	10
1.2.6.	Разбиение мероприятий на задания	11
1.2.7.	Сводная таблица показателей проекта	16
1.2.8.	Возможные источники изменений для отчёта	18
1.3.	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	19
1.3.1.	Источники для построения отчёта о движении денежных средств (cash flow)	19
1.3.2.	Поступления платежей Европейской Комиссии во времени	20
1.3.3.	Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой])	21
1.3.4.	Анализ чувствительности проекта	23
1.4.	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ	26
1.4.1.	Регистрация проекта	26
1.4.2.	Обзор текущего состояния дел и планирование	27
1.4.3.	«Встреча запуска»	27
1.4.4.	Ориентация новых членов команды	28
1.4.5.	Обзор и анализ рисков	29
1.4.6.	Планирование системы обмена информацией	31
1.4.7.	«Культурный шок»	34
2.	ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА	36
2.1.	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	36
2.1.1.	Отчётность	36
2.1.2.	Для чего нужен Постановочный отчёт	38
2.1.3.	Управление предметным охватом	38
2.1.4.	Проверка качества	39
2.1.5.	Мониторинг выполнения планов	39
2.1.6.	Управление командой проекта	40
2.1.7.	Управление выполнением и передачей проекта	42
2.2.	УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ	45
2.2.1.	Учёт в организации	45
2.2.2.	Управление затратами	46
2.2.3.	Классификация затрат	46
2.2.4.	Таблица расходов отчётного месяца	47
2.2.5.	Баланс отчётного месяца	48
2.2.6.	Мини-бюджет для мероприятия (план)	49
2.2.7.	Мини-бюджет для мероприятия (факт)	49
2.2.8.	Мониторинг затрат на мероприятия	50
2.2.9.	Структура оплаты персонала	51
2.2.10.	Отчёт о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта)	52
2.2.11.	Уровни детализации затрат	54
2.2.12.	Анализ движения денежных средств	56
2.2.13.	Финансовая математика	58
2.2.14.	Выгоды для партнеров проекта	61
2.2.15.	Взаимосвязь таблиц и графиков	63

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3. ВИЗУАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА 65
2.4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА 67
2.5. ДВАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ 68
2.5.1. Принцип подземки 68
2.5.2. Принцип покоса на лужайке 69
2.5.3. Принцип цикличности 70
2.5.4. Принцип Айсберга 71
2.5.5. Принцип «Лучше платить сразу, чем потом, или скупой платит дважды» 72
2.5.6. Принцип боязни падения (психология страха) 73
2.5.7. Принцип жадности (психология жадности) 74
2.5.8. Принцип защиты 77
2.5.9. Принцип взгляда на мир через разноцветные стёклышки 78
2.5.10. Принцип «Расхлёбывайте кашу, которую сами заварили» 79
2.5.11. Принцип «Держите голову над облаками» 80
2.5.12. Принцип «Когда мы слишком толстеем, нас подстерегают неприятности» 81
2.5.13. Принцип KISS (Стремитесь к простоте) 82
2.5.14. Принцип сосны 83
2.5.15. Принцип «Неудача в подготовке – всё равно что подготовка к неудаче» 84
2.5.16. Принцип «кормления» босса и заботы о нём 85
2.5.17. Принцип «кормления» подчинённого и заботы о нём 86
2.5.18. Принцип естественного ритма 87
2.5.19. Принцип «Учитесь на своих ошибках» 88
2.5.20. Принцип партнёрства 89
3. ОКОНЧАНИЕ ПРОЕКТА 91
4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 93

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1 Имеющиеся компоненты проекта 1
Рисунок 2 Что такое проект? 2
Рисунок 3 Типичные ошибки, допускаемые при выполнении проектов 3
Рисунок 4 Рулевое колесо управления 4
Рисунок 5 Почему важно планирование? 5
Рисунок 6 Что такое планирование? 6
Рисунок 7 Цели планирования 6
Рисунок 8 Вовлечённые стороны (stakeholders) 7
Рисунок 9 Предварительное укрупненное планирование выполнения проекта 8
Рисунок 10 Ревизия бюджета проекта 9
Рисунок 11 Ревизия плана мероприятий и логико-структурной матрицы 9
Рисунок 12 Проверка Технического задания 10
Рисунок 13 Набор персонала 11
Рисунок 14 «Результаты-мероприятия-задания» 12
Рисунок 15 «Разбиение мероприятий на задания» 12
Рисунок 16 Пример плана заданий 14
Рисунок 17 Индивидуальный план сотрудника 15
Рисунок 18 Информация в Постановочный отчёт 15
Рисунок 19 Сводная таблица показателей проекта 16
Рисунок 20 Требования, предъявляемые к объективно проверяемым индикаторам (ОПИ) 17
Рисунок 21 Источники изменений для отчёта 18
Рисунок 22 Источники для построения отчёта о движении денежных средств (cash flow) 19
Рисунок 23 Поступления платежей Европейской Комиссии во времени 20
Рисунок 24 Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой]) 22
Рисунок 25 Пример однофакторного анализа чувствительности проекта к размеру фактической оплаты персонала с 10% шагом 24
Рисунок 26 Сводный график однофакторного анализа чувствительности проекта к размеру фактической оплаты персонала с 10% шагом 24

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 27 Перечень документов для регистрации проекта 26
Рисунок 28 Перечень документов для получения удостоверения проекта 27
Рисунок 29 «Встреча запуска» (kick-off meeting) 28
Рисунок 30 Пакет документов для ориентации новых членов команды 29
Рисунок 31 Модель влияния внешних факторов на организацию (проект) 30
Рисунок 32 Алгоритм анализа факторов макросреды 31
Рисунок 33 Планирование системы коммуникаций 32
Рисунок 34 Варианты коммуникационных систем 32
Рисунок 35 «Культурный шок» 34
Рисунок 36 Отчётность 37
Рисунок 37 Для чего нужен Постановочный отчёт 38
Рисунок 38 Сравнение потенциальных результатов выполнения проектов с низким качеством и с высоким качеством 39
Рисунок 39 Мониторинг выполнения планов 40
Рисунок 40 Управление командой проекта 41
Рисунок 41 Управление выполнением и передачей проекта 43
Рисунок 42 Учёт в организации 45
Рисунок 43 Классификация затрат 46
Рисунок 44 Таблица расходов отчётного месяца 47
Рисунок 45 Баланс отчётного месяца 48
Рисунок 46 Мини-бюджет для мероприятия (план) 49
Рисунок 47 Мини-бюджет для мероприятия (факт) 50
Рисунок 48 Мониторинг затрат на семинары 51
Рисунок 49 Структура оплаты персонала 52
Рисунок 50 Отчёт о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта) 53
Рисунок 51 Уровни детализации затрат по видам 54
Рисунок 52 Уровни детализации затрат по подразделениям 55
Рисунок 53 Уровни комбинированной детализации 56
Рисунок 54 Анализ движения денежных средств 57
Рисунок 55 Финансовая математика 58
Рисунок 56 Иллюстрация к финансовой математике (часть-1) 59
Рисунок 57 Иллюстрация к финансовой математике (часть-2) 60
Рисунок 58 Сколько вам стоит задержка платежа? 61
Рисунок 59 Выгоды для партнёров проекта 62
Рисунок 60 Распределение маржи между партнёрами (часть-1) 62
Рисунок 61 Распределение маржи между партнёрами (часть-2) 63
Рисунок 62 Взаимосвязь таблиц и графиков 63
Рисунок 63 Визуальное представление проекта 65
Рисунок 64 Пример программного обеспечения для разработки и выполнения проекта 67
Рисунок 65 Принцип подземки 68
Рисунок 66 Принцип покоса на лужайке 69
Рисунок 67 Принцип цикличности 70
Рисунок 68 Принцип Айсберга 71
Рисунок 69 Принцип «Лучше платить сразу, чем потом, или скупой платит дважды» 72
Рисунок 70 Принцип боязни падения (психология страха) 73
Рисунок 71 Принцип жадности (психология жадности) 74
Рисунок 72 Шкала сочетания «Страх-Жадность» при принятии решения 74
Рисунок 73 Иллюстрация «Как работает психология страха на финансовом рынке» 75
Рисунок 74 Иллюстрация «Как работает психология жадности на финансовом рынке» 76
Рисунок 75 Принцип защиты 77
Рисунок 76 Принцип взгляда на мир через разноцветные стёклышки 78
Рисунок 77 Принцип «Расхлёбывайте кашу, которую сами заварили» 79
Рисунок 78 Принцип «Держите голову над облаками» 80
Рисунок 79 Принцип «Когда мы слишком толстеем, нас подстерегают неприятности» 81
Рисунок 80 Принцип KISS (Стремитесь к простоте) 82
Рисунок 81 Принцип сосны 83
Рисунок 82 Принцип «Неудача в подготовке – всё равно что подготовка к неудаче» 84

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 83 Принцип «кормления» босса и заботы о нём 85
Рисунок 84 Принцип «кормления» подчинённого и заботы о нём 86
Рисунок 85 Принцип естественного ритма 87
Рисунок 86 Принцип «Учитесь на своих ошибках» 88
Рисунок 87 Принцип партнёрства 89
Рисунок 88 Диаграмма стилей поведения 90
Рисунок 89 Окончание проекта 91
Рисунок 90 Пример получения подписи, утверждающей результаты проекта, от конечного получателя проекта 92
Рисунок 91 Факторы, влияющие на успех проекта 93

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой])

Приложение 2 Таблица расходов отчётного месяца

Приложение 3 Баланс отчётного месяца

Приложение 4 Мини-бюджеты для мероприятий (факт)

Приложение 5 Отчёт о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта)

Приложение 6 Распределение маржи между партнёрами

Приложение 7 Порядок регистрации проектов и получение удостоверений, подтверждающих принадлежность средств, товаров, работ и услуг к техническому содействию

Приложение 8 Повседневные навыки управления

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. ЗАПУСК ПРОЕКТА

Цель данной фазы состоит в том, чтобы облегчить переход к непосредственному выполнению проекта и формально признать начало этапа «Осуществления проекта». Она гарантирует, что цели проекта не изменены и сфокусированы на первоначальных задачах. На этой фазе в команде проекта появляется много новых сотрудников, которые должны быть правильно сориентированы и подготовлены к началу работ. Поэтому очень важно пересмотреть текущее состояние дел и проанализировать подлежащие сдаче продукты (результаты проекта), очерчивая, таким образом, общие ориентиры для всех новых членов команды.

Перед тем, как начать действовать, рассмотрим, чем мы располагаем.

Рисунок 1 Имеющиеся компоненты проекта

1. Техническое Задание

   Точное описание, подготавливаемое «Нанимающим Органом» (спонсором проекта), задач, требований к предоставлению услуг и оборудованию, действий и целей запрашиваемых услуг, включая, в случае необходимости, методы и средства, которые предполагается использовать и/или конечные результаты.

2. Проектное (техническое) предложение (заявка)

   Документация, содержащая всю информацию по данному конкретному проекту, разработанная заявителем совместно с партнерами, представленная на конкурс проектных предложений и после положительного решения о финансировании проекта используемая руководством и персоналом проекта в качестве справочного материала.

3. Логико-структурная матрица

   Схематическое описание и анализ проекта, с особым упором на ожидаемые результаты и показатели, которые могут быть использованы для проведения должным образом мониторинга и оценки проекта.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. План мероприятий

   Метод графического представления мероприятий в рамках проекта с установлением их логической последовательности и взаимозависимости, используется также как средство определения ответственных за выполнение мероприятий.

5. Бюджет проекта

   Перечень по статьям вероятных расходов и доходов на определённый период. Разбивка затрат рассматривается как максимальный бюджет на весь срок осуществления проекта.

6. Персонал

   Персонал европейских партнеров и персонал местных партнеров.

   Европейский персонал выступает в роли консультантов и экспертов для осуществления проекта. Местный персонал набирается для осуществления проекта технического содействия для конечных получателей результатов проекта: принимающей организации, учреждения или государства, которым предоставляется содействие.

Каждый отдельный компонент сам по себе – это ещё не проект.

Рисунок 2 Что такое проект?

Проект – это последовательность действий, направленных на достижение чётко определённых целей, осуществляемых в течение ограниченного периода времени в рамках определённого бюджета. Проект также должен иметь определённую целевую группу, то есть тех, на улучшение положения которых направлен проект, ясно определённую структуру управления и финансирования, а также систему мониторинга и оценки его выполнения.

То есть, проект – это единый механизм, состоящий из всех вышеперечисленных компонентов, и работает как одно единое целое, направленное на достижение заранее определенной цели и результатов.

Поэтому задача менеджера – собрать все компоненты в один единый механизм и запустить его, а впоследствии отслеживать его эффективную и бесперебойную работу.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1. УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1.1. Типичные проблемы

Ниже перечислены самые распространённые типичные ошибки, которые очень часто допускаются при выполнении проектов.

Рисунок 3 Типичные ошибки, допускаемые при выполнении проектов

1. **Слабое организационное и оперативное планирование проекта (или полное отсутствие такового)**

   Слишком много организаций приступают к делу, не имея плана, не зная направления, без координации общих усилий. В этих организациях полагаются на русский «авось» и образ мышления таков: победителей не судят, и всё образуется по ходу дела.

2. **Слабое финансовое планирование проекта (или полное отсутствие такового)**

   Не составляется отчёт о движении денежных средств, что приводит к ситуации, когда проект сталкивается с тем, что у проекта отсутствует достаточно денежных средств для продолжения запланированных мероприятий.

3. **Недооценка или переоценка имеющегося потенциала.**

   Распространенной ошибкой является недооценка или переоценка требующегося времени, ресурсов, профессионального опыта команды и прочее.

4. **Проблемы, возникающие при отборе показателей проекта:**
   - отбор чрезмерно большого количества показателей.
   - отбор чрезмерно комплексных показателей.
   - чрезмерная сосредоточенность на показателях хода выполнения, не дающих достаточной информации о достижениях проекта.

5. **Слабая система управленческого финансового учёта (или полное отсутствие таковой)**

   Иногда менеджер отдаёт функции финансового учёта проекта бухгалтерам. В этом случае бухгалтерские функции часто доминируют над финансовыми. Менеджер проекта не

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

получает необходимую для управления информацию по затратам и доходам в нужной для анализа группировке. Основным потребителем бухгалтерской информации являются налоговые органы, а не менеджер проекта.

6. **Некоторые важные для управления функции вообще не выполняются или выполняются неэффективно.**

   Управление – один из самых сложных видов деятельности, и люди, которые занимаются им, должны иметь достаточный профессиональные знания, практический опыт, навыки и уметь принимать эффективные решения.

7. **Слабый мониторинг выполнения проекта (или полное отсутствие такового)**

   Не осуществляется периодический мониторинг и анализ внешней среды, который позволяет выявить факторы, содействующие успеху организации или, наоборот, ему препятствующие.

8. **Не уделяется достаточно внимания фазе окончания проекта**

   Обычно не разрабатывается план передачи ответственности за продукты и результаты проекта от команды, реализующей проект, к конечному получателю проекта. Не происходит апробирования результатов проекта конечным получателем. Часто получатель ставится перед фактом наличия готовых результатов в конце проекта.

1.1.2. Управление

Управление (менеджмент) – целенаправленное воздействие руководителя или органов управления, согласующее и объединяющее совместный труд людей.

Управление проектом – процесс управления людскими, финансовыми и материальными ресурсами на протяжении всего цикла осуществления проекта путём применения специальных методов управления. Основные управляемые качества проекта: затраты, время, ресурсы, стоимость, качество, риск.

Рисунок 4 Рулевое колесо управления

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Управление – один из самых сложных видов деятельности, и люди, которые занимаются им, должны уметь принимать эффективные решения. Им часто приходится решать вопросы на месте, и проблемы управления, как правило, бывают очень сложными в смысле факторов, которые на них влияют. Менеджер должен определить эти элементы, правильно их взвесить, мысленно сформулировать наборы последовательных уравнений и часто решать их, в то время как человек, который спрашивает о решении, ждёт ответа. И решение должно быть правильным, потому что от него может зависеть успех или неудача.

1.1.3. Планирование – наиболее существенная функция управления

Рисунок 5 Почему важно планирование?

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех менеджерских функций, поскольку связано с целями, альтернативным выбором, определяет действия как перспективные, так и текущие. Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но логически предшествует им. То есть менеджер организует, контролирует, стимулирует и руководит в соответствии с планами.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 6 Что такое планирование?

Планы составляются в расчёте на будущее. Поэтому главное в планировании – предвидение будущего, «плановые предложения», то есть прогнозирование того, что будет, если планы осуществятся.

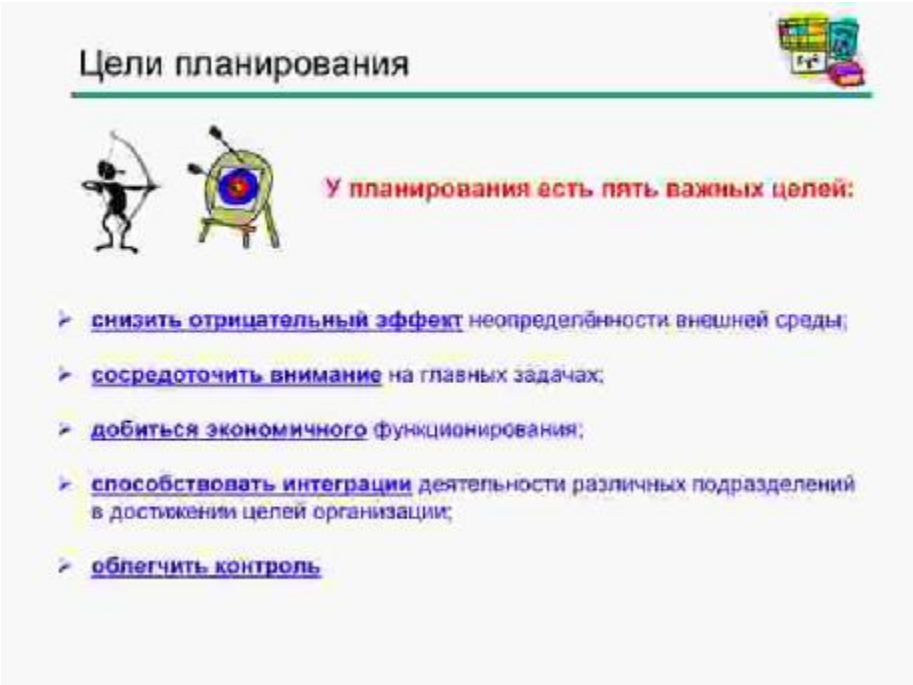


Рисунок 7 Цели планирования

Эффективное планирование – это, прежде всего, планирование, которое ведёт к изменениям. Это не бесплодное занятие (демонстрация, жонглирование цифрами, рутинное перекладывание бумаг без всяких последствий) – оно даёт результаты.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1.2.1. Предварительное укрупнённое планирование выполнения проекта

Ранее, при разработке своего проектного предложения Вы уже определили все основные вовлечённые стороны. Вовлечённые стороны (stakeholders) – люди или организации, которые могут прямо или косвенно, положительно или отрицательно повлиять на Ваш проект, или на которые может повлиять проект.

Рисунок 8 Вовлечённые стороны (stakeholders)

Прямые получатели выгод от проекта – это люди и/или организации, с которыми проект напрямую взаимодействует и воздействует на них неким образом. Они напрямую получают материальную или нематериальную более абстрактную выгоду от осуществления проекта.

Косвенные получатели выгод от проекта – это люди и/или организации, с которыми проект напрямую не взаимодействует, но неким образом воздействует на них посредством прямых получателей выгод от проекта. Они косвенно (через «посредников» – прямых получателей выгод) получают материальную или нематериальную более абстрактную выгоду от осуществления проекта.

Теперь, имея одобренный проект уже «на руках», Вам необходимо встретиться со всеми или с основными (в зависимости от их числа) представителями вовлечённых сторон и попросить, чтобы они разъяснили Вам, что точно означает для них успех Вашего проекта. Иногда, полезно документально оформить, что они ожидают от проекта, и какой вклад (материальный и/или нематериальный) намериваются в него внести. Поскольку интересы вовлечённых сторон различны, их определения успеха, вероятно, будут отличаться. На этом этапе одной из важных задач для Вас является приведение ожиданий вовлечённых сторон в последовательный и управляемый набор ожидаемых результатов проекта.

Одновременно, работая с представителями вовлечённых сторон, Вам необходимо собрать «костяк» ключевых экспертов. Как правило, во время разработки проектного предложения, требуется представить профиль ключевых экспертов, поэтому предварительное согласие с этим экспертами у Вас уже есть со стадии разработки проекта. Теперь Вам необходимо получить от них окончательное согласие и оговорить контрактные обязательства и оплату их услуг.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Вы вместе с ключевыми экспертами проводите ревизию ваших планов (План мероприятий в проектном предложении и Логико-структурная матрица), ваших ожидаемых результатов (Логико-структурная матрица) и обязательств (Техническое задание).

Рисунок 9 Предварительное укрупненное планирование выполнения проекта

В результате этой работы Вы вместе с ключевыми экспертами и учитывая мнения вовлечённых сторон должны:

1. Выявить и в дальнейшем отразить в Постановочном отчёте[1] все изменения, которые Вы считаете нужным внести в ход реализации проекта.
2. Выработать критерии и требования к экспертам на оставшиеся вакансии проекта (например, секретарь, переводчик и др.), на основе которых Вы будете набирать оставшийся персонал.

1.2.2. Ревизия бюджета проекта

Вашей следующей задачей является проверка предлагаемого в проектной документации бюджета проекта. В случае если утверждение проекта происходит вскоре после составления заявки, первоначальный бюджет будет, вероятно, все ещё актуальным. Однако если время подготовки и утверждения разделяет длительный период, или если проектное предложение было частично отвергнуто или подвергалось каким-либо изменениям, бюджет должен быть пересмотрен в соответствии с утвержденным объёмом финансирования.

Как правило, в процессе рассмотрения проектного предложения и выяснения у заявителя каких-либо компонентов проектного предложения, сам проект и, соответственно, первоначальный бюджет проекта (в проектном предложении) могут измениться. Если изменился бюджет проекта, то и структура финансовых вкладов также изменится, так как она привязана к общей сумме затрат по проекту.

[1] Подробная информация об отчётах будет дана в разделе 2.1.1. Отчётность

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 10 Ревизия бюджета проекта

Поэтому Вам необходимо провести ревизию бюджета и структуры финансовых вкладов, то есть сравнить первоначальный бюджет проекта и структуру финансовых вкладов (в Вашем проектном предложении) с окончательным вариантом бюджета проекта и структуры финансовых вкладов (после утверждения проекта).

1.2.3. Ревизия плана мероприятий и матрицы

Ревизия бюджета проекта позволит Вам понять, что в вашем бюджете изменилось, и как это может повлиять на планируемые Вами мероприятия и ожидаемые результаты проекта.

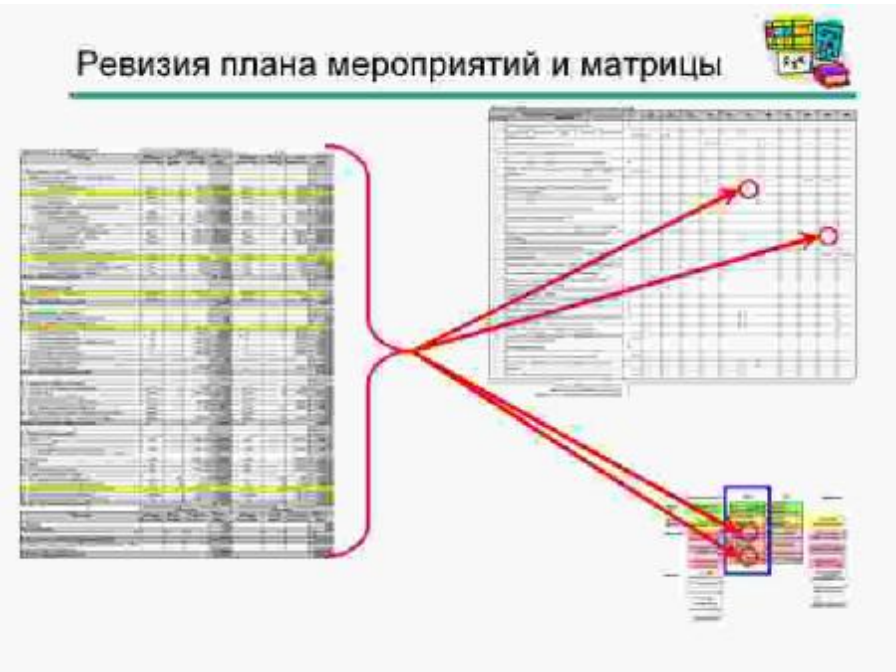


Рисунок 11 Ревизия плана мероприятий и логико-структурной матрицы

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Например, Вы планировали участие 4 преподавателей в Вашем проекте и 2 стажировки у европейского партнера. Но грантодающая организация (в данном случае Европейская Комиссия) посчитала, что в масштабе Вашего проекта достаточным будет участие 3 преподавателей и только 1 стажировка у европейского партнера. Соответственно, Вы должны отразить эти изменения в своём плане мероприятий и в логико-структурной матрице (в колонке «Объективно Проверяемые Индикаторы»)

1.2.4. Проверка Технического Задания

После всех вышеперечисленных ревизий Вам необходимо ещё раз внимательно перечитать Техническое задание и проверить отражены ли все ранее Вами найденные изменения в Техническом задании.

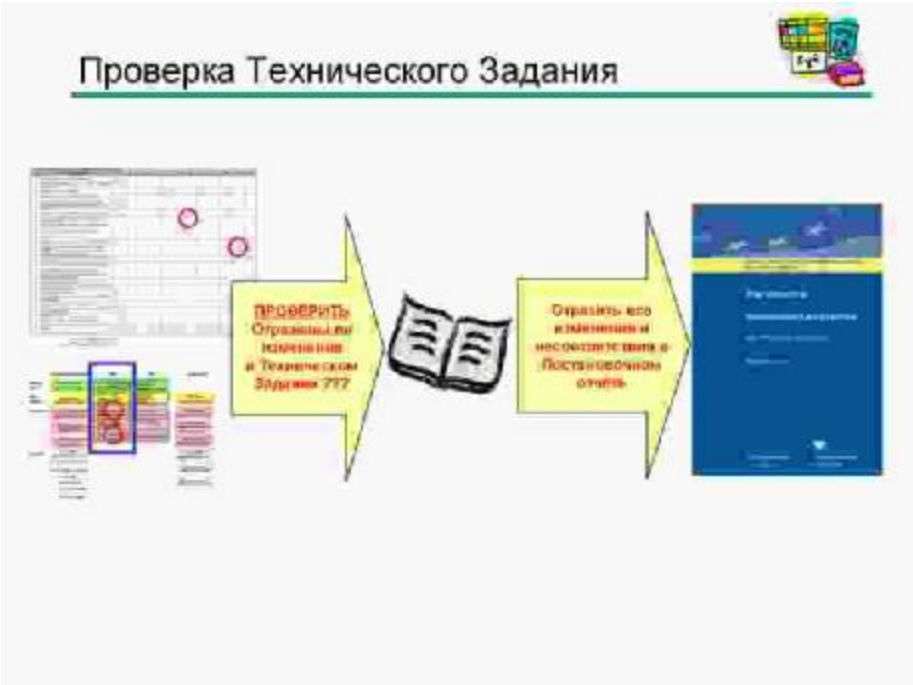


Рисунок 12 Проверка Технического задания

После проверки Вы должны отразить все изменения и несоответствия в Постановочном отчёте.

1.2.5. Набор персонала

После проведения ревизии или в процессе её проведения Вы приступаете к набору персонала на оставшиеся вакансии проекта: краткосрочные эксперты и вспомогательный персонал (секретарь, переводчик и др.)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 13 Набор персонала

На основе ранее выработанных (Вами лично и/или совместно с ключевыми экспертами) критериев и требований Вы набираете соответствующий персонал и оговариваете контрактные обязательства и оплату труда.

1.2.6. Разбиение мероприятий на задания

План мероприятий, находящийся в проектном предложении, представляет собой относительно укрупненное разбиение действий. Поэтому на данном этапе планирования необходимо каждое мероприятие разбить на боле конкретные и детализированные задания.

Целью разбиения мероприятий является обеспечение достаточной их простоты, облегчающей их организацию и управление ими. Процесс разбиения мероприятия заключается в подразделении мероприятия на составляющие его задания. Каждое задание, в свою очередь, может быть передано отдельному лицу и становится его краткосрочной мини-целью.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 14 «Результаты-мероприятия-задания»

На рисунке представлена схема с примером разбиения отдельных мероприятий на боле конкретные и детализированные задания.

Основное искусство заключается в правильном установлении уровня детализации. Наиболее общая ошибка состоит в разбивке мероприятий на слишком большое количество деталей. Разбивка должна быть завершена, как только у планирующего появляется достаточно деталей для оценки требующегося времени и ресурсов, а лицо, отвечающее за выполнение самой работы, получает достаточно инструкций о том, что должно быть сделано.

Распределение ответственности

Для того чтобы провести качественное разбиение мероприятий на задания, необходимо распределить ответственность между членами коллектива, то есть определить, кто из персонала за какие мероприятия будет нести ответственность. Далее каждое ответственное лицо должно составить мини-планы заданий для каждого мероприятия, за которое он/она несёт ответственность.

Рисунок 15 «Разбиение мероприятий на задания»

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Определение последовательности и взаимозависимости заданий

После того, как ответственное лицо произвело разбиение «своего» мероприятия на достаточное количество деталей, они должны быть соотнесены друг с другом для того, чтобы установить:

- **последовательность,** т.е. в каком порядке должны выполняться эти задания?
- **зависимость,** т.е. зависит ли какое-либо задание от начала или завершения каких-либо других заданий?

Сроки

Определение сроков означает проведение реалистичной оценки продолжительности каждого задания, и затем внесение его в график с целью установления реальных дат начала и завершения каждого задания. Часто, однако, невозможно определить сроки с полной уверенностью. Чтобы обеспечить, по крайней мере, реальность оценок, следует проделать две вещи:

a) провести консультации с людьми, имеющими необходимые технические знания или опыт; и
b) использовать собственный опыт, полученный от выполнения предыдущих заданий/проектов.

Распространенной ошибкой является недооценка требующегося времени, что может быть результатом ряда причин:

- упущение существенных заданий;
- недостаточный учёт взаимозависимости заданий;
- недостаточный учёт состава ресурсов (напр., занесение в график одного и того же лица или оборудования для выполнения одновременно двух или более заданий);
- желание произвести впечатление обещанием быстрых результатов.

Вехи / Показатели хода выполнения

Показатели, включаемые в график, называются *показателями хода выполнения* (или *вехами*). Эти показатели дают основу для мониторинга выполнения проекта и управления им. Простейшими показателями прогресса являются даты, предварительно определённые для завершения каждого задания (например, оценка потребностей в обучении завершается к концу третьей недели первого месяца проекта). Для указания на общий прогресс в выполнении проекта могут использоваться и более конкретные показатели, связываемые с фазами проекта. Например, проект программы Темпус может подразделяться на фазу разработки и фазу осуществления. При установлении показателей прогресса для завершения первой фазы даётся измерение общего прогресса, а также ставится задача всему коллективу проекта.

Профессиональный опыт

Если известно, что должно быть сделано, следует иметь ясное представление о том, какой для этого требуется профессиональный опыт. Часто заранее известно, какой профессиональный опыт имеется в наличии. Тем не менее, на данном этапе предоставляется хорошая возможность проверить, выполним ли план с точки зрения имеющихся человеческих ресурсов.

Распределение заданий

Теперь следует распределить задания между членами коллектива. Это – нечто большее, чем просто сказать, кто и что будет делать. С получением задания связана ответственность за достижение показателей прогресса. Иными словами, это означает определение сферы ответственности каждого члена коллектива, как перед менеджером проекта, так и перед другими членами команды. Поэтому при распределении заданий должны приниматься во внимание способности, квалификация и опыт каждого сотрудника коллектива проекта. Давая задания членам команды, следует удостовериться в том, что они понимают, что от них требуется. Если это не так, можно повысить уровень детализации в определении соответствующих заданий.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Оформление плана заданий

Вся содержащаяся в плане заданий информация может быть обобщена в графической форме в виде графика Гантта. Пример его приведен на рисунке ниже.

Рисунок 16 Пример плана заданий

Формат может быть адаптирован к ожидаемой продолжительности проекта. Общий график проекта может определять мероприятия только по кварталам или месяцам, в то время как в личных рабочих планах может использоваться недельный или дневной формат.

Проверка индивидуальной загруженности каждого члена команды

Полезной практикой является составление индивидуальных планов сотрудников проекта. Из всех планов заданий каждый сотрудник выбирает только те задания, за которые он несёт ответственность, и располагает их на временной шкале, строя тем самым свой индивидуальный план работ. Имея такой график, сотрудник наглядно видит весь перечень работ, которые ему необходимо выполнить, и сроки, отведённый на каждое задание. Проанализировав индивидуальный план заданий, руководитель проекта также может оценить загрузку сотрудника, то есть увидеть, в какие периоды сотрудник перезагружен, а в какие – незагружен. На основе такого анализа и согласования с общим планом мероприятий и индивидуальными планами заданий других сотрудников руководитель проекта может принять решение, как возможно сдвинуть какие-либо задания, чтобы обеспечить максимально плавную загрузку конкретного сотрудника и всех сотрудников в целом.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 17 Индивидуальный план сотрудника

Результаты в Постановочный отчет

Детализированные планы заданий не требуется включать в Постановочный отчёт, но результаты данного этапа планирования, такие как: выводы и заключения, возможные изменения и несоответствия должны быть отражены в Постановочном отчёте.

Рисунок 18 Информация в Постановочный отчёт

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

На последующих стадиях проекта результаты данного этапа планирования также могут потребоваться для Промежуточных отчётов[1].

1.2.7. Сводная таблица показателей проекта

Объективно проверяемые индикаторы (ОПИ) описывают цели проекта в измеряемых величинах и дают базу для оценки качества работы, то есть выполнения проекта. Определение индикаторов (ОПИ) способствует проверке жизнеспособности проекта и закладывает базу для системы мониторинга в ходе проекта и по его окончании. В основу ОПИ заложены три основных параметра – **Количество, Качество и Время**.

«Объективно Проверяемый» означает, что, кто бы ни пользовался данным индикатором, он всегда получит один и тот же результат. Подбор ОПИ делается легко для количественных изменений, но не так просто подобрать индикатор для качественных преобразований чего-либо. Иногда, если есть такая необходимость, достижение одной цели или результата определяется не одним, а несколькими ОПИ, но не рекомендуется этим увлекаться, так как это приводит к перерасходу средств на сбор и обработку данных. Более подробно и точно можно описать индикатор уже только во время исполнения проекта, когда поступает дополнительная информация. Это приводит к более эффективному мониторингу проекта.

Рисунок 19 Сводная таблица показателей проекта

Руководству проекта следует создать «Сводную таблицу показателей проекта» на основе информации из логико-структурной матрицы (*что и в каком количестве должно быть сделано*) и плана мероприятий (*к какому сроку это должно быть сделано и кто за это несёт ответственность*).

При составлении сводной таблицы показателей необходимо учитывать 5 требований (**SMART**), предъявляемых к объективно проверяемым индикаторам:

- **S**pecific (Конкретными)
- **M**easurable (Измеримыми)

[1] Подробная информация об отчётах будет дана в разделе 2.1.1. Отчётность

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **A**vailable (Доступными)
- **R**elevant (Уместными)
- **T**imely (Своевременными)

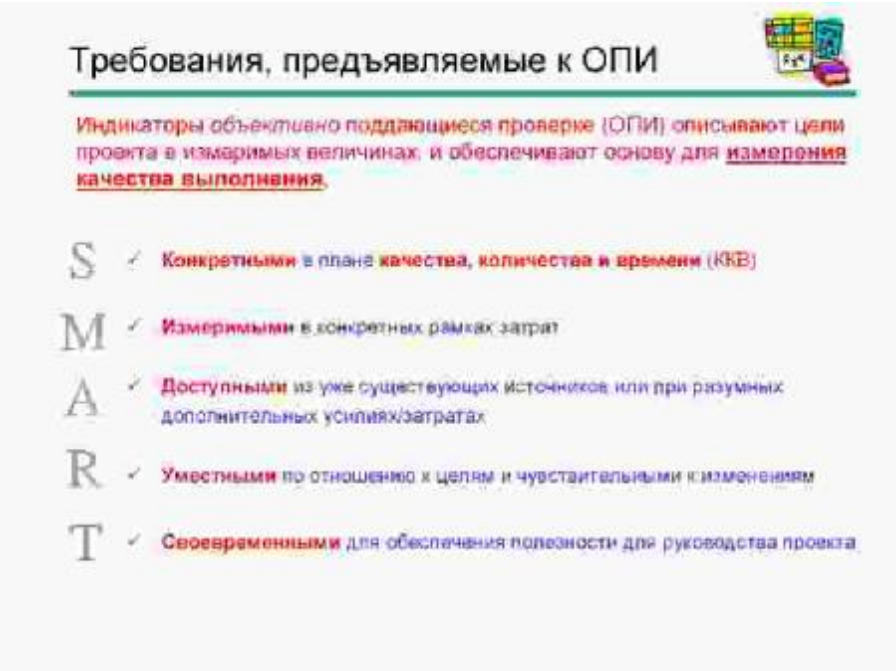


Рисунок 20 Требования, предъявляемые к объективно проверяемым индикаторам (ОПИ)

К наиболее общим проблемам, возникающим при отборе показателей, относятся следующие:

- **отбор чрезмерно большого количества показателей** - Общей тенденцией является переоценка количества требующейся для принятия решений информации. Определение потребностей в информации включает также балансировку количества информации, требующегося для принятия решений, и количества информации, которую принимающий решение в состоянии прочитать и проанализировать. Слишком часто менеджерами указываются потребности в излишне подробной информации, в результате чего они оказываются не в состоянии охватить при чтении отчётов содержащиеся в них сведения. Потребности в информации должны соотноситься с уровнями управления, что отражается в отобранных показателях, представляющих собой минимальный набор данных. На уровне повседневной работы требуется более подробная информация, тогда как на более высоких уровнях используются агрегированные и обобщенные данные.
- **отбор чрезмерно комплексных показателей.** Это создает проблемы для сбора данных с точки зрения требующихся для этого квалификации и ресурсов. Средством передачи комплексной информации в её обобщенном виде являются качественные показатели.
- **чрезмерная сосредоточенность на показателях хода выполнения**, не дающих достаточной информации о достижениях проекта.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2.8. Возможные источники изменений для отчёта

В результате операционного планирования на этапе запуска проекта у нас уже появляется некоторая важная информация, которая должна быть отражена в первом отчёте, называемом Постановочным отчётом[1]:

1. Результаты обсуждения и учёта мнений вовлечённых сторон: выводы и заключения, возможные изменения, которые Вы считаете нужным внести в ход реализации проекта, и несоответствия с Техническим заданием.
2. Результаты ревизии плана мероприятий на соответствие имеющимся ресурсам в утверждённом бюджете проекта.
3. Результаты ревизии логико-структурной матрицы проекта на соответствие имеющимся ресурсам в утверждённом бюджете проекта.
4. Результаты детализации плана мероприятий и составления плана заданий: выводы и заключения, возможные изменения, которые Вы считаете нужным внести в ход реализации проекта, и несоответствия с Техническим заданием.

Рисунок 21 Источники изменений для отчёта

[1] Подробная информация об отчётах будет дана в разделе 2.1.1. Отчётность

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

После завершения работы по пересмотру бюджета проекта на стадии операционного планирования следующим шагом является разработка прогнозируемого отчёта о движении денежных средств.

Отчёт о движении денежных средств сходен с планом расходов (бюджетом проекта), с той разницей, что отчёт о движении денежных средств:

a) учитывает как расходы, так и доходы (в нашем случае – это финансовые вклады основного донора (Европейской Комиссий), местного донора и партнеров проекта);
b) осуществляет анализ расходов и доходов по каждому из соответствующих периодов;
c) позволяет произвести расчет профицита/дефицита денежных средств за отчётный период и аккумулированный баланс денежных средств на конец отчётного периода, что помогает ***оценить возможность дальнейшего финансирования мероприятий по проекту в указанные сроки***.

В зависимости от продолжительности проекта отчёт о движении денежных средств может составляться либо краткосрочный (с еженедельной периодичностью), среднесрочный (с ежемесячной периодичностью) и долгосрочный (с ежеквартальной/полугодовой периодичностью).

Для большинства проектов наиболее целесообразно составление отчёта о движении денежных средств с ежемесячной периодичностью.

1.3.1. Источники для построения отчёта о движении денежных средств (cash flow)

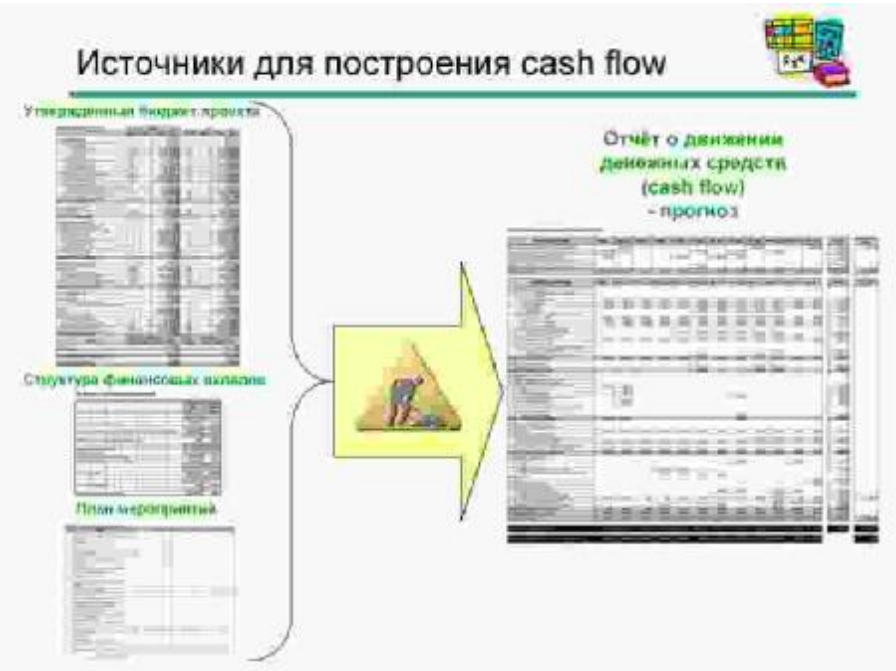


Рисунок 22 Источники для построения отчёта о движении денежных средств (cash flow)

Для построения отчёта о движении денежных средств нам необходима информация из трёх источников:

– Утверждённый бюджет проекта (какие статьи расходов и в каком объёме запланированы в проекте)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

– Структура финансовых вкладов (кто и в каком объёме делает финансовые вклады в проект)

– План мероприятий (когда осуществляются расходы на мероприятия проекта)

Также нам необходимо знать сроки поступления финансовых вкладов. Если сроки поступления местных финансовых вкладов мы можем согласовать с партнерами проекта, то сроки поступления платежей из Европейской Комиссии мы не можем согласовывать, а лишь должны придерживаться обязательств и условий, оговорённых в контракте с Европейской Комиссией.

1.3.2. Поступления платежей Европейской Комиссии во времени

Для построения отчёта о движении денежных средств нам необходимо представить на временной шкале, когда нам следует ожидать платежи из Европейской Комиссии, и сделать некие допущения для оптимистического и пессимистического варианта развития событий

Рисунок 23 Поступления платежей Европейской Комиссии во времени

Мы делаем следующие допущения по срокам поступления платежей из Европейской Комиссии:

1) Первый платеж мы должны получить в течение 45 дней с момента подписания контракта обоими сторонами. Для пессимистического варианта развития событий делаем допущение что, мы получим платеж на 45ый день реализации проекта.

2) Промежуточные платежи будут сделаны в течение 45 дней с момента утверждения Промежуточных отчётов. Для пессимистического варианта развития событий делаем допущение что, отчёты мы предоставляем вовремя, согласно оговорённым датам, отчёты будут рассмотрены и утверждены в течение 1 месяца, затем промежуточные платежи поступят на 45ый день с момента утверждения соответствующего Промежуточного отчёта.

3) Заключительный платёж будет сделан в течение 45 дней с момента утверждения Заключительного отчёта. Для пессимистического варианта развития событий делаем допущение что, отчёт мы предоставляем вовремя, к моменту официального окончания

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

проекта, отчет будет рассмотрен и утверждены в течение 1 месяца, затем заключительный платёж поступит на 45ый день с момента утверждения Заключительного отчёта[1].

1.3.3. Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой])[2]

Разрабатывая прогнозируемый отчёт о движении денежных средств на этапе планирования, мы тем самым строим модель будущего финансового состояния проекта.

Модель – это абстракция, акцентирующая с точки зрения цели анализа наиболее важные и характерные черты объекта в систематическом виде.

Модель – это всегда упрощение действительности, но упрощение, позволяющее исследовать проблему. Поэтому её использование требует:

- правильного выбора самой модели,
- понимания области применения,
- интерпретации результатов менеджерами.

Вначале, мы строим так называемый базовый (нулевой) прогноз отчёта о движении денежных средств, в котором все затраты тратятся полностью (с нулевой маржой партнеров) в соответствии с бюджетом проекта. В результате после реального окончания проекта, когда поступает последний платёж, аккумулированный баланс денежных средств равен нулю, то есть всё, что получено, потрачено. Базовый прогноз позволяет нам убедиться, что наш отчёт (наша базовая модель возможного финансового состояния) составлен правильно, если конечный аккумулированный баланс денежных средств равен нулю и перекрёстные суммы по статьям и разделам нашего прогноза равны суммам по статьям и разделам бюджета проекта.

Маржа – это разница между поступившими денежными средствами и фактически потраченными средствами на нужды проекта, то есть:

МАРЖА проекта = ДОХОДЫ проекта – РАСХОДЫ проекта

В основном маржа проекта формируется за счёт раздела оплаты персонала, поэтому не факт, что расценки на персонал, заложенные в бюджете проекта, должны точно в таком размере выплачиваться «на руки». Это не связано с каким-либо обманом. Это связано с тем, что расценки на персонал, заложенные в бюджете проекта, являются брутто. Из них должны уплачиваться соответствующие налоги (подоходный налог и отчисления в различные фонды), организация должна покрыть свои накладные расходы, связанные с её текущей операционной деятельностью, а также затратами прошлых периодов, связанных с подготовкой проектного предложения, и дополнительно какая-то норма прибыли на дальнейшее развитие организации.

Как правило, партнёры проекта не «изымают» свою маржу по мере её возникновения в течение проекта, а своего рода рефинансируют её на нужды проекта, и лишь после окончания проекта они могут себе позволить «изъять» её. Этот факт влияет на показатели отчёта о движении денежных средств. Рефинансирование маржи – всегда улучшает в реальности показатели движения денежных средств.

Те периоды, когда Аккумулированный баланс денежных средств становится отрицательным, являются критическими, так как это означает, что проект не располагает средствами для реализации запланированных мероприятий. Руководство проекта должно найти решение этой

---

[1] Очень важно своевременно предоставлять качественно подготовленные отчёты, так как от этого зависят сроки поступления платежей от Европейской Комиссии, которые являются основными для проекта и в значительной степени влияют на платежеспособность проекта. Однако в практике существуют примеры, когда в течение года после официального окончания проекта команда экспертов не могла подготовить своевременный и качественный отчёт (он несколько раз возвращался на доработку), и в результате заключительный платёж пришел только через 1,5 года после официального окончания проекта.

[2] Пример базового отчёта о движении денежных средств дан в Приложении-1 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

проблемы, так как проектные мероприятия не могут временно останавливаться до следующего ближайшего платежа. Персонал проекта и партнёры, реализующие его, несут полную ответственность за своевременное и успешное завершение проекта. Поэтому руководство проекта должно изыскивать средства для нужд проекта: либо из внутренних резервов партнёров, реализующих проект, либо договариваясь с поставщиками услуг (например, персонал, арендодатель, субподрядчики и др.) об отсрочке платежей на некоторый срок, либо привлекать заёмные средства, либо ещё какие-нибудь альтернативы.

Данная ситуация объясняет, почему на стадии рассмотрения проектных предложений и принятия решения большое внимание уделяется финансовой устойчивости и платёжеспособности партнёров проекта.

Рисунок 24 Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой])

Комментарии к рисунку

A - *Для заполнения раздела «Приход (Inflow)» необходимо вначале согласовать: кто, когда и в каком объёме делает финансовые вклады. В соответствии с достигнутыми соглашениями между партнёрами. С Европейской Комиссией руководство проекта не может согласовывать даты платежей, так как есть строгие правила и регламент. Здесь руководство проекта может только делать допущения, которые изложены выше в разделе «Поступления платежей Европейской Комиссии во времени».*

B - *Для заполнения раздела «1. Человеческие ресурсы» необходимо согласовать: кто из персонала, когда и в каком объёме предоставляет свои услуги и размер оплаты этих услуг. Вначале для построения базового (нулевого) отчёта берутся полные (брутто) расценки на персонал, заложенные в бюджете проекта.*

C - *Для заполнения раздела «3. Оборудование и снабжение» необходимо согласовать: какое оборудование, когда и в каком объёме закупается.*

D - *Для заполнения раздела «5. Прочие расходы, услуги» необходимо согласовать: какие прочие услуги, когда и в каком объёме предоставляются и размер оплаты этих услуг.*

E - *Те периоды, когда Аккумулированный баланс денежных средств становится отрицательным, являются критическими, так как это означает, что проект не*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

располагает средствами для реализации запланированных мероприятий.

F - *Суммарные итоги по строкам должны соответствовать бюджету, а Профицит/Дефицит должен равняться нулю, так как это у нас базовый (нулевой) отчёт о движении денежных средств, то есть всё, что проект получает, тратится.*

G - *Если бы все платежи поступили до срока окончания проекта, то итоговый Профицит/Дефицит был бы равен нулю. Но последний платеж остается за сроком окончания проекта, поэтому профицит равен 810,45 евро (это своего рода зарезервированная сумма на уплату процента за банковский перевод последнего платежа). Аккумулированный баланс денежных средств равен сумме ожидаемого последнего платежа, только с противоположным знаком.*

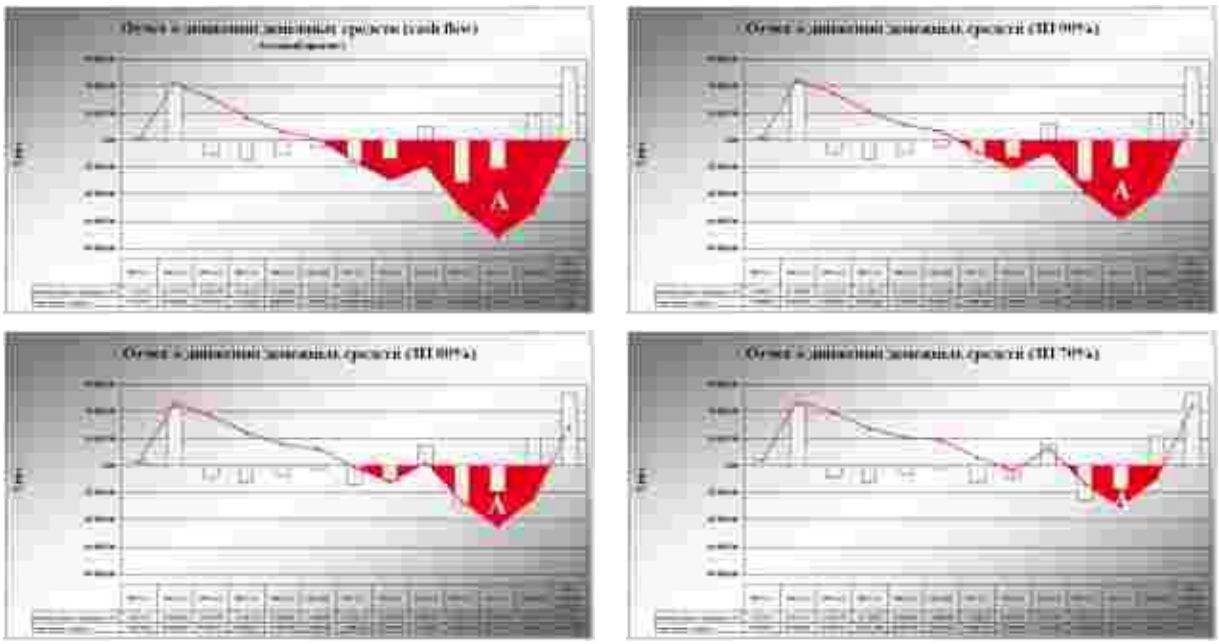
H - *При поступлении последнего платежа, финансовый итог становится равен нулю.*

Зоны F, G, H являются индикаторами того, что модель базового (нулевого) отчёта о движении денежных средств составлена правильно, все формулы и взаимосвязи в ней выстроены правильно. Теперь на основе этой модели можно будет моделировать любую более или менее реалистичную ситуацию, но перед этим необходимо провести анализ чувствительности проекта.

1.3.4. Анализ чувствительности проекта

Имея базовый (нулевой) прогноз отчёта о движении денежных средств, мы можем моделировать различные варианты в зависимости от того, какой размер тех расценок на персонал, которые заложены в бюджете проекта, мы собираемся выплачивать.

Ниже приведён пример однофакторного анализа чувствительности проекта к размеру фактической оплаты персонала с 10% шагом.



PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

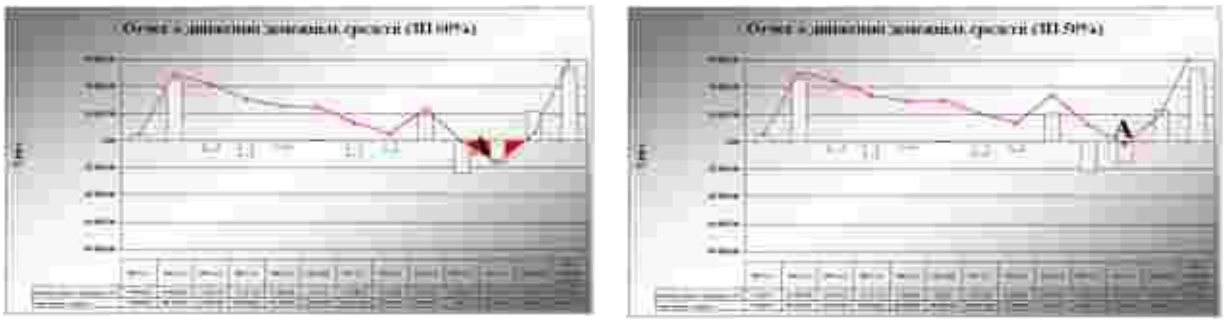


Рисунок 25 Пример однофакторного анализа чувствительности проекта к размеру фактической оплаты персонала с 10% шагом

Комментарии к рисунку

А - *Красная зона (А) – отражает размер дефицита денежных средств, то есть аккумулированный баланс денежных средств отрицательный на соответствующем промежутке проекта.*

На графиках мы можем видеть, как снижается дефицит денежных средств в зависимости от размера фактической оплаты персонала.

– В варианте с 100% оплатой уже в Месяце-7 у нас возникает дефицит в размере 15.755,18 евро, и всю вторую половину срока проекта дефицит у нас продолжает нарастать вплоть до 53.220,02 евро в Месяце-12, и лишь после поступления заключительного платежа (уже после проекта) дефицит покрывается полностью.

– В варианте с 50% оплатой лишь незначительный дефицит в размере 2.051,62 евро возникает в Месяце-11, который покрывается уже в следующем месяце. Поэтому для организации не составит труда «пережить» такой дефицит без привлечения заёмных средств: либо за счёт собственных средств, либо договорившись с поставщиками услуг (например, персонал, арендодатель, субподрядчики и др.) об отсрочке платежей на 1 месяц.

Рисунок 26 Сводный график однофакторного анализа чувствительности проекта к размеру фактической оплаты персонала с 10% шагом

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Комментарии к рисунку

A - *По мере уменьшения размера оплаты персонала точка А двигается вверх к оси Х и практически достигает её при 50% размере оплаты персонала. Дефицит составляет лишь 2.051,62 евро*

B - *По мере уменьшения размера оплаты персонала точка В двигается вверх к оси Х и практически достигает её при 70% размере оплаты персонала. Дефицит составляет лишь 3.618,62 евро. А при 50% размере оплаты персонала уже Профицит составляет 13.782,40 евро.*

После того, когда построен базовый (нулевой) отчёт о движении денежных средств (то есть всё, что проект получает, тратится), который является самым пессимистическим прогнозом, проведён анализ чувствительности проекта и сделаны выводы, начинается моделирование более или менее реалистичной ситуации, а затем в ходе реализации проекта проводится постоянный мониторинг и управление затратами. Об этом будут даны более подробные объяснения в разделе «2.2 Управление Финансами»

Прогноз отчёта о движении денежных средств является важным механизмом планирования:

- он наглядно отображает положение финансов проекта и его платёжеспособности;
- график, построенный на его основе, прост для прочтения даже членами команды, не имеющими финансового образования;
- при составлении на компьютере в формате таблицы его легко актуализировать и исправлять;
- он составляет основу отчётности менеджеров.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

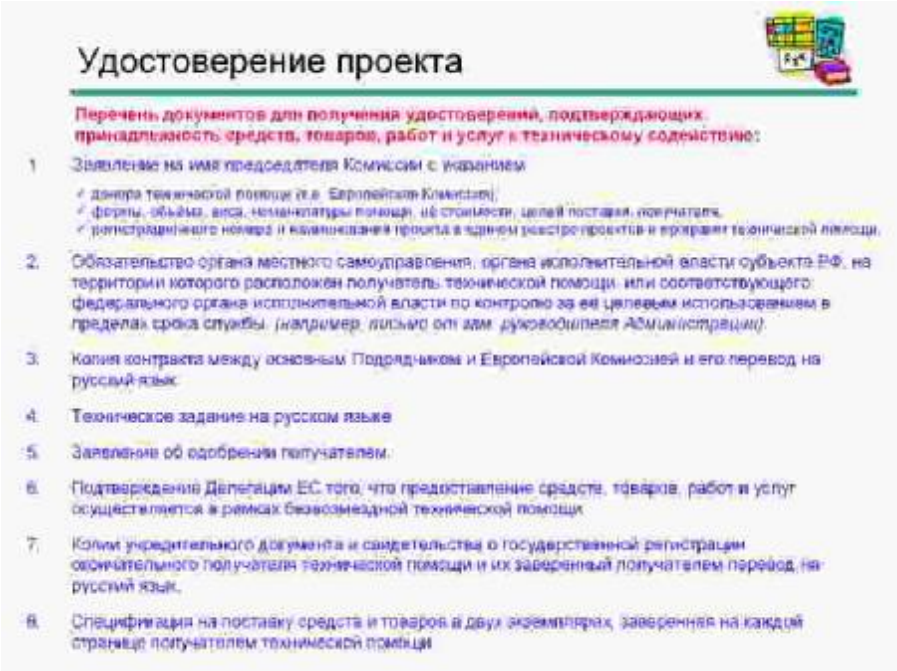
1.4.1. Регистрация проекта

В соответствии с Федеральным законом «О безвозмездной помощи (содействии) Российской Федерации и внесении изменений и дополнений в отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и об установлении льгот по платежам в государственные внебюджетные фонды в связи с осуществлением безвозмездной помощи (содействия) Российской Федерации» утвержден Порядок регистрации проектов и программ технической помощи (содействия), выдачи удостоверений, подтверждающих принадлежность средств, товаров, работ и услуг к технической помощи (содействию), а также осуществления контроля за её целевым использованием.

Регистрация проектов и выдача удостоверений осуществляется Комиссией по вопросам международной гуманитарной и технической помощи при Правительстве Российской Федерации. Для рассмотрения вопроса о **выдаче удостоверения**, подтверждающего принадлежность средств, товаров, работ и услуг к технической помощи, наличие которого даёт право получения налоговых и таможенных льгот, получатель технической помощи должен подготовить и представить в Комиссию пакет необходимых документов.

Рисунок 27 Перечень документов для регистрации проекта

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com



Удостоверение проекта

Перечень документов для получения удостоверения, подтверждающих принадлежность средств, товаров, работ и услуг к техническому содействию:

1. Заявление на имя председателя Комиссии с указанием:
   - донора технической помощи (т.е. Европейская Комиссия);
   - формы, объёма, веса, номенклатуры помощи, её стоимости, целей поставки, получателя;
   - регистрационного номера и наименования проекта в едином реестре проектов и программ технической помощи.
2. Обязательство органа местного самоуправления, органа исполнительной власти субъекта РФ, на территории которого расположен получатель технической помощи, или соответствующего федерального органа исполнительной власти по контролю за его целевым использованием в пределах срока службы. *(например, письмо от адм. руководителя Администрации)*
3. Копия контракта между основным Подрядчиком и Европейской Комиссией и его перевод на русский язык.
4. Техническое задание на русском языке
5. Заявление об одобрении получателем.
6. Подтверждение Делегации ЕС того, что предоставление средств, товаров, работ и услуг осуществляется в рамках безвозмездной технической помощи
7. Копии учредительного документа и свидетельства о государственной регистрации окончательного получателя технической помощи и их заверенный получателем перевод на русский язык.
8. Спецификация на поставку средств и товаров в двух экземплярах, заверенная на каждой странице получателем технической помощи

Рисунок 28 Перечень документов для получения удостоверения проекта

1.4.2. Обзор текущего состояния дел и планирование

Прежде, чем формально приступить к этапу выполнения Команда проекта должна рассмотреть текущее состояние дел и спланировать выполнение проекта, в частности, проработать:

- предметный охват,
- временной график (план мероприятий)
- план соответствия качества,
- бюджет и финансовое планирование
- управление рисками
- описание вовлечения заинтересованных сторон
- план обмена информацией
- процесс управления изменениями
- процесс сдачи работ и передачи результатов проекта
- организационный план управления
- план обучения команды проекта

Далее в данном руководстве перечисленные выше моменты будут рассмотрены в отдельных главах и разделах.

1.4.3. «Встреча запуска»

Для формального начала выполнения проекта обычно проводится «Встреча запуска» (kick-off meeting), на которой менеджер проекта должен представить главные компоненты проекта для обзора и пересмотра, если потребуется. Другие темы, которые могут также быть обсуждены на встрече, следующие:

- представление новых членов команды
- роль и обязанности каждого члена команды
- утверждение целей проекта и целей последующего отчётного периода
- последний вариант плана мероприятий
- план обмена информацией

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- план управления рисками
- текущее состояние дел, включая предстоящие задачи и деловые вопросы.

Рисунок 29 «Встреча запуска» (kick-off meeting)

«Встреча запуска» необходима для того, чтобы убедиться, что все вовлечённые стороны имеют общее понимание предстоящей работы, чтобы утвердить ожидаемые результаты проекта и чтобы удостовериться, что каждый член команды осознаёт ожидаемый от него вклад. На «встрече запуска» обычно присутствуют менеджер проекта, ключевые эксперты проекта, представитель организации донора, и представитель конечного получателя. Данная встреча даёт возможность подчеркнуть важность проекта и потребность в нём.

При проведении любой формальной встречи проекта, менеджер проекта должен позаботиться о том, чтобы один из присутствующих членов команды проекта стенографировал обсуждаемые на встрече вопросы и принятые решения. После встречи, на основании этого конспекта, должен быть подготовлен отчёт о встрече, который передаётся всем её участникам для обзора и одобрения. После одобрения отчёт хранится в архиве проекта.

1.4.4. Ориентация новых членов команды

Ориентация новых членов команды делается для того, чтобы увеличить их отдачу при внесении своего вклада в планируемые результаты проекта. Менеджер проекта может подготовить «пакет документации для ориентации» членов команды, содержащий контрольный список, повестку дня встречи, необходимые документы и исходную информацию проекта.

Данные материалы могут быть откопированы и заранее переданы новым сотрудникам проекта, чтобы подготовить их и облегчить процесс ориентации. После этого Руководитель проекта проводит с ними сессии ориентации, предпочтительнее «один на один», и лично удостоверяется, что они прочитали и усвоили все представленные им материалы. Если Руководитель проекта по каким-то причинам не подготовил «пакета документации для ориентации», он всё же должен собрать всех новых членов проекта и представить, как минимум, следующее:

- Проектное предложение

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Организационную схему проекта, команду проекта, донора, бенефициаров
- Информацию относительно ролей и обязанностей в рамках проекта
- Логистику (часы работы, требования безопасности здания/офиса, имена пользователя и пароли, манеру одежды, местоположение туалетов, архива, фотокопировального оборудования, принтера, факса, кухни, и т.д.)
- Процедурные вопросы (обязанности членов команды, начисление рабочих часов, порядок получения отпуска, урегулирование отсутствия по болезни и т.д.).

Рисунок 30 Пакет документов для ориентации новых членов команды

1.4.5. Обзор и анализ рисков

Риски – это потенциальные события, которые могут неблагоприятно повлиять на бюджет, план мероприятий, предметный охват или качество проекта. На стадии подготовки проектного предложения были определены эти события насколько можно более точно, было также определено, когда они могут воздействовать на проект, и был разработан план управления рисками. Когда даты возможного воздействия внешних факторов подходят ближе, важно пересмотреть их вероятность, и воздействие, а также идентифицировать дополнительные факторы риска.

Когда возможный риск фактически сбывается (а риск по определению потенциальный случай в будущем), то он становится уже не риском, а проблемой (проблема по определению является событием в настоящем), то начинается процесс мониторинга и контроля.

Цель мониторинга и контроля рисков состоит в том, чтобы запустить план управления рисками, который был подготовлен на предшествующих стадиях, а также разработать и применить новые стратегии в случае непредвиденных событий.

Поэтому важно осуществлять периодический мониторинг и анализ внешней среды.

Анализ внешней среды позволяет выявить факторы, содействующие успеху организации или, наоборот, ему препятствующие. По мере усиления динамизма внешней среды такой анализ становится жизненно важным для организации фактором, определяющим её выживание.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 31 Модель влияния внешних факторов на организацию (проект)

Анализ внешней среды является нелёгкой задачей. Для её облегчения выделяются уровни анализа. Естественно, не все элементы внешней среды имеют принципиальное значение для организации (проекта). Поэтому важная часть анализа – выявление тех из них, которые играют значительную роль.

Факторы макросреды

(пример перечня факторов)

Политико-правовые	Социальные	Экономические	Технологические	Гендерные
• Стабильность органов власти • Группы лоббирования и их влияние • Налоговое законодательство • Регулирование международной торговли • Регулирование потребительских кредитов • Законы об охране окружающей среды • Антимонопольные законы • Правовое регулирование найма, увольнения, оплаты труда • Контроль за ценами и зарплатой	• Уровень рождаемости • Демографические сдвиги • Ожидаемая продолжительность жизни • Отношение к новым продуктам, стиль жизни, значимость карьеры, активность потребителей • Обеспокоенность проблемой качества жизни • Представления об условиях труда • Уровень образования	• Предложение денег Природные ресурсы Кредитно-денежная политика Производительность труда • Уровень безработицы Стоимость энергии Располагаемый личный доход • Стадия экономического цикла	• Общие затраты на НИОКР (на уровне государства и отраслевом уровне) • Приоритетные направления затрат на НИОКР • Патентная защита • Интенсивность внедрения новых продуктов • Автоматизация • Роботизация	• Изменение доли женщин среди работающего насе-ления • Преобладающие религии • Наличие этнических и религиозных меньшинств

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 32 Алгоритм анализа факторов макросреды

Рекомендуется следующий алгоритм анализа.

1. Выявление и оценка тенденций.
2. Составление перечня факторов и действующих лиц (заинтересованных групп), оказывающих влияние на успех деятельности организации.
3. Определение степени зависимости жизнеспособности организации от ключевых факторов и действующих лиц.
4. Оценка вероятности или риска нежелательного развития событий.
5. Определение серьёзных потенциальных проблем («угроз») как итог анализа.

1.4.6. Планирование системы обмена информацией

«Хорошие новости всегда до вас дойдут: важно то, насколько быстро до вас дойдут дурные новости», Харви Маккей

Работа менеджера любого уровня невозможна без отлаженной системы коммуникаций. Под коммуникацией понимается процесс передачи информации от одного человека к другому. Такая передача может осуществляться с помощью приборов, жеста, речи, в письменной форме. Поэтому умение говорить, слушать, писать и читать является важнейшим качеством менеджера, отражающим его способности к коммуникации. Именно посредством коммуникаций информация передаётся руководителям, а решения – их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организации, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. Оценки показывают, что до 80% времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные коммуникации.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

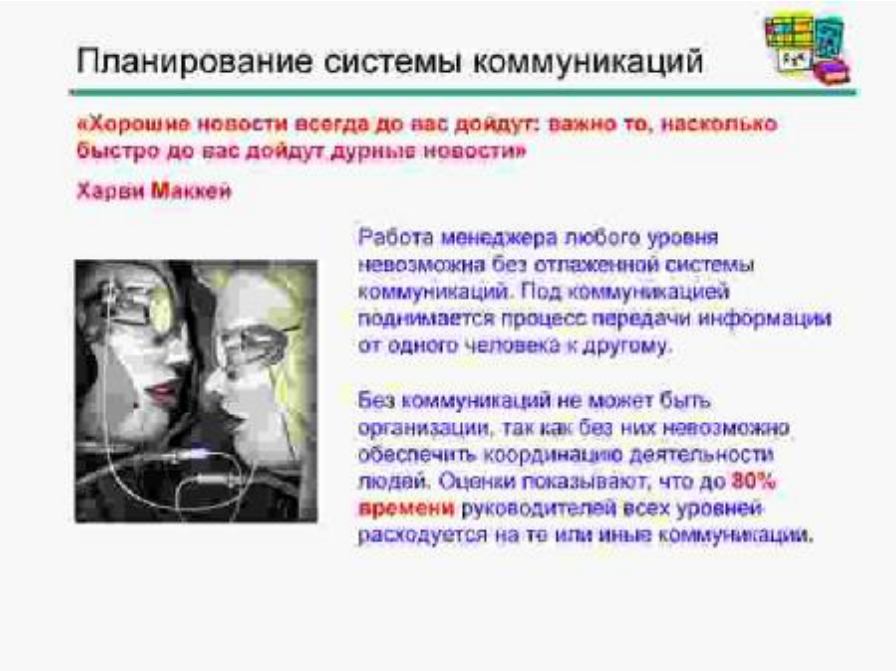


Рисунок 33 Планирование системы коммуникаций

Деловая информация в любой организации распространяется по двум основным направлениям: (вертикальному вверх и вниз по уровням иерархии) и горизонтальному (на одном уровне иерархии).

Коммуникационная сеть формируется тогда, когда несколько объектов связываются вместе многими каналами. На рисунке ниже изображены возможные коммуникационные сети для группы из пяти человек. Какая из них лучше? Всё зависит от поставленных задач.

Рисунок 34 Варианты коммуникационных систем

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

В течение планирования проекта необходимо составить план обмена информацией, в котором необходимо чётко описать, как будет осуществляться обмен информацией. По мере выполнения проекта может возникнуть потребность внести изменения в систему обмена информацией и пересмотреть требования, предъявляемые к информации.

Система обмена информации должна быть выстроена таким образом, чтобы в ходе выполнения проекта соответствующая информация была бы доступна для соответствующего лица к соответствующему периоду времени, а новые неожиданные запросы об информации удовлетворялись бы своевременно. Система должна предусматривать непрерывный и двухсторонний обмен информацией. Менеджер проекта должен предоставлять необходимую информацию команде проекта и непосредственным представителям вовлечённых сторон в соответствии с ранее запланированным временным графиком предоставления информации, а, в свою очередь, команда проекта и вовлечённые стороны должны предоставлять требуемую информацию менеджеру проекта.

Для того чтобы план обмена информацией работал эффективно, все члены команды проекта должны обладать достаточным опытом и навыками правильного общения и нести ответственность за это. При составлении корреспонденции, отчётов, в устной беседе «лицом к лицу», члены команды ответственны за чёткое и полное изложение информации. Они должны убедиться, что получатель не только получил правильную и полную информацию, но и понял её.

Во время выполнения проекта менеджер, команда проекта и вовлечённые стороны будут обмениваться информацией, используя различные коммуникационные механизмы, определённые и заложенные в систему на этапе планирования. Это могут быть следующие коммуникационные механизмы:

- «Планёрки» (ежедневные/еженедельные)
- Отчётные совещания (ежедневные/еженедельные)
- Текущие совещания и встречи
- Заседания Руководящего комитета
- Меморандумы
- Информационные бюллетени
- Текущая корреспонденция
- Протоколы заседаний и встреч

Для составления плана обмена информацией, сформулируйте: какая информация вам необходима, от кого, в какой форме, в каком объёме, к какому сроку, с какой периодичностью?

Вся информация собирается, хранится и распространяется в соответствии с процедурами, ранее разработанными и задокументированными в Плане обмена информацией. В ходе выполнения проекта менеджер должен оценить, как организация использует предложенную систему обмена информацией и саму информацию, и насколько эта система является эффективной. Менеджер проекта должен быть гибким и готовым к тому, чтобы модифицировать план, если часть его не работает так, как это ожидалось изначально, или обмен информацией требует изменений внутри организации, реализующей проект.

В ходе работы члены команды проекта получают и отсылают документы на различные темы и должны хранить их в файлах для дальнейшей работы и будущих ссылок. Файл представляет собой бумажную или электронную папку, в которой хранятся физические единицы информации (бумаги или электронные файлы) с целью их достижимости и идентификации.

Система документации означает хранение документов в безопасном месте с возможностью их нахождения в любой момент. Хранящиеся бумажные документы не должны легко изнашиваться, теряться или пачкаться.

Работа в проекте – это групповая работа. Каждый сотрудник, которому необходим тот или иной документ, должен быть способен отыскать его быстро и без труда. Это можно добиться

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

установкой в организации единообразной системы документации, что в свою очередь поможет экспертам быть более организованными, систематичными и эффективными.

Инструкции по организации единообразной системы документации Региональных Бюро Поддержки (РБП) Программы Сотрудничества ЕС-Россия издана в виде отдельной брошюры и может использоваться как дополнительный материал к данному руководству.

1.4.7. «Культурный шок»

Очень часто при взаимодействии двух или нескольких представителей различных культур может возникнуть «культурный шок». Чем меньше стороны осведомлены о культуре и традициях друг друга, тем сильнее может быть «культурный шок» и тем менее эффективной и результативной будет совместная работа. В России в начале 90-х, когда начинались только первые проекты сотрудничества в рамках программы Тасис, партнёры с российской стороны и европейской испытывали сильнейший «культурный шок», когда у персонала уходили месяцы на адаптацию друг друга и к окружению, и только после этого постепенно начиналась продуктивная работа.

Ниже перечислены лишь несколько факторов из огромного числа, которые могут привести к «культурному шоку» с обеих сторон.

Рисунок 35 «Культурный шок»

Пунктуальность

Некоторые иностранные партнёры отличаются своей пунктуальностью, а некоторые наоборот, крайне необязательны. Работа с пунктуальными партнёрами обрекает на развитие собственной дисциплинированности и пунктуальности. Например, в Екатеринбурге, на одном из проектов директор из Новой Зеландии придерживается принципа «Если Вы пришли на встречу вовремя, значит, Вы уже опоздали». Поэтому если совещание назначено на 10.00, то в 9.55 все должны быть на месте. А опоздание даже на 2 минуты грозит серьёзным предупреждением от шефа.

Стремление к максимальной защите от рисков

С европейцами приходится работать очень вдумчиво. На этапе согласования внешнеторговых контрактов обязательно проговаривается, а затем прописываем алгоритм совместных действий при возможном появлении трудностей. Хотя вероятность их возникновения мала. Европейцы

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

стремятся защитить себя от любых рисков. Они нередко просят российские компании получать гарантию по оплате контракта в первоклассных европейских банках. А это удовольствие недешевое, и контракт в итоге дорожает на 3-5%.

Следование инструкциям (шаг влево, вправо – расстрел)

Многие компании в Екатеринбурге плодотворно сотрудничаем с немцами, но если требуется выйти за рамки инструкций, то возникают сложности. Например, одной екатеринбургской компании для изготовления рекламных материалов были нужны точные размеры образцов продукции из Германии. Чтобы узнать заветные цифры, немцы подняли все документы, но ничего не нашли. На предложение вручную измерить упаковку иностранные партнёры ответили, что могут предоставлять только указанные в документации характеристики продукта.

Иносказательные высказывания в восточной культуре

Главное - научиться принимать правила игры, отличные от тех, к которым мы привыкли, и тогда работа с иностранными специалистами будет в радость. Например, японские коллеги в одной из местной организации Екатеринбурга часто говорят иносказательно. Они практически всегда ведут себя спокойно и доброжелательно, но это не отражает их реального отношения к предмету обсуждения. Поэтому понять, как именно человек воспринимает твои слова, и выбрать тактику поведения бывает сложно.

Необязательность южных народов

Одна организация в Екатеринбурге сотрудничает с представителями Южной Европы, и в своей ежедневной практике она сталкивается с крайней необязательностью своих европейских партнёров. Они могут без предупреждения уйти во внеочередной отпуск, из-за чего решение всех насущных вопросов отодвигается на неопределенный срок.

Буквальное понимание вещей

Многие вещи, иностранцы понимают буквально, поэтому во взаимоотношениях с ними необходимо стараться быть максимально точным в формулировках. Однажды на переговорах один российский бизнесмен задал иностранцам вопрос об оплате «входного билета» для участия в сделке. Вопрос, если бы его перевели дословно, прозвучал бы как требование дать «откат». На самом же деле бизнесмена интересовало, включат ли в договор условия предоплаты. К счастью, удалось вовремя остановить переводчика и верно сформулировать предложение российского бизнесмена.

Разность в культуре поведения

Однажды состоялись переговоры между итальянцами и шведами. В ходе всей встречи итальянцы эмоционально не умолкая излагали свою точку зрения, а шведы хранили полное молчание в течение всей встречи. Переговоры закончились полным провалом. После встречи итальянцы жаловались, что шведы их игнорировали своим молчанием, а шведы жаловались, что им даже слова сказать не дали, так как они на протяжении всей встречи ждали, когда им предоставят слово.

Разность в традициях

В разных культурах могут существовать обратно противоположные традиции, которые могут привести к курьёзу. Например, в Германии существует традиция, что принимающая сторона сама даёт понять, что встреча подходит к завершению и посетителям уже пора идти. А в России, наоборот, посетители решают, когда им уходить, а принимающая сторона будет «до последнего» гостеприимна. Особенно, это касается хождения друг друга в гости.

Однажды, немецкие бизнесмены приехали к своему российскому партнеру на переговоры. Переговоры плавно перетекли в обед со спиртными напитками. Проходит час, другой. Немцы не уходят. Выпили ящик водки. Российский партнёр начинает недоумевать, почему немцы не уходят, и посылает посыльного за вторым ящиком водки. Когда выяснилось, что немцы ждут, когда им дадут понять, что встреча закончилась, а российский бизнесмен ждёт, когда гости уйдут, всех пришлось грузить в машины в сильном алкогольном опьянении.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2. ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА

2.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2.1.1. Отчётность

Постановочный отчёт (Inception Report)

Постановочный отчёт обычно готовится через три месяца после начала проекта и имеет стандартный формат. Как правило, между написанием проектного предложения и началом реализации проекта проходит довольно длительный период. За это время многое может измениться. Команда проекта анализирует изменившиеся условия выполнения проекта и вносит и обосновывает возможные изменения в цели проекта, результаты и мероприятия, направленные на достижение запланированных результатов (дорабатывается логико-структурная матрица проекта). В Постановочном отчёте даётся подробный план выполнения проекта, что в дальнейшем является основой для проведения мониторинга проекта.

Промежуточные отчёты (Progress Reports)

Промежуточные отчёты имеют стандартный формат, позволяющий проводить их сравнение в хронологическом порядке. Содержание отчётов должно соответствовать логико-структурной схеме и принимать во внимание связанные с ней документы: план мероприятий, бюджет и план расходов. По каждому из этих аспектов были поставлены задачи: в логико-структурной схеме указаны показатели достижения результатов, цели проекта и общей цели (заданы количество, качество, время); в плане мероприятий расставлены вехи завершения мероприятий; в плане расходов даны оценка и календарные сроки затрат.

Промежуточные отчеты представляются в целях актуализации достижений в сравнении с этими показателями и вехами. При этом используется следующая схема:

Данные о **предусмотренных достижениях** сравниваются с

- данными о **действительных достижениях**, с тем чтобы определить...
  - значительные **отклонения от плана**, на основе чего...
    - выявляются **проблемы** и определяются...
      - мероприятия по **корректировке или альтернативы.**

В рамках данной схемы отчёты должны охватывать следующие аспекты:

- Обобщённое текущее состояние проекта в сравнении с показателями достижения конкретных целей и результатов.
- Основные действия, предпринятые за отчётный период, в сравнении с графиком действий.
- Произведённые за отчётный период расходы, а также итоги по расходам за весь период - в сравнении с бюджетом и планом расходов.
- Оценки числа лиц, которым были предоставлены услуги за отчётный период.
- Текущие или прогнозируемые проблемы, включая также планируемые мероприятия по их преодолению.
- Планируемые основные мероприятия и графики на предстоящий период.

Заключительный отчёт (Final Report)

Заключительный отчёт имеет стандартный формат. Содержание отчёта должно соответствовать логико-структурной схеме и принимать во внимание связанные с ней документы: план мероприятий, бюджет и план расходов. По каждому из этих аспектов были поставлены задачи: в логико-структурной схеме указаны показатели достижения результатов, цели проекта и

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

общей цели (заданы количество, качество, время); в плане мероприятий расставлены вехи завершения мероприятий; в плане расходов даны оценка и календарные сроки затрат.

Черновой вариант Заключительного отчёта должен быть предоставлен, как минимум, за 1 месяц до официального окончания контракта на выполнение проекта.

Специальные отчёты о мероприятиях (Event Reports)

В большинстве проектов требуется, чтобы партнеры, выполняющие проект, предоставили Специальные отчёты о проведённых мероприятиях (семинарах, круглых столах, конференциях, командировках, различных миссиях и прочее), если они имели место быть, а также предоставили различные технические отчеты (включающие в себя какие-либо исследования, отчёты о распространении опыта и результатов проекта) и публикации, произведённые в ходе выполнения проекта.

Очень часто нанимающий (контрактирующий) орган требует, чтобы подрядчики до окончания проекта предоставили CD ROM, содержащий в электронном виде всю документацию по проекту, все отчёты и публикации, произведённые в ходе выполнения проекта.

Без утверждения и разрешения от нанимающего органа распространение отчётов и прочей документации проекта третьей стороне запрещено. Подрядчики должны уделять особое внимание конфиденциальности информации, наработанной в ходе выполнения проекта. Все отчёты, материалы в средствах массовой информации и прочая документация, подготовленная подрядчиком, отражает только мнения подрядчика и не является отражением официального мнения Европейской Комиссии. Авторские права на отчёты и всю прочую документацию, подготовленную в рамках проекта, принадлежат нанимающему органу.

Финансовые отчёты (Financial Report)

Стандартный комплект финансовых отчётов составляется периодически (чаще всего каждый квартал или каждое полугодие) и используется для сравнения реальных расходов с бюджетом. Отчёты следует составлять по проекту в целом, а также по отдельным управлениям или функциям, если их менеджмент является самостоятельным. Для анализа расходов по категориям и источникам средств (последнее особенно важно в тех случаях, когда проект финансируется несколькими донорами), следует готовить также сводные отчёты.

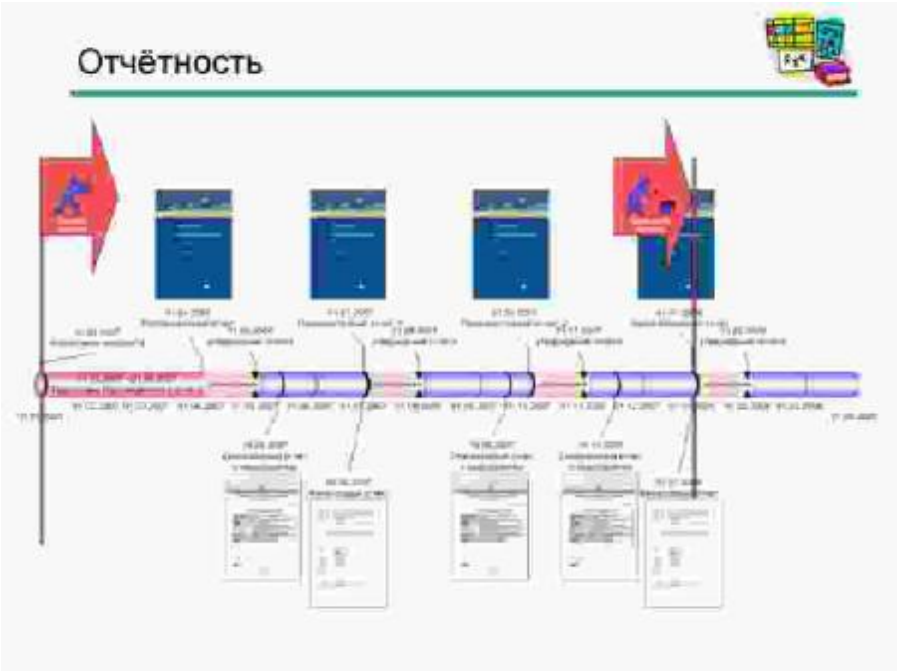


Рисунок 36 Отчётность

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.1.2. Для чего нужен Постановочный отчёт

Во время разработки проектного предложения заявитель анализирует текущую ситуацию в той сфере, в которую будет вовлечён будущий проект, оценивает возможные риски и степень воздействия различных факторов внешней среды и на основе этого делает какие-либо допущения. Тем самым заявитель в своём проектном предложении выстраивает прогнозируемый тренд развития внешней среды и способность проекта адаптироваться к возможным изменениям под воздействием внешних и внутренних факторов.

Как правило, между написанием проектного предложения и началом реализации проекта проходит довольно длительный период. За это время объективная реальность "здесь и сейчас" изменилась, то есть уже произошло отклонение прогнозируемого тренда развития внешней среды в большей или меньшей степени, в положительном или отрицательном направлении.

Поэтому команда проекта анализирует изменившиеся условия выполнения проекта, планирует новый тренд развития проекта, адаптированный в соответствии с изменившейся внешней средой, и вносит и обосновывает возможные изменения в цели проекта, результаты и мероприятия, направленные на достижение запланированных результатов (дорабатывается логико-структурная матрица проекта).

Понятно, что под воздействием внешних и внутренних факторов ничто и никогда не идет так идеально как запланировано, поэтому реальный тренд развития проекта будет каким-то образом меняться в соответствии с изменившейся внешней и внутренней средой.

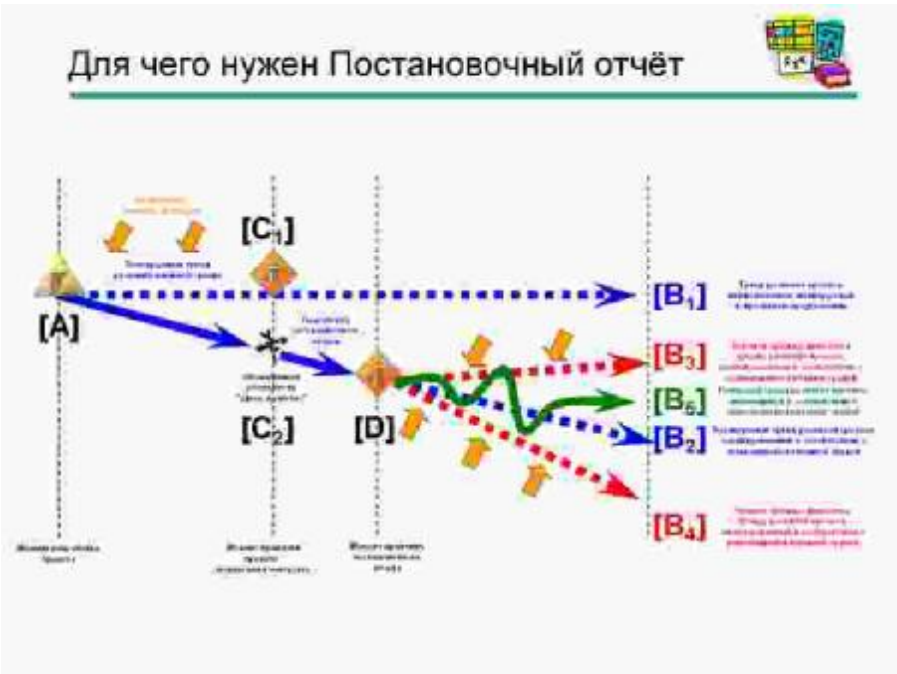


Рисунок 37 Для чего нужен Постановочный отчёт

2.1.3. Управление предметным охватом

На стадии подготовки проектной заявки был определён предметный охват проекта посредством консультаций с донором и вовлечёнными сторонами, после чего были чётко определены подлежащие сдаче продукты их составляющие. Все это было впоследствии заверено при запуске проекта и после его постановочной фазы.

Процесс, который должен использоваться для документирования изменений предметного охвата, должен был быть включен в проектную заявку. Обычно он содержит описание способа управления предметным охватом и возможностей внесения в него изменений. Очень важно,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

чтобы менеджер проекта ввёл этот процесс в действие на самой ранней стадии выполнения проекта. В случае необходимости внесения изменений, этот процесс гарантирует, что все стороны с ними согласны и осознают их потенциальные последствия.

Посредством введения процесса внесения изменений на ранней стадии, раньше будет проверена и его эффективность. Кроме того, он позволит вовлечённым сторонам и донору адаптироваться к данному процессу и поможет им осознать свою роль, так как и они имеют отношение к конкретным изменениям.

2.1.4. Проверка качества

Проверка качества предполагает мониторинг проекта и его прогресса с тем, чтобы гарантировать качество, определённое во время планирования проекта. Вся организация несёт ответственность за качество проекта, но главная ответственность всё же на менеджере проекта. Следующая таблица показывает потенциальные результаты выполнения проекта с низким качеством по сравнению с проектом, выполненным с высоким качеством:

Рисунок 38 Сравнение потенциальных результатов выполнения проектов с низким качеством и с высоким качеством

Проверка качества должна проводиться постоянно, по мере выполнения проекта. Менеджер проекта должен постоянно принимать решение, что именно сейчас лучше всего предпринять для успешного выполнения проекта.

2.1.5. Мониторинг выполнения планов

После составления общего плана заданий и индивидуальных планов заданий для каждого эксперта начинается важнейшая часть – выполнение поставленных планов. Очень редко выполнение проекта идёт строго по плану. В действительности, нет ничего необычного в том, что проект может принять направление или ход, абсолютно не предусмотренные во время планирования. В этом случае перед менеджером проекта стоит важная и сложная задача установления необходимого контроля над проектом в целом и над отдельными его

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

компонентами, обеспечивающего направленность проекта на достижение поставленных целей. Это достигается посредством ***мониторинга***, который может быть определен как: ***систематический непрерывный сбор, анализ и использование информации в целях осуществления контроля со стороны менеджера и принятия им решений.***

Мониторинг проекта является неотъемлемой частью ежедневного управления. Цель его состоит в предоставлении информации, с помощью которой менеджер может распознавать и решать возникающие в процессе выполнения проблемы и давать оценку достигнутого прогресса в соответствии с первоначальными планами.

Рисунок 39 Мониторинг выполнения планов

2.1.6. Управление командой проекта

Для того чтобы достичь всех запланированных результатов, очень важно иметь высоко производительную команду проекта, состоящую из индивидуальных сотрудников, которые должны быть как профессионально грамотными, так и высоко мотивированными для оказания вклада в общие достижения проекта. Одна из задач менеджера проекта – развивать способности каждого члена команды с целью максимизировать их индивидуальный вклад в достижение общей цели, а также стимулировать индивидуальный рост сотрудника и его удовлетворенность своей работой. Одновременно каждый индивидуальный сотрудник должен способствовать обмену идеями и работать совместно с другими на общее благо проекта. Таким образом, менеджер проекта должен быть лидером, способным налаживать общение, вести переговоры, влиять на людей и находить решения возникающим проблемам. Уровень навыков и компетенции для выполнения этих ролей отличает хороших менеджеров от великих менеджеров.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 40 Управление командой проекта

Для достижения максимально успешной работы команды менеджер проекта должен выполнять следующее:

Реализовать план обучения

В течение планирования выполнения проекта менеджер оценивает существующий уровень знаний и опыта каждого члена команды для того, чтобы определить подходит ли он/она для удовлетворения текущих и будущих потребностей проекта. Для каждого члена команды, который нуждается в дополнительном обучении, менеджер проекта составляет План обучения. План обучения включает в себя метод, которым будет обучаться каждый сотрудник команды и соответствующий график обучения. В течение реализации проекта менеджер должен проводить ревизию Плана обучения для того, чтобы гарантировать актуальность плана для потребностей проекта. Если возникает потребность ещё в каком-либо дополнительном обучении, менеджер проекта добавляет его в план. И наоборот, если отпала необходимость в каком-либо обучении, то оно должно быть удалено из плана. Если новый сотрудник присоединился к команде уже в ходе реализации проекта, то уровень его знаний и навыков должен быть оценён, и дополнения должны быть внесены в план обучения.

Распределять работу должным образом и обеспечивать подотчётность

Основная ответственность менеджера проекта – распределять работу между членами команды и обеспечить своевременное окончание работ в соответствии с установленным графиком (планом) мероприятий. Менеджер проекта несёт ответственность за своевременное распределение задач между соответствующими им членами команды. Хороший менеджер придерживается графика мероприятий таким образом, чтобы не допускать возникновения авралов. Менеджер проекта должен постоянно сообщать членам команды, что требуется сделать и к какому сроку.

Так как менеджер проекта несёт исключительную ответственность за успех или неудачу проекта, то он должен направлять старания своей команды и обеспечить подотчётность каждого члена команды за поставленную перед ним задачу. Подотчётность должна быть формализована в виде индивидуальных отчётов. Но менеджер также может использовать общение «лицом к лицу» для устной отчётности по каким-либо видам работ. Регулярное личное общение самый эффективный способ сбора информации о состоянии дел, а также для обсуждения текущих проблем, промежуточной оценки уже проделанной работы, оказания

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

поддержки сотрудникам, у которых возникают затруднения, и для развития отношений в коллективе.

Развивать «командный дух»

Члены команды проекта должны учиться работать вместе для достижения целей проекта. Они должны осознавать, что «командный дух» – это нечто большее, чем когда члены команды просто ведут себя хорошо по отношению друг к другу. Высоко продуктивная команда – всегда дисциплинирована. Члены команды участвуют во всех необходимых заседаниях, готовы пожертвовать собственным эго во имя команды, воспринимают предписанные им задания серьёзно и постоянно совершенствуют свои знания и навыки. Высоко производительные команды либо уполномочены принимать самостоятельные решения, либо включены в процесс принятия решения. Это сущность чувства «собственности проекта».

Менеджер проекта должен развивать значительные навыки управления по созданию окружения, которое поощряло бы членов команды выделяться и расти в профессиональном и личностном плане. Менеджеру проекта следует выполнять следующее:

- мероприятия по построению команды – деятельность, направленная на построение команды из первоначального коллектива сотрудников. Эти мероприятия могут ранжироваться от простых краткосрочных тренингов внутри организации до профессиональных «выездных» курсов обучения. В любом случае, мероприятия по построению команды дают возможность индивидуальным членам команды улучшить межличностное общение и рабочие отношения.
- признание команды и награждение – это деятельность, направленная на продвижение, стимулирование и формирование требуемого поведения или стандартов работы. Часто это инициируется менеджером, но это также очень эффективно, когда инициируется коллегами. В любом случае, программа признания должна быть задокументирована, чтобы каждый член команды чётко понимал, как и за какие стандарты работы он может быть награждён.

Основная цель создания «командного духа» – это повышение общего уровня и качества выполнения работ и проекта в целом. Когда члены команды чувствуют поддержку и мотивированы делать всё самое лучшее для проекта, они, скорее всего, будут делать всё, чтобы совершенствовать свои собственные знания и навыки, чтобы быть более производительными и эффективными в выполнении поставленных перед ними заданий. И когда члены команды поймут важность взаимодействия друг с другом, они будут более активны в идентификации проблем и конфликтов и готовы иметь с ними дело. Раннее разрешение конфликтов оставляет больше времени для непосредственной работы в рамках проекта.

Управлять изменениями в персонале

Все организации изменяются. Персонал может «перекидываться» на другие задания и проекты или просто покидать своего работодателя, новый персонал может присоединяться к команде проекта или к организациям вовлечённых сторон, или природа проекта может измениться, неся за собой изменения в персонале и распределении ответственности. Успешный менеджер проекта должен быть готов минимизировать негативное влияние такого типа изменений на результаты проекта и «моральный климат» в команде. Готовность менеджера к изменениям может быть как формальной, так и неформальной, в зависимости от размера и потребностей проекта. В любом случае, изменения в персонале проекта и организаций вовлечённых сторон может потребовать пересмотра планов и графиков реализации проекта.

2.1.7. Управление выполнением и передачей проекта

В течение планирования проекта менеджер сформулировал и задокументировал план достижения результатов и получения продуктов проекта, а также план передачи ответственности за продукты и результаты проекта от команды, реализующей проект, к

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

конечному получателю проекта. В течение реализации и мониторинга проекта этот план передачи проекта будет также развиваться по мере развития проекта и достижения результатов.

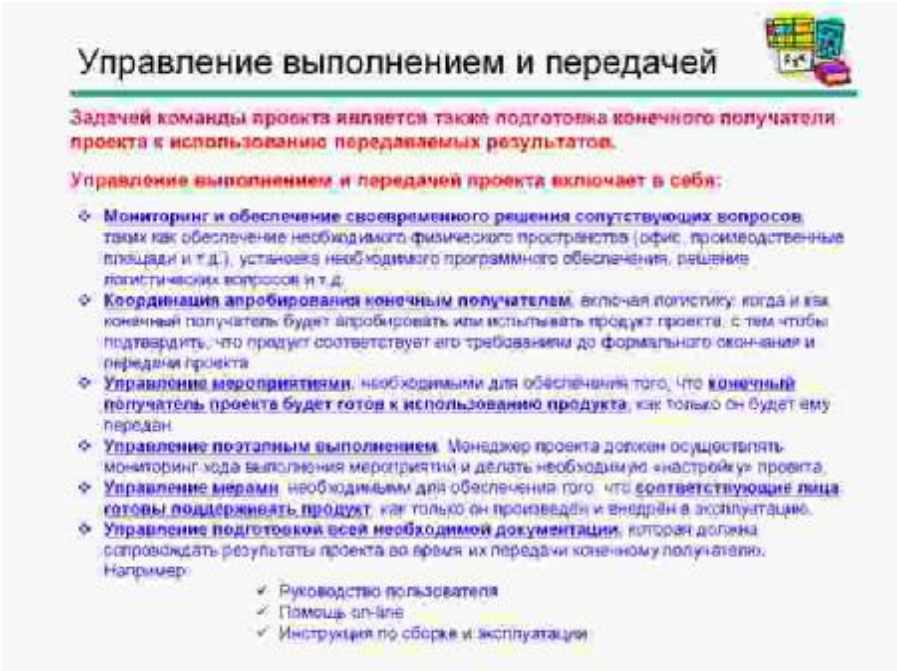


Рисунок 41 Управление выполнением и передачей проекта

Во время реализации и мониторинга проекта команда проекта будет получать лучшее понимание того эффекта, который будет произведен окончательными результатами проекта на конечного получателя. Задачей команды проекта является также подготовка конечного получателя проекта к использованию передаваемых результатов.

Управление выполнением и передачей проекта включает в себя:

- Мониторинг и обеспечение своевременного решения сопутствующих вопросов, таких как обеспечение необходимого физического пространства (офис, производственные площади и т.д.), установка необходимого программного обеспечения, решение логистических вопросов и т.д.
- Координация апробирования результатов проекта конечным получателем, включая логистику: когда и как конечный получатель будет апробировать или испытывать продукт проекта, с тем чтобы подтвердить, что продукт соответствует его требованиям до формального окончания и передачи проекта. Испытание продукта конечным получателем – это последняя возможность для определения и внесения изменений до того, как произойдёт официальная передача проекта. Достаточное время для испытания продукта конечным получателем и для любой отсюда вытекающей переработки продукта, которая в любом случае повлияет на команду проекта, должно быть заложено в плане и графике мероприятий проекта.
- Управление мероприятиями, необходимыми для обеспечения того, что конечный получатель проекта будет готов к использованию продукта, как только он будет ему передан. Эти мероприятия должны предусматривать обучение по использованию результатов проекта. Любое обучение конечного получателя проекта должно быть предоставлено в соответствии с планом проекта и в координации с другими аспектами выполнения проекта.
- Управление поэтапным выполнением. Менеджер проекта должен осуществлять мониторинг хода выполнения мероприятий и делать необходимую «настройку»

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

проекта. Выполнение проекта может отклоняться от запланированного хода в зависимости от потребностей конечного получателя и конечного результата проекта. Одни результаты считаются достигнутыми в момент «перерезания ленточки», например, открытие новой автомобильной дороги, другие результаты могут быть разбиты на фазы, например, внедрение информационной системы управления складским хозяйством «модуль за модулем», переезд в новое здание «этаж за этажом» или внедрение нового бизнес-процесса «подразделение за подразделением».

– Управление мерами, необходимыми для обеспечения того, что соответствующие лица готовы поддерживать продукт, как только он произведён и внедрён в эксплуатацию. Это может включать в себя переговоры с конечным получателем о наиболее подходящем времени для передачи ответственности, нахождения специфических организаций и индивидуальных лиц для поддержки специфического продукта и предоставления необходимого обучения. Менеджер проекта должен внимательно управлять данными мерами для того, чтобы конечный получатель проекта взял на себя ответственность за возможные проблемы, которые могут возникнуть в ходе эксплуатации результатов проекта, и пути их решения.

– Управление подготовкой всей необходимой документации. Менеджер проекта должен обеспечить готовность всей необходимой документации, которая должна сопровождать результаты проекта во время их передачи конечному получателю. Например:

- Руководство пользователя
- Помощь on-line
- Инструкция по сборке и эксплуатации

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

С периодичностью не реже, чем раз в месяц, менеджер проекта должен проводить анализ расходов и доходов по категориям. Такой анализ можно сравнить с составлением бюджета или отчётом о движении денежных средств. Целью анализа является ***выявление любого случая отклонения реального выполнения проекта от плана***. Ни один план не является совершенным, поэтому следует ожидать, что реальный ход действий может от него отличаться. Постоянный мониторинг финансов гарантирует полную информированность менеджера проекта, которая позволяет ему реагировать на изменения до того, как они повлекут за собой неожиданные проблемы.

2.2.1. Учёт в организации

Рисунок 42 Учёт в организации

Управленческий финансовый учёт *представляет собой деятельность по обеспечению руководства учётной информацией, которая необходима ему для* ***эффективного управления*** *организацией и* ***принятия управленческого решения*** *в связи с приобретением, финансированием и управлением активами, направленные на достижение определённой цели.*

Тремя основными задачами управленческого учёта являются

- Калькуляция затрат
- Принятие решения
- Планирование и контроль

Основной вопрос управленческого учёта: «Что будет если ….?»

Основным потребителем управленческого финансового учёта является *руководство организации.*

Бухгалтерский учёт *– сплошное, непрерывное, взаимосвязанное* ***отражение*** *хозяйственной деятельности организации на основании документов, в различных измерителях.*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Под сплошным отражением хозяйственной деятельности подразумевается обязательный учёт всего имущества, всех видов запасов, затрат, продукции, денежных средств, фондов, задолженностей и т.п.

Непрерывность (во времени) требует постоянного наблюдения и записи в документах совершающихся в организации фактов о движении материальных ценностей, денежных средств, расчётов, фондов, кредитов и т.д.

Взаимосвязанность отражения хозяйственной деятельности в бухгалтерском учёте вызвана зависимостью совершающихся между собой фактов.

Немаловажное значение при организации бухгалтерского учёта имеет использование учётных измерителей, с помощью которых выявляются: объём, количество, время и прочие показатели деятельности организации.

Основным потребителем бухгалтерского учёта являются *налоговые органы.*

2.2.2. Управление затратами

Управление затратами – это:

- Знание того, где и в каких объёмах расходуются ресурсы организации (проекта)
- Понимание причин изменения потребляемых ресурсов
- Прогноз того, где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные финансовые ресурсы
- Умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов
- Принятие обоснованных и эффективных управленческих решений

2.2.3. Классификация затрат

Цель классификации затрат – ***выделить из общей массы направлений учёта затрат те направления, которые актуальны для решения определённых управленческих задач.***

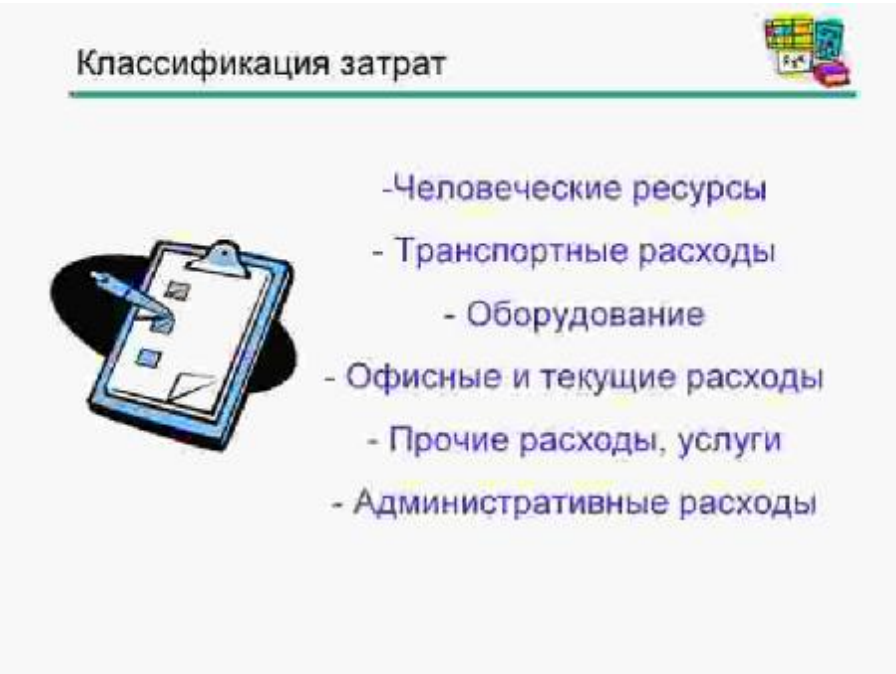


Рисунок 43 Классификация затрат

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.4. Таблица[1] расходов отчётного месяца

Стандартный комплект финансовых отчётов для управленческого учёта составляется периодически (чаще всего каждый месяц или каждый квартал) и используется для сравнения реальных расходов с бюджетом. Отчёты следует составлять по проекту в целом, а также по отдельным подразделениям (например, проект состоит из N^{ого} количества самостоятельных офисов в N^{ом} количестве стран) или функциям (например, проект состоит из нескольких тематических блоков: научно-конструкторские разработки, строительство пилотных объектов, эксплуатация пилотных объектов в течение N лет и др.), если их менеджмент является самостоятельным. Для анализа расходов по категориям и источникам средств (последнее особенно важно в тех случаях, когда проект финансируется несколькими донорами), следует готовить также сводные отчёты.

Первым финансовым документом, которым должен располагать менеджер проекта в конце отчётного периода (чаще – месяц) является «Отчёт (таблица) расходов отчётного периода».

Цель данного отчёта – дать менеджеру ответ на вопрос ***«Сколько средств было потрачено по отдельным категориям затрат в течение отчётного периода?»***

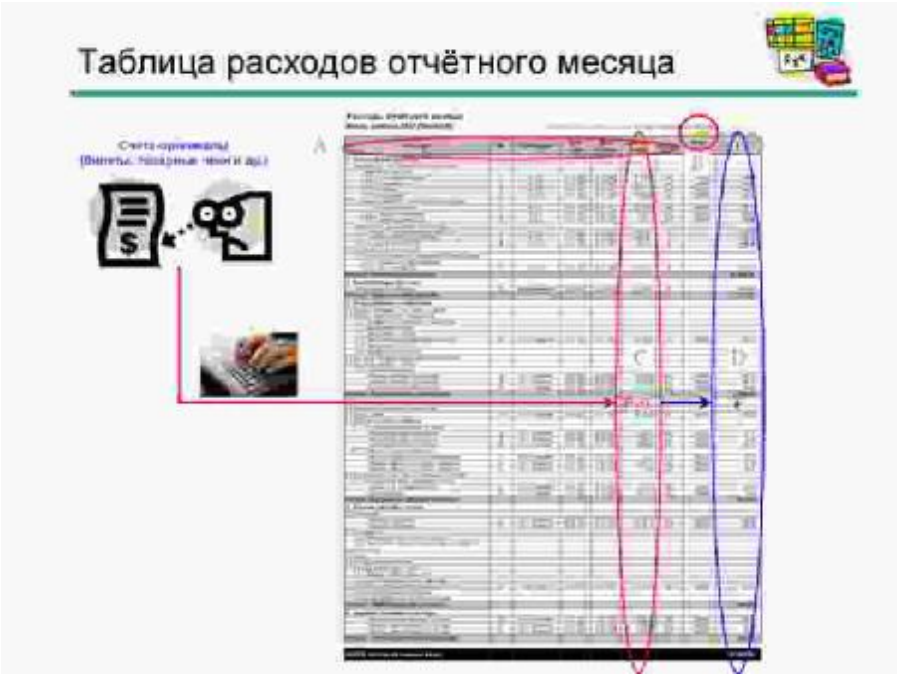


Рисунок 44 Таблица расходов отчётного месяца

<u>Комментарии к рисунку</u>

A - *Информация из счетов-оригиналов (билетов, товарных чеков и др.) вручную заносится в таблицу расходов отчётного месяца. В этой таблице указывается порядковый номер счёта; поставщик услуг; дата, когда счёт был выписан; дата оплаты счёта и название валюты, в которой счёт был оплачен.*

B - *В ячейку «курс евро» заносится официальный курс Евро, действующий в течение отчетного месяца. Европейская Комиссия в начале каждого месяца устанавливает курс Евро ко всем мировым валютам, который действует и не меняется в течение всего месяца. Адрес сайта* - *<u>http://europa.eu.int/comm/budget/inforeuro/files.htm</u>*

[1] Пример Таблицы расходов отчётного месяца дан в Приложении-2 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

C -	*В колонку «Сумма по счёту» вносится та сумма, которая указана в счёте.*
D -	*В таблице автоматически происходит перерасчёт затрат в Евро по текущему курсу отчётного месяца.*

2.2.5. Баланс[1] отчётного месяца

Вторым финансовым документом, которым должен располагать менеджер проекта в конце отчётного периода (чаще – месяц) является «Баланс отчётного периода».

Цель данного отчёта – дать менеджеру ответ на вопрос ***«Сколько средств по отдельным категориям затрат имеется в распоряжении проекта на весь оставшийся срок реализации проекта?»***

Рисунок 45 Баланс отчётного месяца

<u>Комментарии к рисунку</u>

A -	*В коленке «Бюджет, €» указаны суммы статей расходов, предусмотренные утверждённым бюджетом проекта. Эти суммы остаются неизменными.*
B -	*В колонке «Остаток на начало месяца, €» заносятся остатки на конец предыдущего месяца.*
C -	*В колонке «Расходы текущего месяца, €» заносятся суммы из таблицы расходов отчётного месяца. Поэтому итог колонки С должен быть равен итогу колонки В в таблице расходов (предыдущая таблица)*
D -	*В колонке «Остаток на конец месяца, €» из колонки В вычитается колонка С. Эта колонка отражает суммы по статьям расходов, которые у нас остались на оставшийся срок проекта. Эти данные автоматически копируются в колонку «Остаток на начало месяца, €» в Баланс следующего месяца.*

[1] Пример Баланса отчётного месяца дан в Приложении-3 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.6. Мини-бюджет для мероприятия (план)

Часто бывает, что в рамках крупных проектов запланировано большое количество специальных мероприятий, например семинаров, конференций и прочее, а в бюджете имеется общая сумма затрат на все такого рода мероприятия вместе. Менеджер проекта должен рационально и эффективно распределить имеющиеся средства на специальные мероприятия таким образом, чтобы было достаточно средств для качественного выполнения всех запланированных специальных мероприятий.

Вначале необходимо сгруппировать специальные мероприятия по однотипности (например, однодневные круглые столы, недельные семинары, двухдневные конференции и т.д.). Затем необходимо составить смету затрат (мини-бюджет) для проведения однотипного мероприятия. После утверждения такого мини-бюджета исполнители/ответственные лица будут иметь чёткие финансовые рамки для выполнения поставленного перед ними задания.

Рисунок 46 Мини-бюджет для мероприятия (план)

2.2.7. Мини-бюджет[1] для мероприятия (факт)

После проведения специального мероприятия исполнители/ответственные лица составляют финансовый отчёт, данные из которого впоследствии менеджером переносятся в общий «Отчёт (таблицу) расходов отчётного периода».

Накладывая фактический отчёт о затратах на мероприятие на планируемый мини-бюджет для мероприятия, тем самым сравнивая факт с планом, менеджер проекта может увидеть, какие произошли отклонения в фактических затратах, и из-за чего это произошло.

[1] Пример мини-бюджета для мероприятия дан в Приложении-4 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

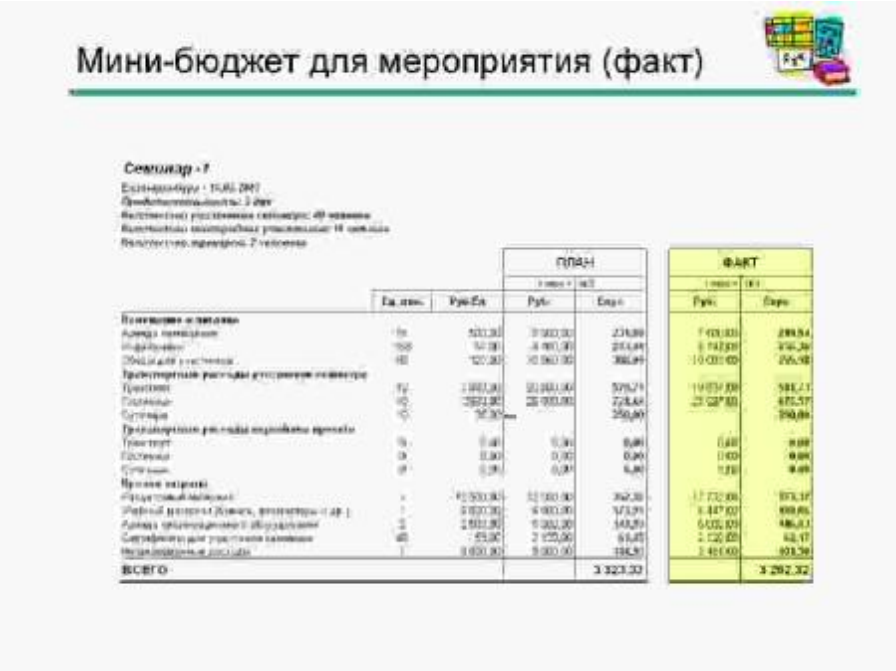


Рисунок 47 Мини-бюджет для мероприятия (факт)

2.2.8. Мониторинг затрат на мероприятия

При достаточно большом числе специальных мероприятий менеджер проекта должен создать для себя дополнительную систему финансового мониторинга осуществления всего комплекса специальных мероприятий.

Цель такого мониторинга состоит в предоставлении финансовой информации, с помощью которой менеджер может распознавать и решать возникающие проблемы с финансированием последующих запланированных мероприятий в соответствии с первоначальными планами.

Редко фактические затраты на мероприятия строго (100%) соответствую плану. В действительности, нет ничего необычного в том, что фактические затраты могут быть ниже или выше запланированных. Это связано с тем, что мероприятие планируется заранее, за несколько месяцев, и практически невозможно предугадать, например официальный расчетный курс евро с точностью до четвертого знака после запятой, или вдруг могут измениться цены на какие-то товары или услуги. Поэтому необходимо для каждого типа мероприятия установить оптимальный диапазон приемлемых затрат, а также уровни Критического и Некритического Занижения и Завышения.

Финансовый мониторинг затрат на специальные мероприятия очень удобно осуществлять в графическом виде, так как это даёт менеджеру проекта наглядную картину фактического состояния финансов на специальные мероприятия и перспективы их дальнейшего финансирования.

Накладывая фактические данные о затратах на диапазон приемлемых затрат, тем самым сравнивая факт с планом, менеджер проекта может увидеть, какие произошли отклонения в фактических затратах и каковы перспективы дальнейшего финансирования последующих запланированных специальных мероприятий.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

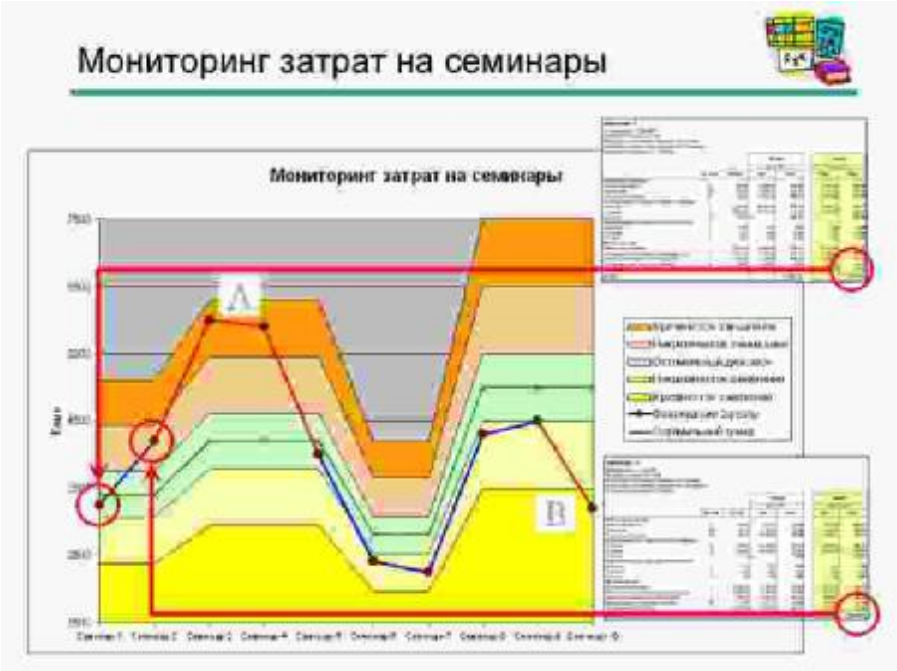


Рисунок 48 Мониторинг затрат на семинары

Комментарии к рисунку

A - *Затраты на первый семинар находятся в оптимальном диапазоне. Затраты на второй семинар находятся уже в диапазоне некритического завышения. А затраты на третий и четвертый семинары находятся в диапазоне критического завышения. Менеджеру проекта следует срочно обратить внимание на это, проанализировать в чем причина, умышлено или неумышленно были завышены затраты и принять соответствующие меры.*

Теперь менеджер должен помнить, что последующие семинары нужно проводить «скромнее», иначе может не хватить средств на все запланированные семинары.

B - *Затраты на последующие семинары были немного сокращены, но тем не менее средств на проведение последнего семинара оказалось недостаточно (затраты в диапазоне критического занижения). Это может сказаться на качестве проводимого мероприятия.*

2.2.9. Структура оплаты персонала

Часто менеджеру проекта и партнёрам проекта необходимо видеть структуру оплаты персонала, так как маржа проекта в основном формируется именно в разделе «Оплата персонала». Имея фактическую картину аккумулированной маржи, менеджер может принять решение об оплате, например, сверхурочной работы каких-либо категорий персонала проекта, если это крайне необходимо для нужд проекта. Партнёры проекта также будут распределять общую маржу пропорционально структуре оплаты персонала, который они предоставили для выполнения проекта, если они заранее договорились о таком принципе распределения маржи.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 49 Структура оплаты персонала

2.2.10. Отчёт[1] о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта)

Третьим финансовым документом, которым должен располагать менеджер проекта в конце отчётного периода (чаще – месяц) является «Отчёт о движении денежных средств».

Цель данного отчета – дать менеджеру ответ на вопрос ***«Насколько проект является платёжеспособным и каковы перспективы платёжеспособности проекта на весь оставшийся срок реализации проекта?»***

Накладывая фактический отчёт о движении денежных средств на прогнозный отчёт, тем самым сравнивая фактическую ситуацию с прогнозной, менеджер проекта может видеть, что приток (inflow) и отток (outflow), то есть затраты, сдвигаются либо на более ранние периоды, либо на более поздние периоды из-за различных объективных причин и влияния как внешних, так и внутренних факторов. На основе этих изменений менеджер проекта может сделать прогноз перспективы платёжеспособности проекта на последующие периоды выполнения проекта.

[1] Пример отчета о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта) дан в Приложении-5 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

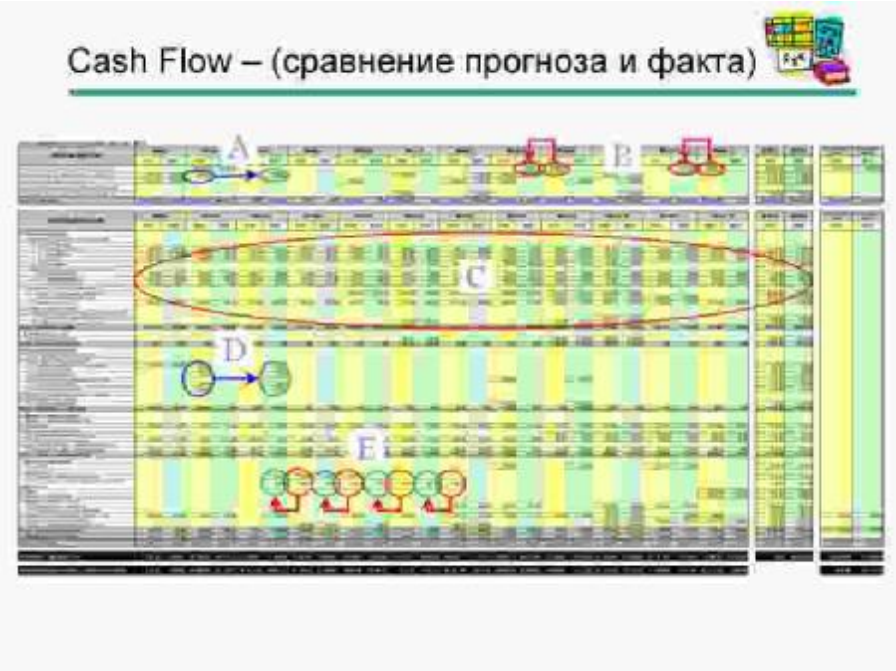


Рисунок 50 Отчёт о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта)

Комментарии к рисунку

A - *В первом месяце реализации проекта мы получили достаточный финансовый вклад от Заявителя и частичный вклад от местного спонсора. Не смотря на произведенные затраты, наш Аккумулированный баланс денежных средств (АБДС) остается положительным. Более того, во втором месяце мы получили значительный вклад в виде первого платежа от Европейской Комиссии. Местный спонсор из-за финансовых затруднений попросил отложить платёж своей второй части на месяц. Имея большой положительный АБДС во втором месяце, мы можем позволить себе пойти на уступки, поэтому первый платёж местного спонсора составил 2.000 евро вместо 5.000 евро, а второй был перенесен на месяц позже.*

B - *Мы своевременно предоставили качественные отчёты. Они были в короткие сроки утверждены и платежи поступили на 1 месяц раньше от запланированного пессимистического варианта.*

C - *Средний уровень оплаты персонала составляет 70,24% от брутто-расценок, заложенных в бюджете проекта.*

D - *Оплата оборудования была произведена на 1 месяц позже, из-за задержки поставок.*

E - *Оплата работ субподрядчиков была произведена на 1 месяц раньше, так как возникла необходимость начать эти работы на месяц раньше.*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.11. Уровни детализации затрат

Современные возможности программного обеспечения позволяют облегчить менеджеру процесс анализа затрат и принятия решения. Все ранее описанные таблицы и отчёты можно представить в графическом виде, что облегчает их прочтение и понимание.

Для управления затратами менеджер проекта может выстроить собственную систему мониторинга затрат. Для этого необходимо определить уровни детализации затрат. В примере, используемом в данном руководстве, имеется 3 уровня детализации затрат:

1 - Уровень проекта. Суммарные ежемесячные затраты по проекту.

2 - Уровень разделов бюджета. Суммарные ежемесячные затраты по разделам бюджета (например, «1. Оплата персонала», «2. Транспортные расходы», «3. Оборудование», «4. Офисные и текущие расходы» и др.)

3 - Уровень категории затрат. Суммарные ежемесячные затраты по категории затрат (например, «4.1 Затраты на содержание автотранспорта», «4.2 Аренда офиса», «4.3 Офисные расходные материалы» и др.)

Данная система позволяет визуально и очень быстро (даже без какого-либо специального финансового образования) обнаружить причины превышения каких-либо затрат над установленными лимитами.

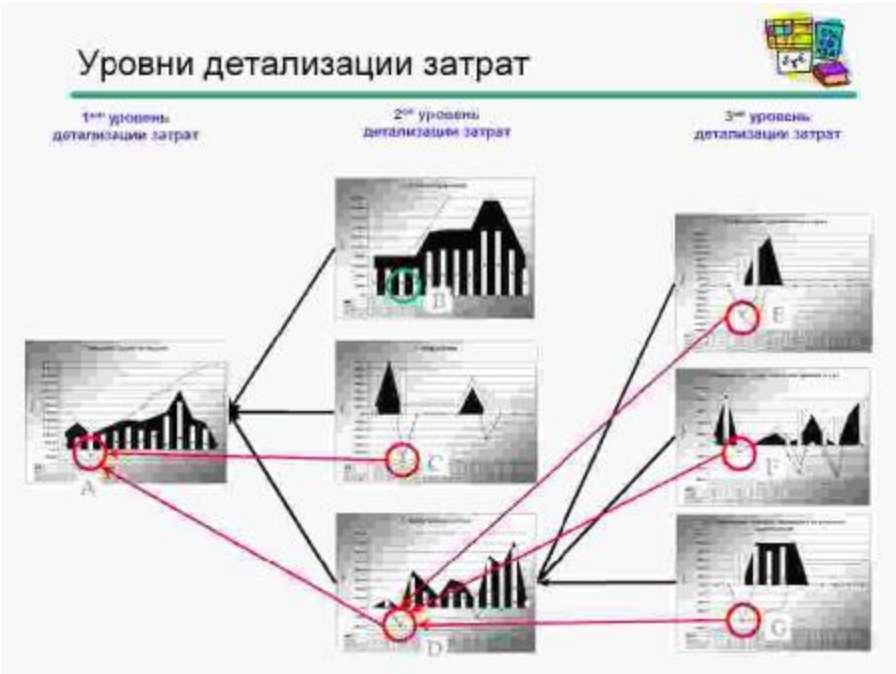


Рисунок 51 Уровни детализации затрат по видам

Комментарии к рисунку

A - *В Месяце-3 суммарные затраты за текущий месяц превысили запланированные на 4.804,33 евро. Менеджер должен проанализировать ситуацию и понять в чём причина. Он рассматривает 2ой уровень расходов, то есть итоги разделов таблицы расходов.*

B - *Анализируя текущие затраты на оплату труда, можно сделать вывод, что никаких отклонений в текущем месяце не произошло, значит причины надо искать в другом месте.*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

C -	*Анализируя текущие затраты на оборудование, можно увидеть, что затраты за текущий месяц превысили запланированные на 5.873,00 евро.*
D -	*Анализируя также прочие текущие затраты, можно увидеть, что прочие затраты за текущий месяц превысили запланированные на 1.903,00 евро. За счёт чего произошло это превышение? Необходимо рассмотреть затраты 3^{его} уровня, из которых состоят «прочие затраты».*
E -	*На 1 месяц раньше было начато проведение социологического опроса, на который было потрачено в текущем месяце 943,00 евро*
F -	*На 1 месяц раньше были привлечены сторонние специалисты по разработке модулей курсов, которым было выплачено в текущем месяце 840,00 евро.*
G -	*Затраты на банковские услуги составили 120,00 евро, так как в текущем месяце денежные переводы не были запланированы, но финансовый вклад от местного спонсора (5.000 евро), запланированный на 2ой месяц, и часть финансового вклада от местного спонсора (3.000 евро), запланированного на 1ый месяц, были сдвинуты на текущий месяц.*
	Проанализировав таким образом затраты, менеджер может сделать вывод, что ничего страшного из-за превышения затрат в текущем месяце не произошло, так как это связано с объективными причинами: более ранним началом некоторых работ, закупкой оборудования и поступления отсроченных финансовых вкладов. Таким образом, просто произошла некоторая передислокация статей бюджета во времени.

В зависимости от специфики проекта и его комплексности уровни детализации затрат могут также определяться по уровням отдельных подразделений (например, проект состоит из N^{ого} количества самостоятельных офисов в N^{ом} количестве стран) или функциям (например, проект состоит из нескольких тематических блоков: научно-конструкторские разработки, строительство пилотных объектов, эксплуатация пилотных объектов в течение N лет и др.), если их менеджмент является самостоятельным.

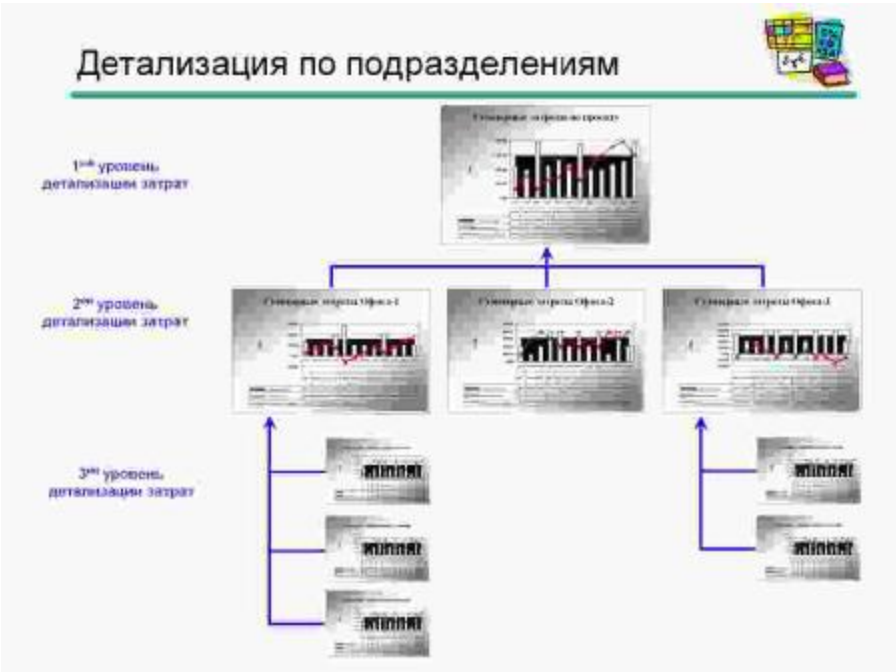


Рисунок 52 Уровни детализации затрат по подразделениям

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Либо это может быть комбинированная система по уровням подразделений, по функциям и видам затрат.

Рисунок 53 Уровни комбинированной детализации

2.2.12. Анализ движения денежных средств

Цель анализа движения денежных средств – дать менеджеру ответ на вопрос ***«Насколько проект является платёжеспособным и каковы перспективы платёжеспособности проекта на весь оставшийся срок реализации проекта?»***

Графическое представление наложения фактического отчёта о движении денежных средств на прогнозный отчёт, то есть сравнение фактической ситуации с прогнозной, позволяет менеджеру проекта увидеть, что приток (inflow) и отток (outflow), то есть затраты, сдвигаются либо на более ранние периоды, либо на более поздние периоды из-за различных объективных причин и влияния как внешних, так и внутренних факторов. На основе этих изменений менеджер проекта может сделать прогноз перспективы платёжеспособности проекта на последующие периоды реализации проекта.

После завершения анализа может быть проведена актуализация «движения денежных средств» на последующие периоды (например, три или шесть месяцев). Таким образом, отчёт о движении денежных средств становится для менеджера проекта инструментом «инвентаризации» финансового состояния проекта.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

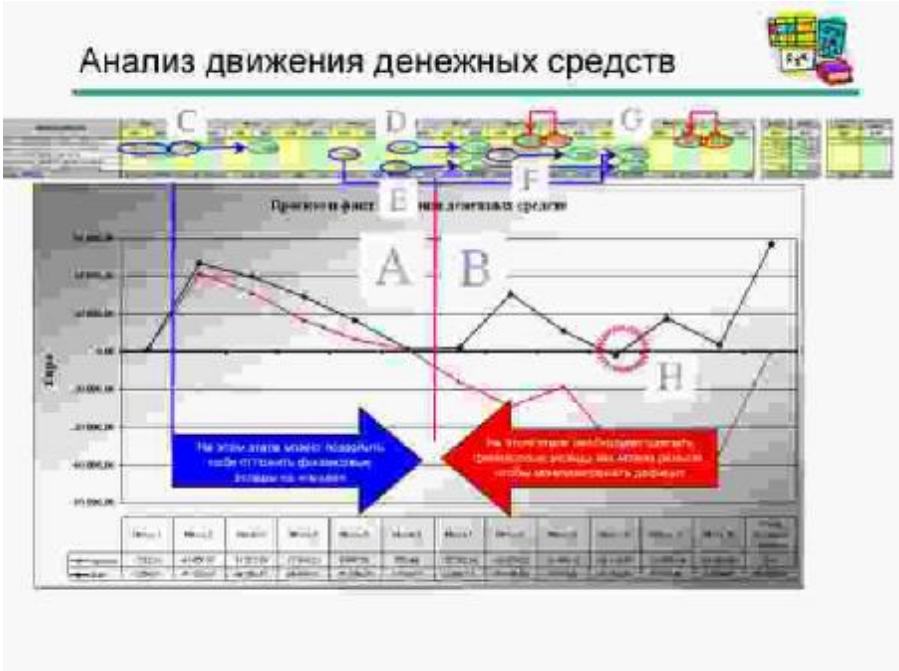


Рисунок 54 Анализ движения денежных средств

Комментарии к рисунку

A - *В зоне А у проекта имеется достаточный аккумулированный профицит (запас) денежных средств, поэтому если у кого-то из партнеров проекта или спонсоров возникнут проблемы с тем, чтобы вовремя сделать свои финансовые вклады, как это было оговорено в начале проекта, то проект может себе позволить некоторую отсрочку в получении каких-то вкладов. Но постепенно запас иссякает до 6ого месяца*

B - *С 7ого месяца у проекта возникает дефицит денежных средств (красная линия), поэтому задача менеджера – приложить все усилия, чтобы договориться с партнерами сделать свои финансовые вклады как можно раньше, а также своевременно предоставить качественные отчёты в Европейскую Комиссию, чтобы получить соответствующие платежи как можно раньше. Менеджеру удаётся значительно уменьшить дефицит (синяя линяя), лишь в Месяце-10 остаётся незначительный дефицит размером 2.112,00 евро.*

C - *В первом месяце реализации проект получил достаточный финансовый вклад от Заявителя и частичный вклад от местного спонсора. Не смотря на произведённые затраты, Аккумулированный баланс денежных средств (АБДС) остаётся положительным. Более того, во втором месяце проект получил значительный вклад в виде первого платежа от Европейской Комиссии. Местный спонсор из-за финансовых затруднений попросил отложить платёж своей второй части вклада на месяц. Имея большой положительный АБДС во втором месяце, проект может позволить себе пойти на уступки, поэтому первый платеж местного спонсора составил 2.000 евро вместо 5.000 евро, а второй платёж был перенесен на месяц позже.*

D - *Проект своевременно предоставил качественные отчёты. Они были в короткие сроки утверждены и платежи поступили на 1 месяц раньше от запланированного пессимистического варианта.*

E - *Заявитель (основной партнёр проекта) должен был сделать свой финансовый вклад в 5ом месяце, но так как у проекта имелся достаточный запас денежных средств, проект мог себе позволить отсрочку до 10ого месяца, когда наблюдается максимальный дефицит денежных средств.*

F - *Партнёр-3 должен был сделать свой финансовый вклад в 6ом месяце, но попросил об*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

	отсрочке. Так как у проекта уже начинает нарастать дефицит, стало возможным дать ему отсрочку на часть вклада размером 2.500,00 евро до 10ого месяца, а на большую часть вклада размером 4.500,00 евро только на 1 месяц, то есть до 7ого месяца
G -	*Проект своевременно предоставил качественные отчёты. Они были в короткие сроки утверждены и платежи поступили на 1 месяц раньше от запланированного пессимистического варианта.*
H -	*В Месяце-10 возникает незначительный дефицит денежных средств размером 2.112,00 евро. Можно предположить, что для проекта не составит труда «пережить» такой дефицит в течение одного месяца без привлечения заёмных средств: либо за счёт собственных дополнительных средств, либо за счёт договорённости с поставщиками услуг (например, персонал, арендодатель, субподрядчики и др.) об отсрочке платежей на 1 месяц.*

2.2.13. Финансовая математика

Менеджер проекта может не быть финансистом, но должен владеть основами финансовой математики. Она охватывает довольно узкий круг методов, когда возникает необходимость в процессе принятия финансового решения продумать три момента:

- Стоимостные характеристики: цены, размеры платежей и долговые обязательства
- Временные характеристики: сроки платежей, даты и продолжительности периодов, различные отсрочки и т.д.
- Процентные ставки, заданные как в явной, так и в неявной форме.

Рисунок 55 Финансовая математика

Финансовая математика изучает сами схемы платежей и правила начисления процентов, но это не главное. Она даёт объективный ответ на естественный вопрос: «Какое из возможных финансовых решений выгоднее?».

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Упущение в каком-либо из трёх вышеперечисленных моментов может привести к плачевным последствиям для менеджера и организации.

Рисунок 56 Иллюстрация к финансовой математике (часть-1)

Пример из судебной практики (г. Екатеринбург, декабрь 2006 г.):

Потребитель взял в банке кредит на покупку компьютера в размере 32.000 рублей на 1 год под 10% годовых (как было сказано в рекламе). В реальности все явные и неявные проценты и комиссии составили около 88%. Когда заёмщик выплатил банку последний платеж по задолженности, у него «выскочил» остаток задолженности в размере 30 копеек. Он не придал этому значение и посчитал, что он всё выплатил. Через год банк подал на него иск в суд.

Как вы считаете, до какого размера могла бы вырасти в течение года задолженность в размере 30 копеек?

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 57 Иллюстрация к финансовой математике (часть-2)

Через год 30 копеек превратились в 10.987,46 рублей. Как это стало возможным? По условиям договора, которые зачастую написаны очень мелким шрифтом, на просроченную задолженность начисляется фиксированный штраф в размере 500 рублей, кроме того, продолжается ежемесячное начисление фиксированного процента (2% годовых) на начальную сумму кредита (32.000 рублей), всё это суммируется и на полученную сумму начисляется 0,5% ежедневно. После окончания месяца опять прибавляется штраф и фиксированные 2%, и уже на новую большую сумму начисляется опять 0,5% ежедневно. И так каждый месяц, 12 раз. Дополнительно добавлены ещё некоторые скрытые комиссии, например, комиссия за ведения счета.

В итоге, за компьютер стоимостью **32.000** рублей заёмщик заплатил **71.147** рублей (32.000 – стоимость компьютера + 28.160 (проценты и комиссии) +10.987 (штрафные санкции за задолженность размером 30 копеек).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

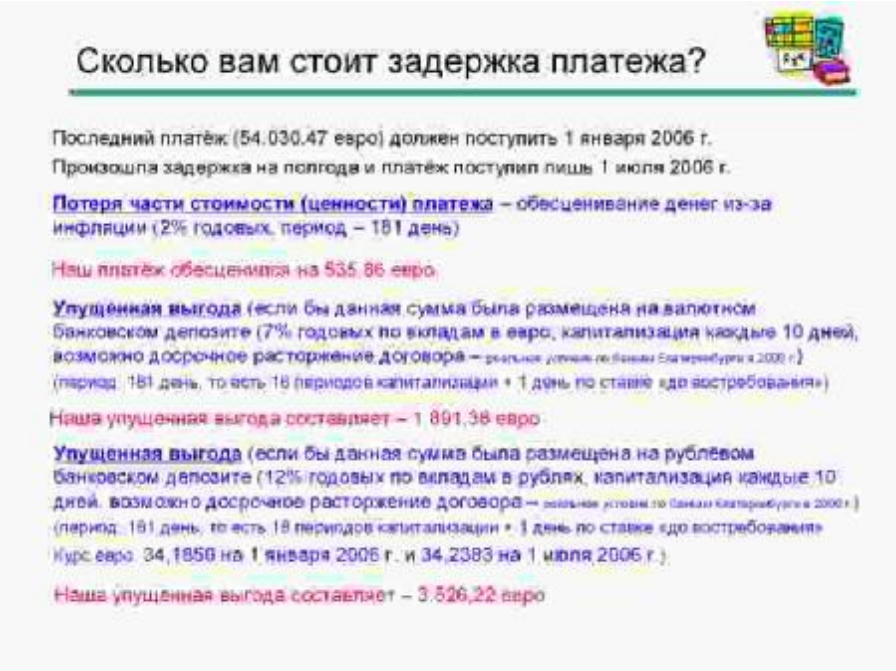


Рисунок 58 Сколько вам стоит задержка платежа?

Любая задержка платежей стоит организации денег. Во-первых, деньги обесцениваются, то есть утрачивают часть своей стоимости (ценности). Во-вторых, любой капитал должен работать на нужды организации и тем самым генерировать добавочную стоимость. Если какой-то капитал не находится в обороте у организации, то организация имеет упущенную выгоду, которую организация как бы недополучила. Например, если организация, как минимум, разместила бы этот капитал на банковском депозите, то она заработала бы банковский процент.

На рисунке выше представлен пример, на котором можно увидеть насколько обесценивается платёж из-за задержки его поступления, и какова упущенная выгода из-за такой задержки.

2.2.14. Выгоды для партнеров проекта

В ходе реализации проекта, все вовлечённые стороны (прямые и косвенные целевые группы проекта, партнёры проекта, грантодающие организации и прочие, включая персонал, поставщиков товаров и услуг и др.) получают различные выгоды от проекта. Основные выгоды для партнёров проекта следующие:

1) Финансовые (партнёры оплачивают часть своего персонала, вовлечённого в реализацию проекта, а также получают финансовую маржу, выраженную в определённой сумме денежных средств)
2) Предметные (приобретается теоретический и практический опыт в предметной сфере проекта)
3) Предметно-материальные (результаты проекта остаются как в собственности партнёров, так и прямых бенефициаров проекта, определенных Техническим Заданием)
4) Материальные (остаётся в собственности часть оборудования проекта (доли оборудования согласовываются между партнёрами), если Техническим Заданием не предусмотрена передача оборудования каким-либо другим бенефициарам проекта).
5) Прочие (имидж организации, престиж, проектная история организации, эмоциональная составляющая и т.д.)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 59 Выгоды для партнёров проекта

Природа возникновения финансовой маржи, выраженной в определенной сумме денежных средств объяснялась в разделе «1.3.3 Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой])»

На рисунке ниже представлен пример схемы распределения маржи проекта между партнёрами.

Рисунок 60 Распределение маржи между партнёрами (часть-1)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Рисунок 61 Распределение маржи между партнёрами (часть-2) [1]

2.2.15. Взаимосвязь таблиц и графиков

Все таблицы и графики, представленные в данном Руководстве, могут быть созданы в Excel и взаимосвязаны друг с другом формулами и ссылками, что облегчает работу менеджера по их заполнению и анализу.

Рисунок 62 Взаимосвязь таблиц и графиков

[1] Пример таблицы распределения маржи между партнёрами дан в Приложении-6 к данному Руководству.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Комментарии к рисунку

A - *Информация из счетов-оригиналов (билетов, товарных чеков и др.) вручную заносится в таблицу расходов отчётного месяца в той валют, в которой они оплачены.*

B - *В таблице автоматически происходит перерасчёт затрат в Евро по текущему курсу отчётного месяца.*

C - *Если в отчётном месяце проводилось мероприятие, бюджет затрат на которое был ранее составлен и утверждён, то данные автоматически (если ранее мы установили связи между двумя таблицами Excel) переносятся в раздел таблицы, отражающий фактическое использование затрат.*

D - *Далее фактические затраты на мероприятие автоматически отражаются на графике «Мониторинг затрат на мероприятия»*

E - *Все затраты текущего месяца автоматически переносятся в «Отчёт о движении денежных средств (cash flow)» в колонку, соответствующей фактическим расходам отчётного месяца.*

F - *Все фактические затраты отчётного месяца автоматически переносятся либо из «Отчёта о движении денежных средств (cash flow)», либо напрямую из «Таблицы расходов отчётного месяца» в «Баланс отчётного месяца», где автоматически высчитывается остаток средств по каждой статье бюджета на конец отчётного периода / начало следующего периода.*

G - *После завершения последнего отчётного периода (месяца) проекта данные по остаткам средств по каждой статье бюджета на дату официального окончания проекта автоматически переносятся в таблицу «Распределение маржи между партнёрами», где в соответствии с заранее (до начала проекта) оговорёнными принципами и долями происходит распределение маржи проекта между партнёрами.*

H - *Данные по Аккумулированному балансу денежных средств автоматически переносятся из «Отчёта о движении денежных средств (cash flow)» на график «Прогноз и факт движения денежных средств (cash flow)», на котором ежемесячно выстраивается фактическая (синяя) линия Аккумулированного баланса денежных средств.*

I - *Данные из «Отчёта о движении денежных средств (cash flow)» автоматически переносятся на графики «Графического мониторинга и анализа затрат».*

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3. ВИЗУАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Европейская Комиссия разработала «Руководство по визуальному представлению внешних проектов Европейского Союза» с целью обеспечения визуальной узнаваемости проектов Европейского Союза, которые полностью или частично им финансируются. В руководстве приводятся формулировки и изобразительная символика ЕС, используемые при проведении брифингов и пресс-конференций, в информационных бюллетенях, приглашениях, презентациях, на информационных щитах, памятных табличках и прочих средствах, демонстрирующих участие ЕС в проекте.

Использование данной символики является обязательным для всех подрядчиков и/или партнёров по выполнению проекта, заключивших договоры и финансовые соглашения непосредственно с Европейской Комиссией (ЕК) или иным органом Европейского Союза. Использование данной символики рекомендуется прочим подрядчикам и/или партнёрам в рамках принятых ими обязательств по повышению осведомленности о деятельности, финансируемой ЕС. Тем не менее, приоритет в данном вопросе сохраняется за положениями отдельных договоров и соглашений о финансировании.

Рисунок 63 Визуальное представление проекта

Общим и обязательным элементом для всех программ и проектов, финансируемых ЕС, является логотип ЕС:

– В соответствии с данным руководством вне зависимости от масштабов, задач и целей программы или проекта логотип ЕС должен отчетливо присутствовать на всех материалах, произведенных подрядчиком и/или партнёром.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Для каждого из рассматриваемых носителей разработаны шаблоны в электронном виде, которые находятся в открытом доступе на сайте:

http://europa.eu.int/comm/europeaid/visibility/index_en.htm

Перед началом какого-либо мероприятия по освещению проекта ЕС, подрядчикам и/или партнёрам следует связаться с Отделом прессы и информации Представительства ЕК в их стране. Отдел прессы и информации координирует общую стратегию повышения осведомлённости о деятельности ЕС среди общественности страны или стран, в которых аккредитовано Представительство ЕК, и имеет доступ к запасам продукции с символикой ЕС (флагов, наклеек, видеоматериалов и проч.), которая может оказаться полезной подрядчику и/или партнёру.

Данная версия руководства была составлена специально для проектов ЕС, реализуемых на территории Российской Федерации. Версия включает в себя ключевые сообщения, разработанные Представительством Европейской Комиссии для целевых аудиторий в России, а также разделы, посвящённые правилам представления проектов ЕС на бланках, визитных карточках, нагрудных знаках и сертификатах.

Проекты региональных программ могут использовать как данное руководство, так и общие положения по визуальному представлению проектов ЕС, электронная версия которых находится в открытом доступе на сайте:

http://europa.eu.int/comm/europeaid/visibility/pdf/europaid_guidelines_en.pdf.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Любой менеджер («Большой Босс», «Главный» и т.д.) на второй же день своей непростой проектной карьеры может заметить, что шляпа (кепка, фуражка и т.д.) становится ему мала. А почему? Миллион дел - и упаси Бог забыть хоть одно! Голова пухнет...

Нет, конечно, любое дело можно поручить надёжному помощнику – надо только не забыть это сделать. А потом не забыть, что и кому поручил. И, конечно, не забыть бы их проконтролировать – как продвигаются дела? Кстати, а кто из помощников – надёжный? А кто – не очень? И многое, многое другое...

Когда человек хочет облегчить себе жизнь – он ставит на свой стол компьютер. А на компьютер – подходящую программу. Компьютер у Вас есть. А программа? Нет, обычная программа-органайзер не подойдет: органайзер – это для секретарши, а Вы – Менеджер!

Рисунок 64 Пример программного обеспечения для разработки и выполнения проекта

В настоящий момент на рынке существуют различное программное обеспечение для разработки и выполнения проектов. Предлагаются компьютерные программы серийно выпускаемые в различных модификациях, отличающихся количеством одновременно поддерживаемых проектов (и, конечно, ценой). Кроме того, различаются локальные (не предназначенные для работы в сетях, настольные) и сетевые модели. Подыскивайте удобное для себя программное обеспечение, и вы облегчите себе часть жизни!

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5. ДВАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

Для усвоения каждого из этих простейших принципов менеджмента не потребуется трагических неудач. Не менее важно контролировать самоуверенность, которая забирается под шляпу любого руководителя. Один из уроков в нашей жизни и карьере может состоять в признании того, что и мы можем терпеть неудачи, чему – множество свидетельств в нашей личной практике.

2.5.1. Принцип подземки

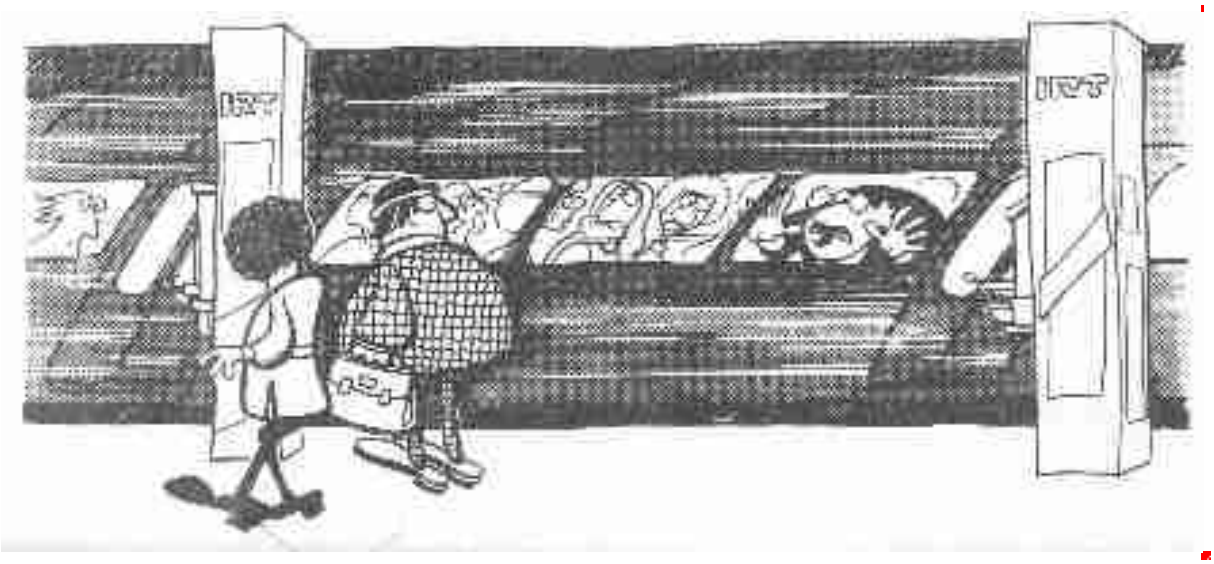


Рисунок 65 Принцип подземки

Если вы приступаете к реализации какого-то нового проекта, например, к выпуску нового изделия или к оказанию новых услуг в какой-либо сфере, то знайте – ваша ситуация напоминает московскую подземку в «час пик»: может случиться так, что вам не выйти из вагона там, где захочется, если вы не предприняли предварительных подготовительных мер.

Если вы не удостоверились, что сели в нужный поезд, то не можете быть уверены даже в направлении своего движения. Ключевым моментами являются следующие: вы должны составить хороший план и заранее определить остановку, на которой сможете выйти, если дела пойдут не по плану. Некоторые люди садятся в поезд, не зная, куда он направляется, и не зная, как выйти из него. План «выхода из вагона» не менее важен, чем план «посадки в него». Необходим план действий и на случай непредвиденных обстоятельств, так же как до начала какого-либо предприятия или перед посадкой в поезд нужно задать себе множество вопросов типа «а что, если….».

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.2. Принцип покоса на лужайке

Рисунок 66 Принцип покоса на лужайке

Запущенная лужайка может служить аналогом состояния организации, перед которой поставлены определенные конечные цели. Цель состоит в том, чтобы за конкретный отрезок времени привести лужайку в надлежащий вид. Каждый сотрудник (или управленческая команда) обозревает всю предстоящую работу и, основываясь на своих возможностях, учитывая свои слабости и опыт, разделяет её на участки – этапы. Точно так же бригада рабочих рассматривает лужайку, на которой нужно навести порядок. Цели и задачи устанавливаются до начала работы. Когда все узнают, каким должен быть результат, можно приступать к делу. Слишком много организаций приступают к делу, не имея плана, не зная направления, без координации общих усилий. В этих организациях полагаются на русский «авось» и образ мышления таков: победителей не судят, и всё образуется по ходу дела. Такой стиль руководства дорого обходится – он ведёт к крупным потерям и неразберихе. Принцип «покоса» побуждает людей смотреть на работу в целом, разделять её на части, выбирать самый лучший и экономичный способ выполнения задания, а затем приступать к действию. В этом случае люди чувствуют себя лучше, потому что знают, куда движутся, и настраиваются на выполнение плана.

«Смотри глобально, действуй локально»

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.3. Принцип цикличности

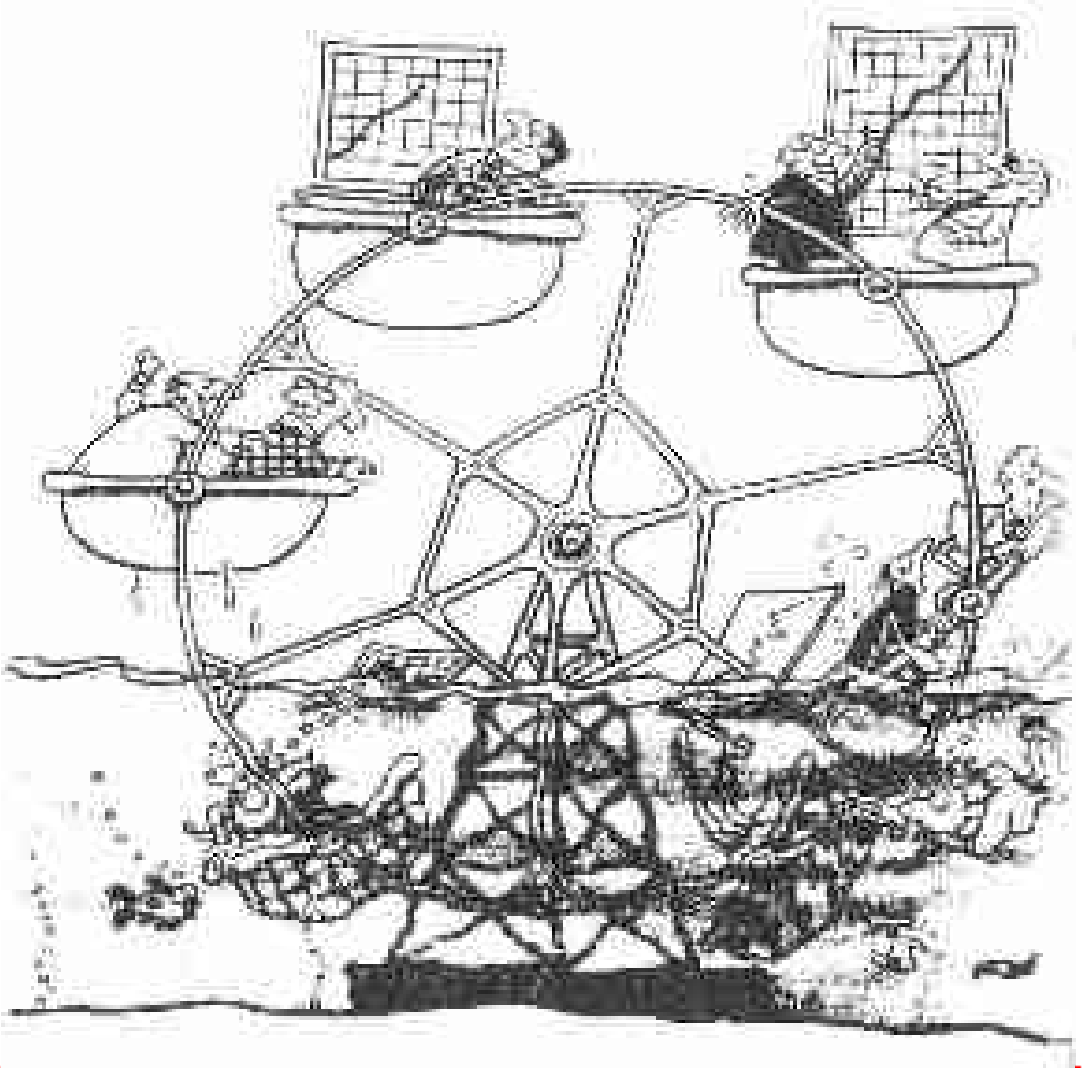


Рисунок 67 Принцип цикличности

В природе и бизнесе, как и в организациях, события развиваются циклически. В природе наступает весна, когда всё начинает просыпаться от зимней спячки, затем наступает лето, когда всё в природе достигает своего максимального развития, затем наступает осень, когда природа приносит свои плоды, и естественная активность замедляется, затем наступает зима, когда природа находится в спячке и отдыхает, готовясь к следующему циклу. Подобное происходит в компаниях и организациях. В некотором смысле здесь наблюдается тенденция прохождения через естественные циклы. Если вы поймете это, то при вхождении в цикл спада приступите к изменениям в управлении.

Следует создать систему сигнализации. Характерные события, сигнализирующие о спаде, должны опознаваться как можно раньше. Большинство организаций «ударяются о землю» прежде, чем начинают реагировать. Аккуратный анализ ситуации и эффективная система планирования поможет вам оставаться вне этих циклов. Имея эффективную систему мониторинга и планирования, организация легко заметит начало нового цикла и предпримет соответствующие действия, а не будет проходить цикл во всей его протяженности.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.4. Принцип Айсберга

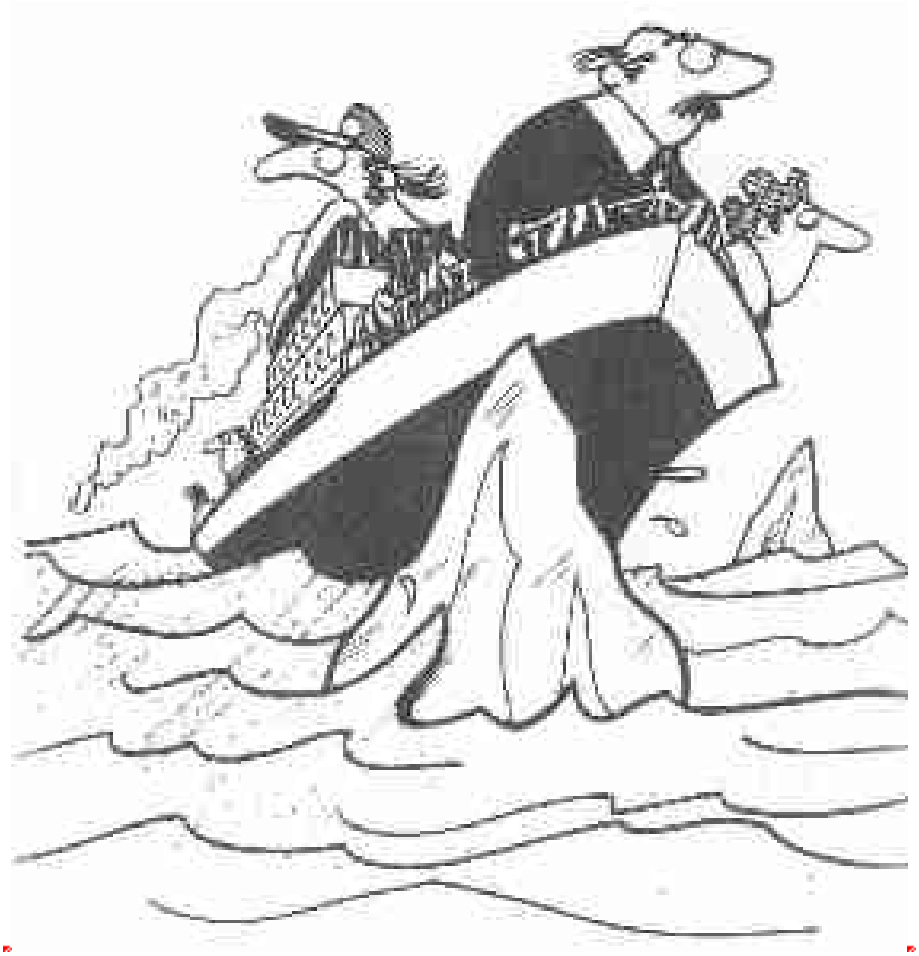


Рисунок 68 Принцип Айсберга

Любая организация во многих отношениях может быть уподоблена кораблю, пересекающему Северную Атлантику. Если вы слышали что-либо об айсбергах, то знаете, что лишь небольшая часть их возвышается над водой. Организация, как корабль, движется в каком-то направлении. В большинстве случаев организация и корабль имеют каждый свою цель – получение прибыли на определенном рынке или прибытие в какой-нибудь далекий порт. Оба они сосредоточены на том, чтобы уцелеть. Вы требуете, чтобы все матросы находились на своих местах. И, кроме того, вам необходима система, обеспечивающая готовность к встрече с айсбергом, который может быть замечен любым членом команды. Любой из находящихся на корабле может обнаружить его.

Стратегическое планирование – управление путём постановки целей – по самой своей природе способствует общению. Оно всех настраивает на ритм, в котором работает организация. Оно зовёт всю команду на палубу, чтобы айсберг был замечен вовремя. Один из членов команды обнаруживает айсберг, даёт сигнал тревоги высшему руководству – капитану корабля, который принимает решения, зная, как можно изменить курс корабля. И все это происходит благодаря тому, что самый низший в команде заметил опасность.

Если компания хочет добиться поставленных целей, то в ней должен быть налажен непрерывный сбор информации от всех подразделений. Система стратегического планирования, согласно которой информация непрерывно собирается и направляется вверх по иерархической лестнице, и есть система управления, обеспечивающая деятельность наилучшим образом.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.5. Принцип «Лучше платить сразу, чем потом, или скупой платит дважды»

Рисунок 69 Принцип «Лучше платить сразу, чем потом, или скупой платит дважды»

Принцип «Лучше платить сразу, чем потом, или скупой платит дважды» подразумевает, что вам потребуется потратить время, людские и финансовые ресурсы для составления плана. Если вы не сделаете этого, то вам это дорого обойдётся. В конце концов, вы заплатите намного бóльшую цену за «мнимую экономию» на планировании.

Коротких путей к хорошему управлению и планированию не существует. Данный принцип может хорошо проиллюстрировать следующий пример.

Одна организация, попавшая в бедственное положение, обратилась к известному консультанту с мольбой: «Вы должны помочь нам выкрутиться; кроме вас никто не в силах это сделать». Года за четыре до этого, когда компания только создавалась, она уже обращалась к этому консультанту «Нам, чтобы начать работать, нужна помощь. Ваша репутация известна. Вы нам поможете?». Консультант познакомил их с процессом планирования и сказал: «Вот что вы должны сделать, чтобы ваша организация функционировала стабильно». И тогда генеральный директор сказал: «У меня нет на это времени. Вы хотите, чтобы мы шесть недель потратили на составление плана и ещё на создание организационных структур? Нам нужно запускаться, и выходить на рынок; мы составим производственный план, наймём людей и запустимся».

В настоящий момент эта организация почти дошла до рубежа, за которым вопрос о её существовании становится проблематичным. Руководитель этой компании терзается и ищет путь к спасению. Будь у компании разработанная система мер подстраховки, она бы миновала этот период без особых потрясений. Работоспособная система планирования и мониторинга необходима любым организациям, которые стремятся к успеху.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.6. Принцип боязни падения (психология страха)

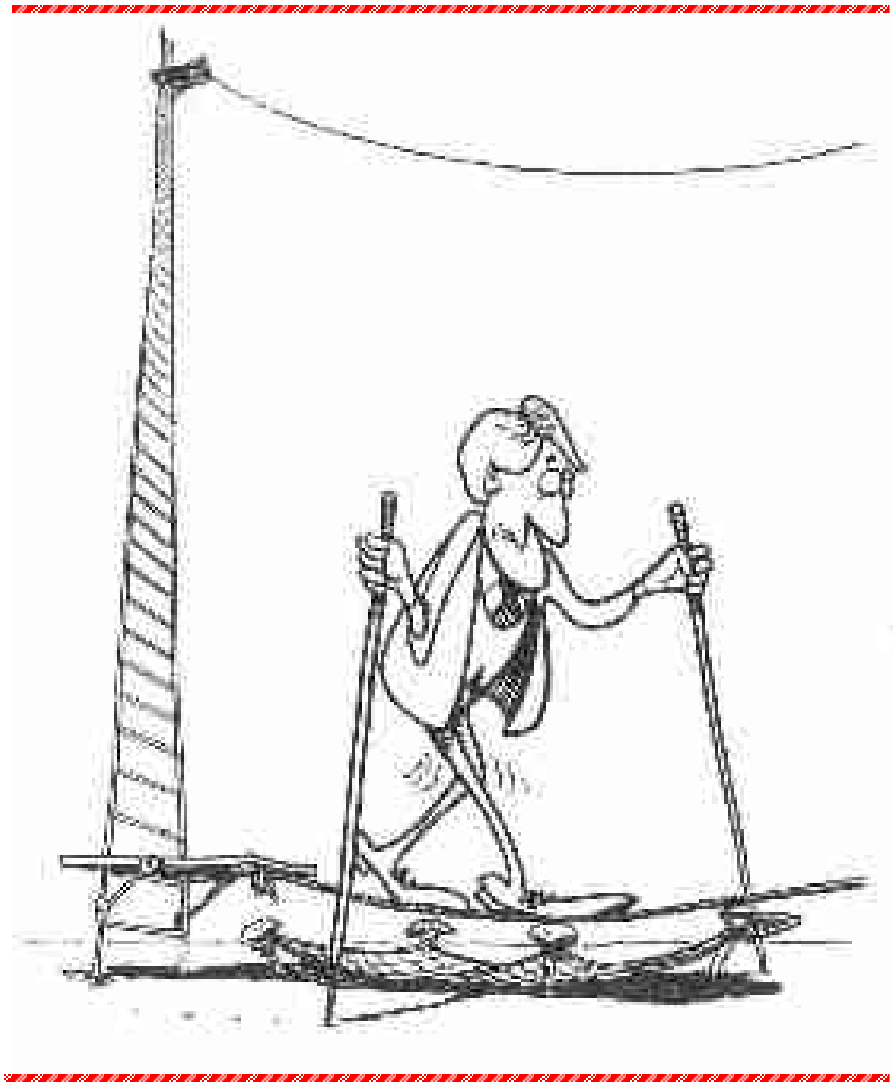


Рисунок 70 Принцип боязни падения (психология страха)

Любой человек готов за тысячу рублей пройти по лежащей на земле узенькой планке. Но поднимите эту же планку на высоту десятиэтажного дома, и желающих окажется совсем немного. Люди по своей природе боятся рисковать, боятся падения. Вы не сможете полностью реализовать свои способности, если не будете рисковать.

Данный принцип может хорошо проиллюстрировать следующий пример.

Один мальчик в течение целого лета приходил со своим дедом в местный бассейн и прыгал с высоченной вышки. Однажды с ним пришла его мать, имевшая самые добрые намерения. Она волновалась, нервничала, предупреждая сына обо всех возможных опасностях. Его прыжок прошёл не так благополучно, как ранее, а вскоре он совсем перестал прыгать. Эта любовь к изречению пророчеств, сбывающихся по мере изречения, увеличивает нашу боязнь падения и получения травмы.

Именно психология страха сдерживает нас от достижения максимального успеха и/или приводит к неудаче и убыткам. ***Страх заставляет нас недооценивать свой потенциал и существующие возможности.***

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.7. Принцип жадности (психология жадности)

Рисунок 71 Принцип жадности (психология жадности)

Психология жадности прямо противоположна психологии страха. Чем жаднее человек становится, тем быстрее у него притупляется чувство страха. Вы не сможете (также как и в случае с психологией страха) полностью реализовать свои способности, если будете слишком рисковать. Психология жадности сдерживает нас от достижения максимального успеха, зачастую приводя к неудаче и убыткам из-за чрезмерного риска.

Жадность заставляет нас переоценивать свой потенциал и существующие возможности.

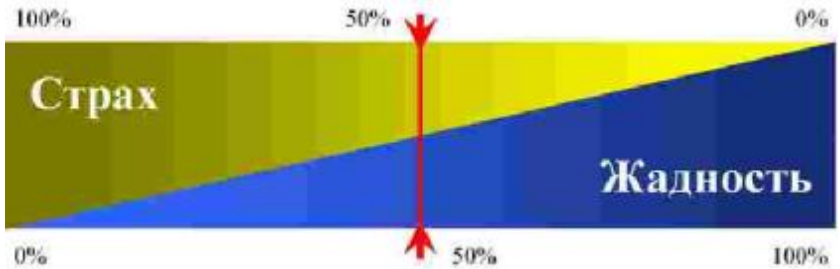


Рисунок 72 Шкала сочетания «Страх-Жадность» при принятии решения

Каждый человек должен определить для себя собственный наиболее приемлемый (в зависимости от рода деятельности) баланс сочетания страха и жадности. Крайнее проявление страха и жадности в большинстве случаев, в конце концов, приводит к неудаче в любой сфере жизни и деятельности. Ниже представлены 2 иллюстрации того, как работает психология страха и жадности на примере финансового рынка Forex.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Пример-1 «Как работает психология страха на финансовом рынке»

Человек, обладающий гипертрофированным чувством страха, по каким-либо причинам решается заработать на рынке Forex. Он анализирует тренд по паре «евро-доллар», делает вывод, что тренд растущий, и поэтому он хочет открыть позицию «покупка».

A. Он открывает «покупку» 2 ноября[1] 2006 г. на уровне 1,2760 USD. Выставляет автоматические приказы на закрытие: «Take Profit» (взять прибыль) на 1,2860 USD и «Stop Loss» (остановить убыток) на 1,2710 USD.

B. Так как он подвержен страху понести большие убытки, «Stop Loss» он выставил очень близко, и поэтому уже 3 ноября 2006 г. начавшаяся коррекция рынка (движение курса вниз) «стукнула» по автоматическому приказу «Stop Loss» и закрыла позицию «покупка» на уровне 1,2710 USD, тем самым, принеся убыток в размере 50 пунктов[2].

C. В течение 2 торговых дней (3 и 6 ноября 2006 г.) курс пары «евро-доллар» стабилизировался на уровне 1,2700, и уже на следующий день продолжил свой рост. Уже 9 ноября 2006 г. курс достиг первоначально запланированного уровня прибыли – 1, 2860, тем самым упущенная выгода составила 100 пунктов, так как позиция была ранее автоматически закрыта в области убытков.

Рисунок 73 Иллюстрация «Как работает психология страха на финансовом рынке»

[1] Вся правая часть графика от красной линии пока не существует на данную дату, так как это будущее развитие тренда.
[2] В зависимости от первоначального капитала сделки данный результат может варьироваться от 50 USD до астрономических цифр.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Пример-2 «Как работает психология жадности на финансовом рынке»

Человек, обладающий гипертрофированным чувством жадности, решается заработать на рынке Forex. Он анализирует тренд по паре «евро-доллар», делает вывод, что тренд падающий, но назрел момент либо коррекции вверх, либо разворота тренда вверх, и поэтому он хочет открыть позицию «покупка».

A. Он открывает «покупку» 26 декабря[1] 2006 г. на уровне 1,3110 USD. Выставляет автоматический приказ на закрытие: «Take Profit» (взять прибыль) на 1,3175 USD, а «Stop Loss» (остановить убыток) не устанавливает, так как он привык сильно рисковать, и ему жалко закрывать позиции с убытком.

B. Курс пары начинает действительно идти вверх и 27 декабря 2006 г. подходит к уровню «взятия прибыли». Психология жадности заставляет передвинуть «Take Profit» повыше к уровню 1,3200

C. Курс пары продолжает расти и 28 декабря 2006 г. подходит к новому уровню «взятия прибыли». Психология жадности заставляет передвинуть «Take Profit» повыше к уровню 1,3250

D. Курс пары продолжает расти и 29 декабря 2006 г. подходит к новому уровню «взятия прибыли». Психология жадности заставляет передвинуть «Take Profit» повыше к уровню 1,3300

E. Курс пары действительно почти достигает нового уровня прибыли и в течение 2-3 января 2007 г. находится около этого уровня, но не касается его, поэтому позиция остаётся открытой. Затем, в мире происходят определённые политические и экономические события, и курс пары начинает стремительно падать. Наш жадный человек всё ещё надеется на разворот курса и не закрывает позицию до тех пор, пока его капитал не «тает» до нуля, когда торговая система автоматически закрывает данную сделку в не зависимости от чьего-то желания, чтобы самой не понести убытки. Уже 11 января 2007 г. наш жадный человек стал полным банкротом.

Рисунок 74 Иллюстрация «Как работает психология жадности на финансовом рынке»

[1] Вся правая часть графика от красной линии пока не существует на данную дату, так как это будущее развитие тренда.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.8. Принцип защиты

Рисунок 75 Принцип защиты

Принцип «защиты» утверждает: если вы заметили какие-то проблемы, нарушения запланированного хода развития, то не уходите в сторону, а устраняйте их. Понимая, как функционирует организация, руководитель, сталкиваясь с проблемами, должен искать способы их решения. Он не должен уходить от проблем, увиливать от их разрешения и надеяться, что они растворятся сами собой, а должен немедленно собрать людей, имеющих отношение к этим проблемам, и сразу же добраться до источника их возникновения с намерением устранить его.

Здесь может применяться тактика защитника в американском футболе, у которого одна задача – сбить нападающего, а потом продолжать сбивать всех, кого удастся.

Вы можете взять себе за правило – каждую новую работу начинать с обсуждения: «Вот то, что мы собираемся делать; вот то, к чему мы стремимся, и если у вас есть проблемы, давайте решать их сразу же». Короче, выкладывайте карты на стол в самом начале.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.9. Принцип взгляда на мир через разноцветные стёклышки

Рисунок 76 Принцип взгляда на мир через разноцветные стёклышки

Люди разных профессий по-разному оценивают различные действия. Мы хотим, чтобы другие расставляли приоритеты в том же порядке, что и мы. Пастор видит духовную основу, бизнесмена заботит организованное, направленное на достижение результата поведение, дантист печётся о гигиене полости рта. Мы склонны видеть мир сквозь призму нашего собственного опыта. Если мы заранее признаем это, то нам понятнее станут действия других. Часто мы не понимаем, почему другие видят мир не так, как мы. Когда взгляды человека отличаются от Ваших, то можно не сомневаться в том, что он будет высказывать другие мнения и между вами неизбежно возникнет непонимание, если только Вы не научитесь принимать в расчёт другие точки зрения.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.10. Принцип «Расхлёбывайте кашу, которую сами заварили»

Рисунок 77 Принцип «Расхлёбывайте кашу, которую сами заварили»

Если люди не вовлечены в процесс планирования, то они остаются в стороне от выполнения плана. Если человек не внёс своего вклада в какой-либо проект, то он не станет ломать копья во время его реализации. Тот, кто осуществляет план, должен быть задействован в его разработке.

Если не вовлечь всех в разработку плана мероприятий, то Ваши подчинённые предоставят Вам возможность самому расхлёбывать кашу, которую Вы заварили.

Общий настрой на проекте должен быть таким, чтобы успешно двигаться вперёд, затрачивая как можно меньше усилий.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.11. Принцип «Держите голову над облаками»

Рисунок 78 Принцип «Держите голову над облаками»

Не позволяйте рутине поглотить вас. Не давайте случайным обстоятельствам диктовать вам образ действий. Овладевайте ситуацией, ведь перед вами ясная перспектива. Держите голову над облаками, чтобы видеть, куда идёте. К услугам пилота авиалайнера имеются радары, которые указывают, как ему выйти из зоны облачности. Без этой помощи он может потерять ориентацию и даже представление о том, где верх, а где низ. Организация должна подняться над облаками и посмотреть на горизонт, чтобы увидеть перспективу. Некоторые организации и люди проходят через целые жизненные отрезки, направляясь в никуда, не зная пути. Точно так же некоторые менеджеры управляют своими организациями – не зная направления, блуждая в облаках. Система планирования позволяет смотреть в будущее, а видя перспективу, организация может посвятить себя решению повседневных задач и вопросов.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.12. Принцип «Когда мы слишком толстеем, нас подстерегают неприятности»

Рисунок 79 Принцип «Когда мы слишком толстеем, нас подстерегают неприятности»

Этот принцип приемлем не только к человеческому телу, но и к организациям. Организация с переполненным штатом всё равно, что человек с избыточным весом: оба они становятся неповоротливыми. Когда у человека вес переходит за биологическую норму, свойственную ему, у него поднимается давление, он быстро утомляется и теряет свою обычную энергию. То же самое случается и с организациями. Правильная постановка целей при пристальном изучении результатов помогает организациям сохранять форму. Все ресурсы должны быть поставлены на службу достижения основного результата.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.13. Принцип KISS (Стремитесь к простоте)

KISS – Keep It Simple, Stupid (Делай проще, глупец), или русский эквивалент поговорки – «Совершенство враг хорошего».

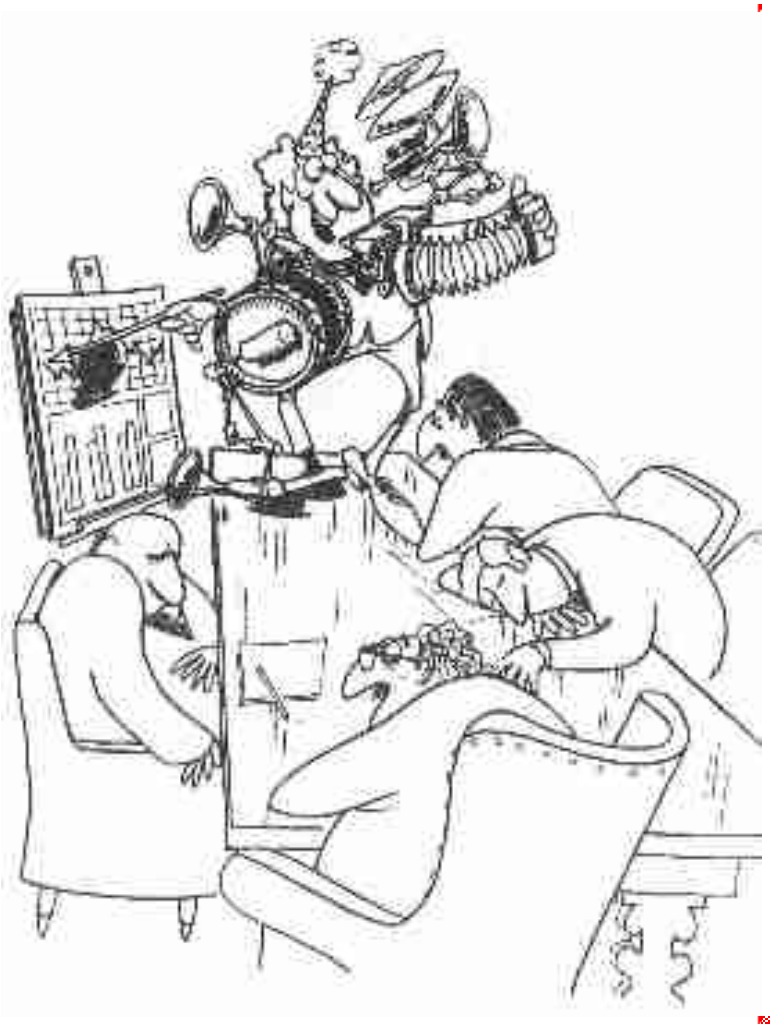


Рисунок 80 Принцип KISS (Стремитесь к простоте)

Закон Мейера: Усложнять - просто, упрощать - сложно.

Человек склонен всё усложнять. На самом деле всё намного проще. Вот несколько основных положений (список всего из трёх пунктов), являющихся важнейшими для достижения успеха в любой организации:

1. Вы должны начать с обучения основам. Сотрудник должен знать основы дела, в которое он вовлекается, и свои конкретные функции.
2. Вы должны держать сотрудника в узде. Это дисциплинирует. Сотрудники должны работать в команде, а не каждый сам по себе. В команде нет места для примадонн.
3. Нужно заботиться друг о друге, любить друг друга. Каждый сотрудник должен думать о напарниках и коллегах. Отличие посредственности от гениальности состоит в том чувстве, которое эти сотрудники испытывают друг к другу. Большинство называет это командным духом. Если у сотрудников воспитано это особое чувство, значит, в ваших руках команда-победительница.

Если в организации учитывают эти немногие правила, то она вскоре добьется успеха.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.14. Принцип сосны

Рисунок 81 Принцип сосны

Те деревья, у которых слабая корневая система, растут в высоту, а затем под действием собственного веса падают. С людьми и организациями происходит то же самое. Без надёжного фундамента они растут быстро, но их собственный успех и движущая сила создадут, в конце концов, предпосылки для их скорого падения. Надёжный фундамент для организации – это искренняя преданность делу, вера в свободное предпринимательство и хорошо продуманный план. История знает много случаев, когда люди и организации удачно и вовремя выходили на рынок, предлагали товар, пользующийся спросом, или просто вовремя оказывались в нужном месте. Но они были убеждены, что успех базируется на личной интуиции и собственном руководстве. Люди такого рода никогда не научатся планировать или управлять. Рано или поздно их собственный успех создаст монстра, с которым им будет не совладать, и тогда наступит крах.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.15. Принцип «Неудача в подготовке – всё равно что подготовка к неудаче»

Рисунок 82 Принцип «Неудача в подготовке – всё равно что подготовка к неудаче»

Составляющими успехов в спорте являются тренировка и практика. Многие тренеры говорят: «Ты будешь играть так, как тренируешься». Составьте детальный план подготовки и тщательно выполняйте его, и Вас, скорее всего, будет ждать успех. Без планирования и подготовки Вы обрекаете себя на неудачу. Мудрый менеджер предпочтёт скорее перестраховаться, составив подробный план и потребовав участия в этом всех сотрудников, чем будет принимать скороспелые решения, основывающиеся на нескольких фактах и эмоциях. Часто мы экономим время на коротком отрезке пути только для того, чтобы обнаружить, что на длинном мы его потеряли из-за дорогостоящих ошибок. Надлежащее планирование сродни страховому полису, гарантирующему успех. Всегда имеются мелкие детали, влияющие на успех организации, которые необходимо учитывать.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.16. Принцип «кормления» босса и заботы о нём

Рисунок 83 Принцип «кормления» босса и заботы о нём

Почти у каждого человека есть босс – руководитель, осуществляющий надзор за его работой и её результатами и несущий ответственность за них. Иногда между боссом и подчинённым существует прискорбное взаимное непонимание. Многие хорошо управляемые организации изыскивают различные способы снятия этой проблемы. Каждый должен чётко уяснить себе, каких результатов ожидает от него его босс.

В различных обстоятельствах часто применяется такое упражнение: босса и его подчинённого просят назвать пять наиболее важных ожидаемых результатов деятельности подчинённого. Оказывается, 50-60 процентов пунктов в их списках не согласуются. Проделайте это упражнение сами, и вы убедитесь в этом. Это положение означает, что половину из того, над чем думают сотрудники в различных организациях, босс не считает важным. Это и является причиной большинства проблем управления. Теория «кормления» босса и заботы о нём предполагает, что до начала работы сотрудник должен составить лист ожидаемых результатов и согласовать его с боссом. Не имеет смысла работать над чем-то, если вы не знаете целей, ожидаемого результата или даже не знаете, что является наиболее важным. Босс «накормлен и счастлив», когда знает, что сотрудник согласен с тем, что должно быть сделано и когда сделано. Сотрудник сделает его еще более счастливым, если добьётся желаемых результатов.

Поскольку всем нам не безразличны наши боссы, главное состоит в том, чтобы стать надёжным и ответственным. Согласно данному принципу, подчиненному следует докладывать боссу о ходе дел, даже когда тот и не просит об этом. В реальной практике существует огромное множество организаций и людей в них, которые работают, имея планы только на сегодняшний день. Каждый считает, что все остальные знают, чем нужно заниматься. ***Действуйте – «кормите» своего босса и заботьтесь о нем!***

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.17. Принцип «кормления» подчинённого и заботы о нём

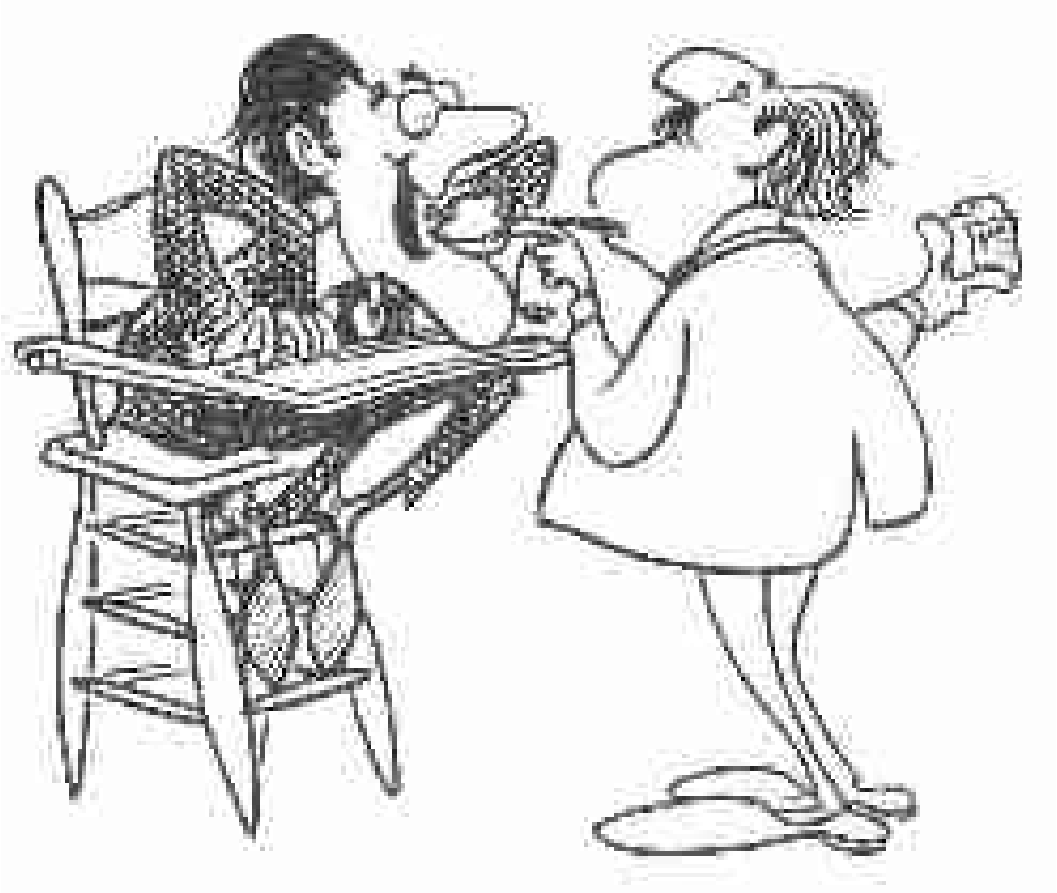


Рисунок 84 Принцип «кормления» подчинённого и заботы о нём

Можно использовать тот же самый принцип «кормления» босса применительно к подчинённым. Они готовят список того, что, по их мнению, должны сделать. Руководитель готовит аналогичный список. Затем сравниваются оба списка и обговариваются. Чтобы ладить с людьми, нужно определить, каким должен быть главный конечный результат, и тогда многие проблемы уладятся сами собой. Ожидаемый результат должен быть согласован и известен заранее. Ключ к успешному «кормлению и заботе» состоит в том, чтобы вовремя наладить с работником обратную связь по результатам его действий. Постоянно поощряйте того, кто достиг положительных результатов, нацеливайте его на них, корректируйте их и старайтесь избегать результатов отрицательных.

За время существования «управления» как науки были проведены многочисленные исследования отношений людей к их работе и рабочей обстановке. Респонденты, не довольные своей работой, указывали на то, что им не вполне ясны цели их труда, что они не имеют обратной связи, им неизвестны результаты своих действий, и они не знают, как к ним относится их руководитель. Те, кто указывали, что довольны работой, утверждали обратное. Они ясно видели цели, часто беседовали со своим боссом и регулярно составляли отчёты. ***«Кормить» своих работников и заботиться о них очень важно.***

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.18. Принцип естественного ритма

Рисунок 85 Принцип естественного ритма

В жизни существует естественный ритм. Приливы, Луна и Солнце функционируют по определённым циклам. Есть природный ритм жизни, взаимосвязанный с ритмом жизни общества, нашей организации, членами нашей семьи и состоянием нашего здоровья. Если Вы хотите добиться успеха, то следует стремиться к тому, чтобы все эти факторы существовали в едином ритме, чтобы не происходил диссонанс и резонанс.

Существует ритм, способствующий успеху, и методы, которые как бы генерируют естественный ритм. Сочетание ряда мероприятий – открытие серии совещаний, общение, корпоративная культура, составление планов на будущее – все это и даёт толчок движению вперёд. ***Когда задается естественный ритм успеха – сам успех не за горами.***

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.19. Принцип «Учитесь на своих ошибках»

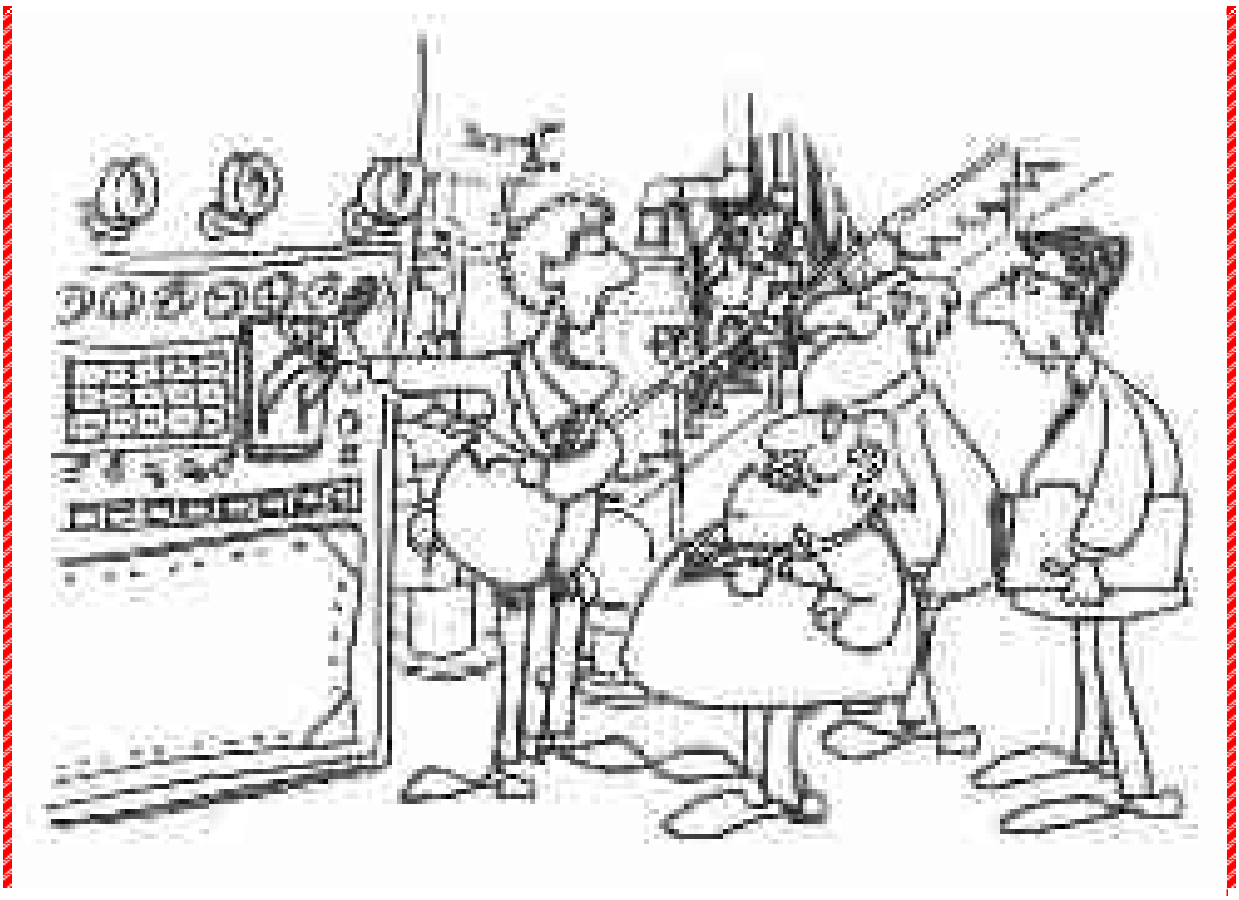
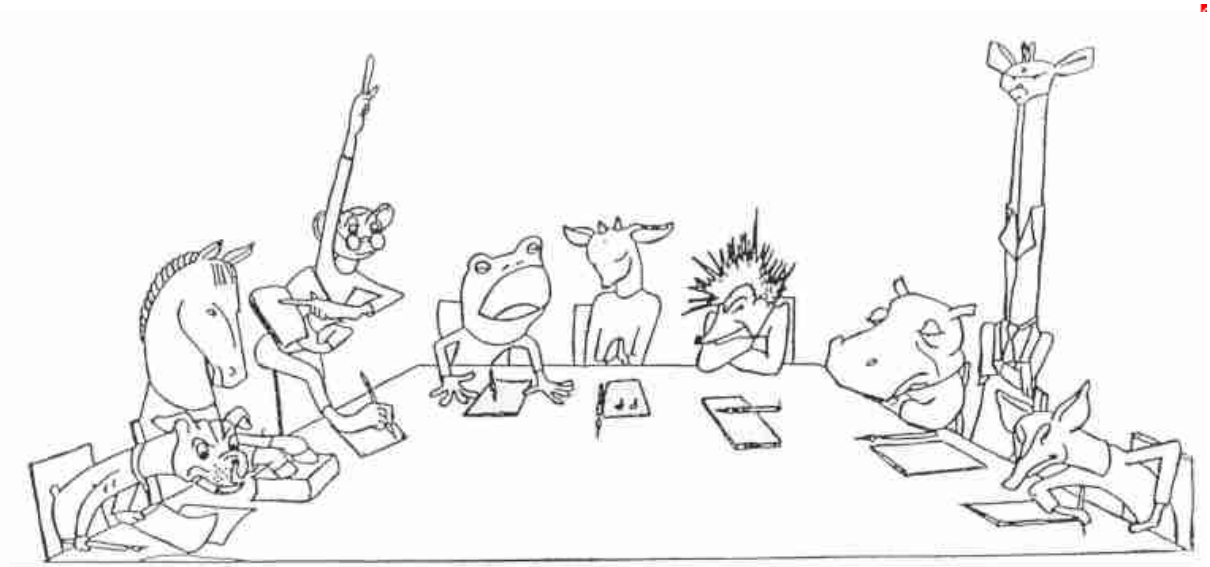


Рисунок 86 Принцип «Учитесь на своих ошибках»

Успех подтверждает то, что вам уже известно, а учимся мы только на ошибках. Беда в том, что нас пробуждает от спячки только гигантская неудача или трагедия. Совершив ошибку, мы должны как можно скорее признаться в этом. Если Вы как руководитель выполнили работу хорошо, то Вам простят некоторые Ваши мелкие просчеты и снисходительно отнесутся к ним. Но Вам самим необходимо сделать выводы из допущенных ошибок, чтобы в дальнейшем их не повторить, и чтобы они не переросли в будущем в более серьёзные проблемы. В любом деле необходимы система контроля и страховки и умение прислушиваться к мнению своих сотрудников.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.5.20. Принцип партнёрства



«Забияка»	«Мудрец»	«Всезнайка»	«Болтун»	«Застенчивый»	«А я против»	«Сонный»	«Босс»	«Хитрец»
• Остается спокойным • Не позволять себя втягивать в склоку, предотвратить монополизацию обсуждения (использование средств коллективной работы)	• Это ценная помощь • Использовать его • Помочь ему внести свой вклад	• Сделать так, чтобы группа развенчала его теории	• Тактично прервать его • Ограничить время его высказывания	• Увеличить его веру в себя: задавать ему лёгкие вопросы • Привлечь внимание остальных к тому, интересному, о чем он говорит	• Использовать его амбиции • Если возможно, использовать его опыт и знания	• Ничем не интересуется • Задавать ему вопросы о его собственной деятельности • Приглашать его приводить примеры	• Не критиковать его • Использовать приём «да, но...»	• Пытается подловить ведущего • Использовать обратные вопросы или задавать вопросы через других участников

Рисунок 87 Принцип партнёрства

Очень часто менеджеру приходится находить точки соприкосновения и достигать соглашения с другими людьми, соответствующих одному из 9 типов, представленных на рисунке выше. При этом компромисс не является наивысшей и самой эффективной формой достижения результата. Степень достижения результата зависит прямо пропорционально или обратно пропорционально от степени сохранения отношений, в зависимости от стилей поведения сторон.

Ниже представлена диаграмма взаимосвязи уровней достигаемого результата и уровня сохранения при этом отношений. На диаграмме отмечены области стилей поведения в зависимости от соответствующих уровней достижения результата и сохранения отношений.

Проиллюстрировать данную диаграмму можно на следующем примере.

Двум братьям в школе задали задание – сделать аппликацию из апельсина. Дома у них оказался только один апельсин, и каждый из них захотел заполучить этот единственный апельсин. Они начали ожесточённо спорить и ругаться.

Если бы один из братьев отнял у другого апельсин и использовал бы его полностью для своих целей, то такой стиль поведения характеризуется как конкурентный или агрессивный (результат – 100%, сохранение отношений 0%), а второй брат смирился бы с этим лишь бы не создавать конфликт, то такой стиль поведения характеризуется как примирительный (результат – 0%, сохранение отношений 100%), а если бы он промолчал, затаил обиду, ушел в свою комнату, то такой стиль поведения характеризуется как избегающий (результат – 0%, сохранение отношений 0%).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Возвращается с работы отец и видит, что два его сына ожесточённо спорят по поводу апельсина. Не долго думая, отец решил поступить по справедливости, взял нож, разрезал апельсин пополам и дал каждому половину. Братья взяли свои половины и молча, насупившись, разошлись по своим комнатам. Таким образом, он нашёл компромисс (результат – 50%, сохранение отношений 50%). Отец был разочарован их реакцией.

Если бы отец был мудрее и разобрался бы, в чём дело, то он мог бы убедить одного сына сделать аппликацию из апельсиновой корки, а второго сына – из апельсиновых косточек. Тогда было бы достигнуто партнёрское соглашение (результат – 100%, сохранение отношений 100%)

Поэтому всегда надо искать не компромиссное решение, а достигать партнёрское соглашение. А для этого нужно как минимум разговаривать с другой стороной на языке выгод, то есть вам заранее необходимо продумать каковы выгоды для других сторон от вашего предложения, и во время переговоров говорить не о том, что вы хотите, а о том, какие выгоды другая сторона получит от вашего предложения.

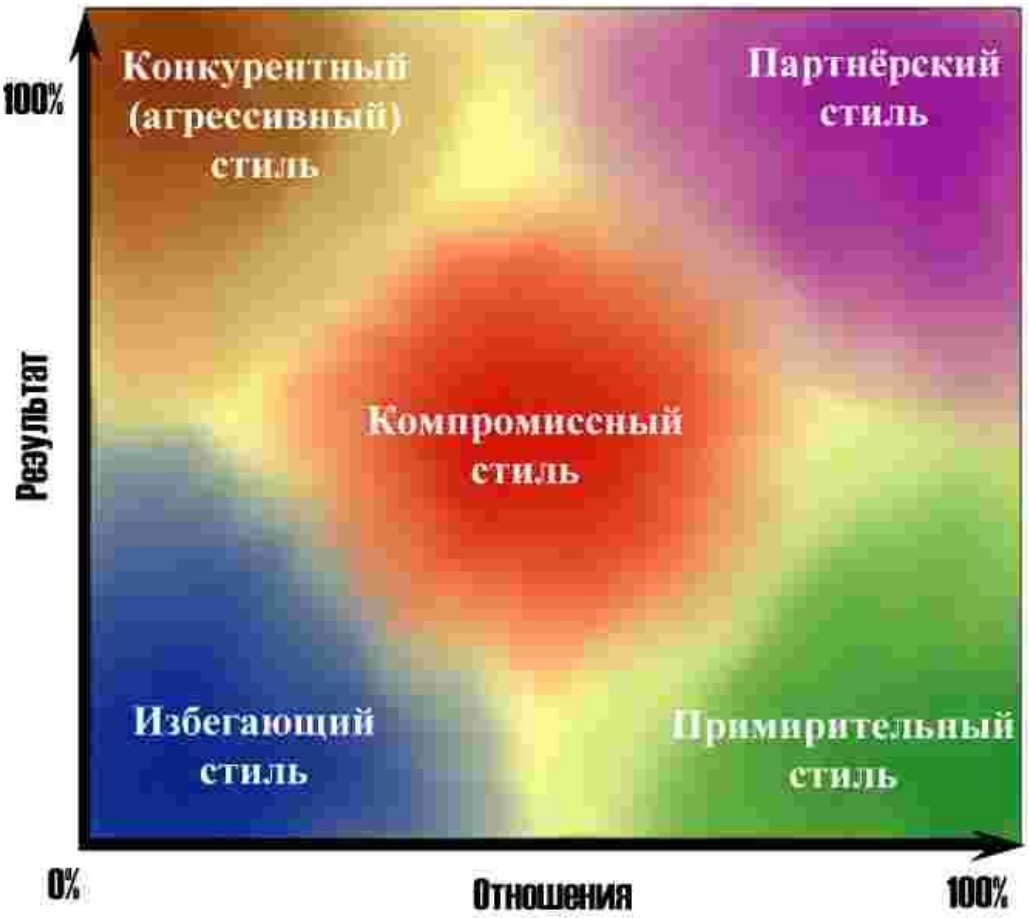


Рисунок 88 Диаграмма стилей поведения

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. ОКОНЧАНИЕ ПРОЕКТА

Цель официального окончания проекта и утверждения результатов проекта заключается в формальном признании того, что все продукты и результаты проекта выполнены в полной мере, апробированы, приняты и утверждены конечным получателем проекта и спонсором проекта, и что продукт или услуга, произведённая проектом, были успешно переданы командой проекта конечному получателю. Формальное признание результатов проекта означает готовность к официальному закрытию проекта.

Рисунок 89 Окончание проекта

<u>Проведение заключительной встречи</u>

Как только результаты проекта были успешно переданы конечному получателю проекта, менеджер проекта должен подготовить заключительный отчёт и провести заключительную встречу. График мероприятий проекта должен быть обновлён для всего хода выполнения проекта, то есть должен быть построен фактический график выполнения проекта. Это последняя возможность для всех участников проекта подтвердить, что результаты проекта были полностью и успешно достигнуты и переданы конечному получателю. Все возникшие проблемы и предполагаемые действия, находящиеся за рамками компетенции проекта, должны быть также переданы командой проекта конечному получателю.

<u>Получение подписи, утверждающей результаты проекта, от спонсора и конечного получателя проекта</u>

Когда результаты проекта получены и признаны, будут собраны подписи одобрения от ответственного лица со стороны спонсора проекта и конечного получателя проекта. После заключительно встречи менеджер проекта получает подпись одобрения от ответственного лица со стороны спонсора, которая означает признание проекта и утверждает процедуру официального закрытия проекта. Если спонсор проекта не признаёт результатов проекта, то он должен указать причины отказа. Тогда менеджер проекта несёт ответственность за разрешение возникших проблем и за последующие попытки одобрения и утверждения результатов проекта.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Подписанная форма одобрения результатов проекта – это формальный документ, указывающий, что конечный получатель результатов проекта одобряет все результаты проекта, а спонсор проекта утверждает процедуру закрытия проекта.

Рисунок 90 Пример получения подписи, утверждающей результаты проекта, от конечного получателя проекта

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление – один из самых сложных видов деятельности, и люди, которые занимаются им, должны уметь принимать эффективные решения. Им часто приходится решать вопросы на месте, и проблемы управления, как правило, бывают очень сложными в смысле факторов, которые на них влияют. Менеджер должен определить эти элементы, правильно их взвесить, мысленно сформулировать наборы последовательных уравнений и часто решать их, в то время как человек, который спрашивает о решении, ждёт ответа. И решение должно быть правильным, потому что от него может зависеть успех или неудача.

Ниже на рисунке представлены основные наиболее важные факторы, влияющие на успех проекта.

Рисунок 91 Факторы, влияющие на успех проекта

Эффективное управление – это, прежде всего, синтез следующих слагаемых:

+ Высокое профессиональное образование
+ Достаточная профессиональная практика
+ Определённые личностные качества лидера
+ Целостная концепция поведения в деловом мире (деловая культура)
+ Здравый смысл

Эффективное планирование – это, прежде всего, планирование, которое ведёт к изменениям. Это не бесплодное занятие (демонстрация, жонглирование цифрами, рутинное перекладывание бумаг без всяких последствий) – оно даёт результаты.

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех менеджерских функций, поскольку связано с целями, альтернативным выбором, определяет действия как перспективные, так и текущие.

Активное вовлечение представителей конечных получателей и других вовлечённых сторон в процесс планирования, выполнения и передачи продуктов и результатов проекта,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

гарантирует, что проект направлен на решение реальных существующих проблем, что в свою очередь является важнейшим фактором успеха проекта.

Преданность всех вовлечённых сторон своим обязательствам достигается за счёт управление мерами, необходимыми для обеспечения того, что соответствующие лица со стороны прямых и косвенных целевых групп проекта, партнёры проекта, грантодающие организации и прочие, включая персонал, поставщиков товаров и услуг готовы быть активно вовлечёнными в проект и поддерживать его.

Для того чтобы достичь всех запланированных результатов, очень важно иметь **высоко производительную, компетентную и мотивированную команду проекта**, состоящую из индивидуальных сотрудников, которые должны быть как профессионально грамотными, так и высоко мотивированными для оказания вклада в общие достижения проекта.

Для достижения максимально успешной работы команды менеджер проекта должен:

- Реализовать план обучения
- Распределять работу должным образом и обеспечивать подотчётность
- Развивать «командный дух»
- Управлять изменениями в персонале

Высокие организационные способности. В функциональном понимании организационные способности рассматриваются как организационная деятельность, являющаяся одной из функций управления. Самые лучшие организационные способности не гарантирую хороших результатов, но отсутствие их – гарантия невыполнения задач: упор делается не на те проблемы, усиливаются ненужные конфликты, и пустяки вырастают до грандиозных размеров Вместо сильных сторон акцентируются слабые стороны и дефекты.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Отчёт о движении денежных средств (базовый прогноз [нулевой]) - евро

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Таблица расходов отчётного месяца

Расходы отчётного месяца

Месяц: [illegible]

Расходы	№	Поставщик	Дата счета	Дата оплаты	Сумма без НДС	Валюта	Курс руб.	Итого
1. Человеческие ресурсы								
[illegible]								
[illegible]								
[illegible]

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Баланс отчётного месяца

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Мини-бюджеты для мероприятий (факт)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Отчёт о движении денежных средств (сравнение прогноза и факта) - евро

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Распределение маржи между партнёрами

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Порядок регистрации проектов и получение удостоверений, подтверждающих принадлежность средств, товаров, работ и услуг к техническому содействию

Регистрация осуществляется Комиссией по вопросам международной технической помощи при Правительстве РФ (далее Комиссия) в Министерстве экономического развития и торговли (МЭРТ) РФ по представлении получателем следующих документов:

1. Заявление, где должны быть отражены цели технической помощи, ее формы (передача средств, товаров, оказание услуг, выполнение работ), объемы, номенклатура.
2. Копия контракта между основным Подрядчиком и Европейской Комиссией и его перевод на русский язык.
3. Техническое задание на русском языке.
4. Заявление об одобрении получателем.
5. Список организаций, привлеченных в проект.

На основании решения, вынесенного Комиссией, проекту присваивается регистрационный номер, который вносится в единый реестр проектов и программ Министерства.

Для рассмотрения вопроса о **выдаче удостоверения**, подтверждающего принадлежность средств, товаров, работ и услуг к технической помощи, наличие которого дает право получения налоговых и таможенных льгот, получатель технической помощи должен представить следующие документы:

1. Заявление на имя председателя Комиссии с указанием
   - донора технической помощи (т.е. Европейская Комиссия),
   - формы, объема, веса, номенклатуры помощи, ее стоимости, целей поставки, получателя;
   - регистрационного номера и наименования проекта в едином реестре проектов и программ технической помощи.
2. **Обязательство органа местного самоуправления, органа исполнительной власти субъекта РФ, на территории которого расположен получатель технической помощи, или соответствующего федерального органа исполнительной власти по контролю за ее целевым использованием в пределах срока службы.** ***(например, письмо от зам. руководителя Администрации)***
3. Копия контракта между основным Подрядчиком и Европейской Комиссией и его перевод на русский язык.
4. Техническое задание на русском языке.
5. Заявление об одобрении получателем.
6. Подтверждение Делегации ЕС того, что предоставление средств, товаров, работ и услуг осуществляется в рамках безвозмездной технической помощи.
7. Копии учредительного документа и свидетельства о государственной регистрации окончательного получателя технической помощи и их заверенный получателем перевод на русский язык.
8. Спецификация на поставку средств и товаров в двух экземплярах, заверенная на каждой странице получателем технической помощи.

Все документы представляются на русском языке или с заверенным переводом на русский язык.

Документы должны быть представлены в Министерство экономического развития и торговли.
Если получатель технической помощи находится не в Москве, документы должны быть привезены лично или высланы заказным письмом по адресу:

125818 Москва
ул. 1-я Тверская-Ямская, д 1-3
Председателю Комиссии по
вопросам международной гуманитарной и технической
помощи при Правительстве РФ

МЭРТ рекомендует подавать единое заявление о регистрации проекта и выдаче удостоверений.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 8 Повседневные навыки управления

Управление проектом касается не только постановки целей или подготовки отчётов о выполнении проекта. К нему относится также управление людьми. Для этого требуются навыки повседневной работы, например: как быть ясно понятым во время совещания или как эффективно использовать время. Часто такие вещи считаются само собой разумеющимися, но они иногда являются определяющими для успеха или неудачи проекта. В этом приложении содержатся некоторые рекомендации по совершенствованию навыков повседневного управления проектом, предназначенные для того, чтобы помочь в Вашей собственной работе и во взаимодействии с окружающими.

РАБОТА В КОЛЛЕКТИВЕ (TEAMWORK)

Лежащий в основе работы в коллективе принцип состоит в том, что коллективные усилия группы могут приносить больше результатов, чем объединённые усилия отдельных лиц. Часто совместная работа в группе бывает более продуктивна, чем работа по отдельности, например, в случае обмена идеями или при использовании имеющихся у каждого собственных, отличных от других, восприятия и опыта.

Тем не менее, простая совместная работа группы людей над определённым заданием не означает, что они действуют как единый коллектив. В качестве коллектива можно рассматривать группу, являющуюся самоуправляемой единицей, действующей в духе сотрудничества и координации, в понимаемом всеми порядке. Это, в свою очередь, даёт ряд преимуществ:

- **Принятие решений (decision-making)** - коллектив, члены которого участвуют в принятии решений, в постановке целей и внедрении новой практики, будет более способен к принятию решений в области своей собственной работы, требуя меньшей степени контроля и управления сверху.
- **Мотивация (Motivation)** - принадлежность к коллективу даёт отдельным людям возможность участвовать в коллективных достижениях, которые могут находиться за пределами их индивидуального потенциала. С возможностью разделять успех приходит доля ответственности за коллективные действия. Таким образом, имеется возможность роста самоуважения в связи с успехами коллектива и сокращения до минимума стрессов благодаря установлению общей ответственности за неудачи.
- **Инновации** (**Innovation**) - особенно хороши коллективы в ситуациях, когда не существует установленных методов или порядка. В частности, это имеет место в случае проведения изменений в организациях. Объединяя свою более широкую базу квалификаций и опыта, коллектив может обогнать в работе индивидуума.

Конечный результат, к которому приводят эти факторы, сводится к тому, что коллектив часто работает более напряженно и выполняет задачи с большей эффективностью, чем несколько отдельных лиц, работающих без образования группы.

Коллективная работа

Принцип коллективной работы направлен на формирование способности группы коллективно выполнять функции управления.

На короткий срок вновь сформированная группа может для облегчения работы назначить лицо, которое будет предлагать системы и структуры, повышающие значимость коллективной квалификации и направляющие интеллект отдельных лиц на коллективную работу группы. Однако, применительно к длительным срокам такая деятельность должна осуществляться в равной степени каждым членом коллектива.

Дополнительные приёмы совершенствования совместного исполнения ролей и полномочий в группе заключаются в следующем:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **Спонтанные идеи.** Когда требуются новые идеи, проведите короткое совещание, на котором члены команды будут выдвигать предложения. Не комментируйте ни одного из предложений до тех пор, пока команда не высказала всех идей, или пока не истёк установленный регламент. Тогда следует, наконец, проанализировать каждую идею. В целом, чем больше идей появится у команды, тем лучше будет понимание командой имеющейся задачи или проблемы.
- **Избегайте единственных решений.** Первая идея не всегда самая лучшая. Ищите альтернативы и затем коллективно анализируйте их. Даже после утверждения плана будьте готовы к внесению в него изменений.
- **Ведите записи.** Если решения не записывать, их можно забыть или неправильно истолковать, тогда возникнет необходимость в повторном обсуждении. На собраниях команда чётко записывайте решения, как только они приняты. В *протоколе заседания* давайте обобщение этих решений и распределение полномочий.
- **Обеспечивайте конструктивную обратную связь.** Сделайте критику нейтральной, направляя её на задачу, а не на личность. Всякую критику дополняйте предложениями по исправлению. Если кто-нибудь делает что-нибудь хорошо, хвалите его за это. Обращайте внимание на достигнутый прогресс.
- **Исследуйте неудачи.** Не отметайте неудачи в сторону, продолжая двигаться дальше. Проводите коллективный анализ причин, по которым что-то не получилось, и старайтесь выработать механизм, предотвращающий повторение ошибки.
- **Разделяйте полномочия.** В команде не должно быть строго установленной иерархии. Полномочия должны передаваться лицу, наиболее пригодному для определённого задания, и сдаваться им по окончании выполнения задания.

Применять эти советы на практике не всегда просто, однако, первым шагом является признание того, что в планирование, мониторинг и обзор процесса становления команды необходимо вкладывать время и ресурсы. Одним из возможных методов начала процесса становления команды является созыв регулярных стратегических совещаний, на которых открыто обсуждаются текущее положение и направление проекта, и всех членов команды просят предлагать идеи и вносить определённый вклад.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

КОММУНИКАЦИЯ

Устная коммуникация

Под устной коммуникацией в управлении понимается не ведение беседы, а передача рабочей информации. Независимо от того, ведётся ли беседа лично или по телефону, устная коммуникация включает в себя: *передачу информации* и *получение информации*. Для достижения эффективности устной коммуникации необходимо добиться понимания Вашего сообщения; понимания Вами сообщения, переданного Вам, а также установить определённый контроль над ходом разговора. Следует записывать все устные договоренности и решения. В случае письменной коммуникации это делается автоматически, однако, устные договоренности могут быть легко забыты. Ведя записи бесед и телефонных разговоров, Вы сокращаете возможность недоразумений и несогласий.

Вербальная передача информации

Когда Вы хотите переговорить с кем-либо (лично или по телефону) по связанным с проектом вопросам, следует заранее составить план разговора. Запишите кратко, какова цель разговора, и запланируйте, каким образом Вы хотите достичь её: положения, которые Вам нужно доказать, содержательную информацию, которую Вы должны предоставить, и вопросы, которые Вы хотите задать. Эффективной коммуникации помогут следующие советы:

- **Будьте настойчивы:** всегда чётко заявляйте свою точку зрения, **уважайте** точки зрения других (даже если вы не согласны с ними), и указывайте на то, что должно произойти после разговора.
- **Сохраняйте контроль:** быть настойчивым - не значит быть агрессивным. Не выходите из себя, так как это сокращает шанс того, что Ваш собеседник будет Вас слушать. Постоянно проверяйте факты, чтобы убедиться, что Вы правильно понимаете ситуацию.
- **Задавайте открытые вопросы:** не ставьте закрытых вопросов, ответом на которые может быть только «Да» или «Нет». Задавая открытые вопросы, Вы **побуждаете** собеседника сообщать Вам более подробную информацию.
- **Слушайте:** не забывайте, что беседа - это обоюдный процесс. Давайте собеседнику возможность сообщать Вам информацию.
- **Подводите итог:** в конце беседы обобщите Ваше понимание её результата: что должно последовать?

Устное восприятие информации

Существует несколько советов, которые могут помочь сократить возможность непонимания, когда Вы слушаете кого-то другого.

- **Повторяйте:** после того как Ваш собеседник закончил говорить, побудите его подтвердить то, что было им сказано: “Итак, если я правильно Вас понял, Вы хотите сказать, что ...”
- **Записывайте:** после разговора потратьте несколько минут на краткую запись на бумаге того, что было сказано, кем сказано, какого числа и в какое время, и подшейте её в соответствующее досье.
- **Отвечайте письменно:** если во время беседы речь шла об особо важных вещах, которые могут существенно повредить Вам или Вашей организации, напишите говорившему и подтвердите то, что было согласовано. Это не только даст Вам возможность подтвердить, какое соглашение было достигнуто в действительности, но и послужит письменным документом, который будет храниться в Ваших досье.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Советы менеджеру: Телефонные разговоры

Перед тем как сделать звонок, запишите:

- цель звонка: чего Вы хотите достичь;
- список положений, которые Вы хотите доказать;
- вопросы, которые Вы хотите задать.

В начале телефонного разговора:

- всегда называйте свое имя;
- спросите, удобно ли сейчас собеседнику говорить с Вами;
- чётко назовите причину Вашего звонка.

В ходе разговора:

- вычеркивайте в своём списке уже обсужденные положения;
- проверяйте, все ли положения обсуждены;
- в конце обобщите достигнутые во время разговора соглашения.

Письменная коммуникация

С помощью документов передаётся информация. Написание документа представляет возможность привести в порядок мысли, разъяснить вопросы как пишущему, так и читающему. В отличие от литературных произведений, управленческие письменные документы должны начинаться непосредственно с главного, сообщать только важную информацию в возможно кратчайших формулировках. При написании документа необходимо всегда учитывать следующие факторы:

- Цель - какова задача документа?
- Круг читателей - кому адресован документ?
- Структура - как представить информацию ясно и кратко?
- Набросок и редактирование - выполняет ли документ свою задачу в ясной и краткой форме?

Цель

Следует иметь определённую причину написания документа и затем сосредоточиться на его задаче. Если Вы не знаете, почему Вы его пишите, Вам, вероятно, не следует этого делать.

Круг читателей

Наряду с ясным представлением о Вашей собственной цели написания документа, Вам следует также обдумать, что хотел бы получить читатель. Если Вы с этим успешно справитесь, Вам удастся привлечь внимание читателя и таким образом добиться того, что Ваша информация будет сообщена. Спросите себя:

• Что им уже известно?	Ø **опустите это;**
• Какая справочная информация им нужна?	Ø **включите её;**
• Что они хотят знать?	Ø **сделайте акцент на это.**

Структура сообщения

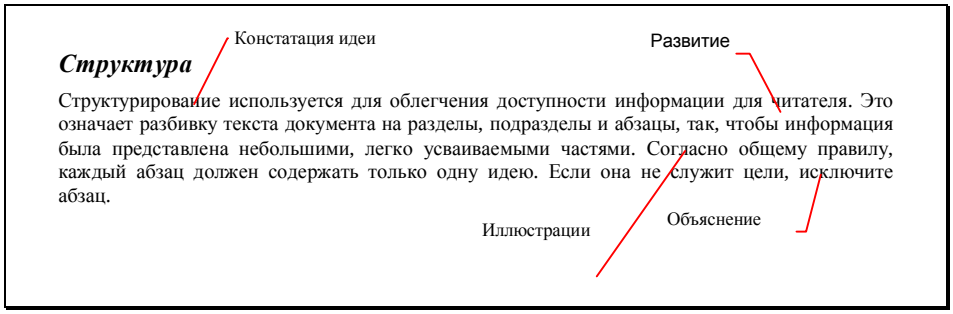
Структурирование используется для того, чтобы делать информацию более доступной читателю. Оно означает разбивку документа на разделы, подразделы и абзацы так, чтобы информация была представлена небольшими, более лёгкими для усвоения частями. Согласно общему правилу, каждый абзац должен сообщать только одну мысль. Если сообщение её не имеет цели, исключите абзац. По возможности, каждый абзац должен включать:

- констатацию идеи;
- развитие идеи;
- объяснение идеи и её контекста;
- примеры или доказательства в поддержку идеи.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Приведенная ниже Схема 1 служит иллюстрацией хорошо построенной структуры.

Схема 1: Структурирование документа



Набросок и редактирование

При написании письма, меморандума или отчёта всегда готовьте сначала первый (черновой) набросок, а затем проверьте, говорится ли в нём в действительности то, что Вы хотели сказать. В случае, если документ имеет особую важность, попросите Ваших коллег прочитать его или оставьте его на следующий день, чтобы позже взглянуть на него свежим взглядом. Если Вы пишите от лица кого-то другого, дайте документ ему на проверку, чтобы убедиться в том, что верно представляете его взгляды. Ниже в помощь приводятся некоторые другие идеи:

- **Дайте хорошее начало** - определите цель документа в самом его начале;
- **Внешнее оформление** - эффективно используйте заголовки, пробелы, пометки и т.д.;
- **Стиль** - используйте короткие предложения и избегайте жаргонизмов; если необходимо составить длинный документ, приложите его краткое обобщение.
- **Выделение** - используйте **жирный шрифт**, подчеркивание или *курсив* для выделения важных мест в тексте.
- **Диаграммы** - используйте осторожно, делайте их простыми и ясно озаглавливайте.
- **Проверка** - проверяйте наличие опечаток и простых ошибок (не полагайтесь только на компьютерную проверку правописания); прочитайте вслух, чтобы убедиться, что расставленные знаки препинания упрощают чтение документа.
- **Сделайте хорошее окончание** - сделайте обобщение ключевой информации, которую хотите сообщить.

Различные виды документов

Ниже перечисляются основные виды документов и включаемые в них основные виды информации.

Факс	• фамилия, должность и организация отправителя • номер факса отправителя и дата отправления • фамилия, должность и организация получателя • тема документа • количество страниц в документе	
Электронная почта (e-mail)	• фамилия, должность и организация отправителя • фамилия, должность и организация получателя • тема документа • адрес электронной почты и дата проставляются автоматически	
Письмо	• фамилия, должность и организация получателя • полностью почтовый адрес • дата • тема письма • фамилия, должность и организация получателя	
Отчёт	• название • дата • оглавление • список условных обозначений • фамилия автора	• краткое обобщение • основной текст • введение • заключение • рекомендации

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Понимание различий

Если Ваша способность к эффективному выполнению поручаемых Вам заданий представлена как ваша **компетентность в работе**, то Ваша способность эффективно строить отношения с окружающими в процессе работы может быть представлена как Ваша **коммуникативная компетентность**. Эти два вида компетентности могут быть приравнены к понятиям управления выполнением работы и управления процессом развития коллектива. Важным шагом к достижению соединения этих двух видов компетентности является понимание различий, существующих между партнёрами проекта.

Для обеспечения эффективности Вашей коммуникативной компетентности постарайтесь следовать следующим советам:

- **Демонстрируйте уважение** – если Вы умеете жестами, взглядами, улыбкой и ободряющими словами сообщить Вашим коллегам, что Вам интересны их точки зрения, вероятность того, что они положительно откликнутся на сказанное Вами, увеличится. Уважение составляет основу прочных рабочих взаимоотношений.
- **Сохраняйте непредвзятость** – если Вас прерывают до того, как Вы закончили говорить, или что кто-то качает головой в знак несогласия во время того, как Вы говорите, Ваш успех в достижении эффективности коммуникации будет, вероятно, меньшим. Когда человек считает, что его слушают с полным вниманием, он обычно лучше воспринимает отклики, которые ему высказываются вербально, независимо от того, положительные они или отрицательные.
- **Признавайте свои взгляды своими собственными** – люди, предполагающие, что другие разделяют их точку зрения, и не прислушивающиеся к различиям во мнениях, будут сталкиваться с большими трудностями при формировании продуктивных рабочих взаимоотношений. Начиная свои фразы словами “Я думаю ...” или “Мне кажется ...”, Вы поможете другим увидеть в Вас открытость и чуткость. Помните, что Ваши убеждения, знания и отношение к вещам являются результатом Вашего собственного прошлого опыта.
- **Проявляйте сочувствие** – большинство людей находит, что легче иметь дело с лицами, которые, как кажется, способны понять вещи с точки зрения собеседника. Если Вы посвятите время попыткам понять точку зрения другого человека и затем выразите своё понимание словами и действиями, то сможете осуществлять коммуникацию более эффективно.
- **Проявляйте гибкость** – не теряя из виду стоящей перед Вами задачи, Вам следует знать также о том, как люди ощущают процесс работы. Проявлять гибкость – значит, примерять свое поведение к требованиям ситуации, обеспечивая у людей ощущение своей доли в выполняемых задачах или проектах и извлечение ими уроков из процесса работы.
- **Соблюдайте очередность** – большинству людей нравится получать слово при обсуждении. Это значит, что Вам не следует ни монополизировать беседу, ни избегать участия в ней. Принимая участие и соблюдая очередность выступлений, Вы демонстрируете свой интерес к собеседнику и заботу о нём.
- **Будьте терпимы к двусмысленным выражениям** – во многих случаях коммуникации между представителями разных культур двусмысленные выражения представляют собой наиболее шокирующий элемент. С приходом знаний о манерах друг друга двусмысленные слова будут употребляться реже, и отталкивающее их воздействие будет забыто. Однако, если Вы выразите свою неприязненную реакцию, забыть будет труднее. Учиться преодолевать шок от двусмысленных слов - важный шаг на пути адаптации в новой рабочей среде.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

СОВЕЩАНИЯ

Совещания представляют собой встречу коллектива людей с целью объединения имеющихся у них ресурсов и направления их на достижение общей цели. Это может быть просто пятиминутная встреча для обзора хода работы по сравнению с планом работ на неделю или проводящаяся на высоком уровне встреча партнёров проекта, цель которой - определение основных характеристик следующей фазы проекта. Хорошо подготовленные и управляемые совещания помогают экономить время, решать проблемы, распределять ответственность и наблюдать за ходом работ. К сожалению, они могут быть также бессодержательными, скучными и некомфортными.

Решение о присутствии

Такое начало кажется необычным, но первым шагом к достижению эффективности совещаний будет заданный самому себе вопрос, присутствовать на нём или нет. Даже если совещание запланировано лично Вами, может быть, следует послать на него Вашего подчинённого или, может быть, отменить его. Если Вас пригласили на совещание, может случиться так, что Вы решите, что Ваше присутствие на нём бесполезно или для Вас, или для тех, кто Вас пригласил. Каковы бы ни были причины, если Вы не уверены, присутствовать Вам на совещании или нет, следует выяснить цель совещания и основания для Вашего присутствия. Тогда Вы сможете принять компетентное решение.

Подготовка к совещанию

Совещания всегда должны быть хорошо подготовлены. Под этим подразумевается принятие решений по содержанию повестки дня, составу участников, продолжительности совещания. К необходимой подготовке относятся:

- составление повестки дня и передача её в виде циркуляра для комментариев;
- решение о том, кто должен присутствовать;
- определение регламента совещания.

Повестка дня

Повестка дня представляет собой общий обзор совещания. Хорошая повестка дня должна содержать:

- цель совещания;
- задачи каждого раздела повестки дня и порядок их обсуждения;
- запрос информации от участников (если требуется);
- место, дату и время проведения совещания;
- список приглашённых участников.

Наряду с информированием участников о цели совещания разработка повестки дня побуждает Вас дать подтверждение причинам, по которым Вы просите о проведении совещания; к обдумыванию того, какая информация потребуется; а также к определению того, что должно быть сделано до совещания. Если цель совещания и задачи его отдельных пунктов сформулированы ясно, это даёт основу для ведения мониторинга и записей в ходе совещания. Если повестка дня рассылается предварительно, это даёт участникам возможность предлагать изменения, а также подготовить их выступления.

Решение о составе участников

Чем больше количество участников, тем сложнее управлять ими и тем менее вероятно достижение цели совещания. Рассматривая задачу каждого пункта, старайтесь приглашать только тех, чьё участие необходимо: или как сообщающих информацию, или как принимающих её; выносящих решение и руководствующихся этим решением. Если Вы не уверены в своем выборе, покажите повестку дня предполагаемому участнику и спросите его, считает ли он своё участие нужным или нет.

Из числа участников совещания назначается Председатель. Советы Председателю приводятся ниже. Однозначных правил, определяющих, кто должен председательствовать на совещании, не существует. Хотя часто Председателем назначается старший (по должности) из

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

присутствующих, в действительности, это не всегда оптимальное решение. Насколько возможно, председательство должно поручаться наиболее компетентному в этой области участнику. Вероятно, Вам по горькому опыту известно, кто не должен быть Председателем!

Продолжительность

Самые худшие совещания - это те, которые, кажется, никогда не закончатся, и где участники чувствуют себя пойманными в ловушку. Одним из способов избежать такой ситуации является чёткое определение времени начала и окончания совещания, продолжительности обсуждения каждого пункта и следование этому регламенту.

Если обсуждение выходит за рамки регламента, обратите на это внимание участников и постарайтесь ускорить обсуждение. Если поднимаются вопросы, не входящие в повестку дня, попросите перенести их обсуждение на следующее совещание, для которого будет составлена соответствующая повестка дня.

Управление совещанием

Председательствуете ли Вы на совещании, управляете ли им со стороны или просто присутствуете в качестве приглашенного участника, Вы играете важную роль в обеспечении успеха совещания. Первые шаги к успеху предпринимаются в ходе подготовки. Крайне важно, чтобы было продуктивно использовано всё достигнутое в ходе подготовки. К сожалению, слишком обычным является игнорирование хорошо подготовленной повестки дня.

Ключевыми моментами хорошего управления совещанием являются:

- эффективное председательство;
- значимые выступления;
- умелое ведение протокола.

Председательство на совещании

Председатель в ходе совещания играет особо важную роль. Советы Председателю приведены ниже, но даже если Вы окажетесь на совещании, которое плохо ведётся, всё же остаётся возможность повлиять на успех совещания.

Советы менеджеру: Хороший Председатель

Разъясняет.....	**F**	задачу совещания; время его окончания; внутренние правила данного учреждения, которые участникам следует соблюдать.
Подводит итог.....	**F**	достигнутого прогресса - после каждого раздела повестки дня; принятых решений; тем и несогласованных вопросов, вынесенных на обсуждение для последующих совещаний.
Обеспечивает.....	**F**	сохранение направленности обсуждений на установленные цели совещания; возможно более строгое соблюдение участниками регламента; предоставление всем участникам возможности выступить с сообщением или в прениях; предотвращение перехода разногласий в споры.

Выступления и отклик на них

Совещания представляют собой в высшей степени структурированные беседы. Важно, чтобы выступления были ясными и краткими, непосредственно связанными с обсуждаемой темой. Как и в случае устной коммуникации, здесь возможны двусмысленность, недоразумения и разногласия.

Очень вероятно, что Вам захочется высказаться также в ходе обсуждений, даже если это будет просто стремление уяснить что-либо. (Если это не так, может быть, Ваше решение присутствовать на совещании было ошибочным!) Полезно записывать обсуждаемые вопросы по мере их возникновения. Перед тем как выступить, продумайте своё выступление и дайте его

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

краткое изложение в нескольких пронумерованных позициях. Это поможет Вам говорить ясно и кратко, в особенности, если Вы волнуетесь во время важных совещаний.

Ответы на выступления других также требуют навыков. Ниже обобщенно изложено несколько советов.

Советы менеджеру: Поведение в ходе совещания

Отклик в ходе совещания	
Нет...	**Да...**
ý не давайте людям чувствовать себя глупо, смеясь над плохими или непрактичными идеями.	þ относитесь к плохим идеям серьёзно, но называйте причину, по которой её не следует далее рассматривать.
ý не критикуйте прямо конкретных людей за невыполнение задания.	þ разъясните, что следует сделать и кому, или, если замечание или выговор необходимы, сделайте их после совещания.
ý не игнорируйте выступлений участников.	þ старайтесь опираться на высказанные в ходе совещания идеи, пусть даже только косвенно, например, “что касается мысли, высказанной ранее Сергеем, мы могли бы...”
ý не давайте застенчивым или неуверенным участникам почувствовать себя в стороне.	þ прямо спрашивайте об их взглядах и поддерживайте их выступления.

Ведение протоколов

В начале совещания назначается секретарь для ведения протокола. Целью протокола является запись важной информации, принятых решений и сторон, их принявших. Часто, однако, протокол представляет собой стенографический отчёт о том, что говорилось, в результате чего он получается слишком длинным, не выделяет важных моментов и читается редко.

Рекомендуется использовать форму представления, называемую иногда *протоколом заседания*, содержащую только следующую информацию (иллюстрировано схемой 2):

- Предмет (тема)
- Основные поднятые темы/проблемы (обобщенно)
- Требующиеся действия (обобщенно)
- Лица, ответственные за проведение действий
- Крайний срок выполнения

Схема 2: Пример Протокола заседания

Предмет

Тема

Проблема

1.Разработка учебной программы
Программы новых курсов, дающих диплом экономиста, составлены, за исключением курсов по экономике благосостояния, разработка программ которых будет завершена, предположительно, через две недели. Задержка произошла в результате отсутствия профессора Рыбкина, находящегося в отпуске по болезни. Возвращение его ожидается не ранее, через две недели.

Действие: Старшему преподавателю Белякову взять на себя составление проекта курса и завершить его к 10 ноября.

Действие

Ответственный

Срок

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Большинству из нас приходилось оказываться в ситуации, когда нужно было в последнюю минуту в спешке составлять отчёт или готовить совещание; или Вам знакомы такие дни, когда "*время попросту исчезает*". Все это – симптомы плохого управления временем, результатом которого могут оказаться снижение продуктивности деятельности и стресс. Однако, в действительности, необходимость улучшения управления временем признаётся немногими, поскольку люди считают, что, ведя ежедневные записи о назначенных встречах и мероприятиях, они уже управляют своим временем эффективно. На самом деле причины плохого управления более сложные, чем просто отсутствие дневника запланированных мероприятий.

Причины плохого управления временем

Существуют три главные причины плохого управления временем:

- плохо составленный график работ;
- исполнение работы за других;
- потеря времени.

Плохо составленный график работ

Могут быть занижены сроки выполнения задания. Вы вынуждены беспокоиться о том, достаточно ли у Вас осталось времени для завершения задания или подвергаетесь панике последней минуты, пытаясь выполнить всё в срок. Однако эффективное планирование Вашего рабочего времени может быть достигнуто с помощью:

- проверки того, что требуется и к какому сроку;
- разбивки задач на меньшие подзадачи, что позволяет лучше оценивать требуемое время и наблюдать за ходом работ;
- составления обзоров хода работ после выполнения задач или подзадач, чтобы более оперативно реагировать на задержки.

Особые трудности могут представлять собой невозможные сроки завершения работ, заданные Вашими начальниками или партнёрами по проекту. Однако эффективное планирование работы позволит Вам на ранних стадиях:

- определить выполнимость работы в течение имеющегося времени;
- запросить дополнительную помощь или дополнительные ресурсы;
- запросить продление сроков;
- переопределить задание, приведя его в соответствие с имеющимся временем; или
- по меньшей мере, уяснить, что шансы выполнить работу в установленный срок малы.

Выполнение работы за других

Существует ряд причин, побуждающих Вас делать работу за других. Может быть, исправить письмо, текст которого плохо составлен младшим коллегой, и затем просить его переписать письмо; может быть, Ваш менеджер дал задание, недостаточно объяснив его, и Вам приходится тратить время, чтобы выяснить, что Вам следует сделать; или, может быть, Вы просто хотите помочь своим коллегам в их работе. Какими бы ни были причины, это – неоптимальное приложение сил. Сверьтесь с записями своего рабочего времени, чтобы увидеть, сколько времени тратится Вами на выполнение работы за других. Взгляните на описание Вашей должностной инструкции и уясните, делаете ли Вы то, что должны делать. Если проблема кроется в этом, подумайте о способах сведения её к минимуму, например, передайте секретарские обязанности секретарю; объясните своим подчиненным, какими Вы хотите видеть переписанные ими письма; просите Вашего менеджера дать разъяснения, что в точности от Вас требуется.

Потери времени

Существует ряд типичных причин бесполезной траты времени:

- **Общение** – телефонные звонки, беседы с коллегами, внезапный уход, чтобы перекусить или перекурить. Хотя не относящиеся к работе дела могут быть заслуженным перерывом,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

важно не позволять себе отвлекаться от важных заданий, таких как следующий срок сдачи работы. Проверьте по своим записям рабочего времени, стоит ли эта проблема в Вашем случае.

- **Начало** – часто переключение с одного задания на другое требует времени: может быть, чтобы физически найти нужное досье, или чтобы просто переключиться с одних мыслей на другие. Постарайтесь активно заниматься выполнением немногих заданий в течение длительного срока, вместо того, чтобы выполнять много заданий за короткий срок. Прочие советы: группировка сходных задач (например, отправление факсов); не заниматься некоторое время вновь поступающими заданиями, с тем, чтобы не позволять им нарушать ход Вашей текущей работы. Используйте свой план рабочего времени, чтобы определить, какие небольшие задачи могут быть объединены.
- **Приятные задачи** – часто мы отдаём работе больше времени, чем нужно, потому что она нам нравится. Это может быть, например, безукоризненное оформление письма или факса или приведение в порядок шкафа с канцелярскими принадлежностями. Во избежание подобных явлений, распределяйте реально время между разными видами работы перед тем, как начать их, затем следуйте намеченным срокам.
- **Неприятные задачи** – наоборот, может оказаться, что Вы медлите с выполнением неприятной работы, возможно, в пользу более приятной задачи. Проверьте по своему плану рабочего времени, откладываются ли какие-либо виды работы только потому, что они скучны или трудны.

Улучшение управления временем

Для того чтобы улучшить управление временем, следует сделать беглый обзор своей текущей деятельности. Ведя в течение нескольких дней рабочий дневник, Вы в состоянии посмотреть с критической точки зрения на то, как проводится Ваше рабочее время, и перераспределить его более продуктивно и эффективно. Необходимыми шагами к совершенствованию управления временем являются:

- определение целей работы;
- увязка времени с задачами;
- обзор методов и приёмов.

Цели работы

Вам следует иметь должностную инструкцию или техническое задание для работы. Они должны стать исходным пунктом для выяснения целей Вашей работы: за что Вам платят? Если у Вас не имеется должностной инструкции или технического задания, попросите их и обсудите их с Вашим менеджером. В крайнем случае, спросите себя, что Вы делаете из того, что необходимо делать, но никто другой не делает.

После того как Вами составлен список своих функций, постарайтесь расставить их в порядке приоритетности. Прежде всего, сгруппируйте функции, которые Вы считаете наиболее важными; затем сгруппируйте наименее важные. Оставшиеся будут, вероятно, иметь среднюю степень важности. Если Вы не уверены в правильности расставленных Вами приоритетов, спросите своих коллег.

Увязка времени с задачами

Теперь, когда Ваши цели и приоритеты обрели ясность, снова загляните в свой рабочий дневник. Оцените каждую задачу и свяжите её с определенной функцией. Постарайтесь найти неважные задачи, на выполнение которых Вы тратите много времени, и важные задачи, выполнению которых Вы уделяете недостаточно времени. Решите, сколько времени следует посвящать каждой из задач с точки зрения Ваших функций, и выделите им соответствующее количество времени. Хотя это и кажется трудным, но при переоценке своей работы Вы, безусловно, найдете способы экономии времени, которое будет отдано более важным задачам, включая те, на которые Вы до сих пор не обращали должного внимания. Могут быть также виды работы, которые не относятся ни к одной из ваших функций. В этом случае Вам следует обдумать, как прекратить заниматься ими. Когда Вы уже уверены, как следует распределить своё время, потратьте пять минут каждое утро на составление плана на день, пятнадцать минут

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

каждый понедельник - на составление плана на неделю и час - на составление стратегического плана на каждый месяц.

Обзор методов и приёмов

Вы можете сэкономить время для выполнения оставшихся в Вашем списке задач, рассматривая различные способы работы, например, если Вы выяснили, что открываете и распределяете почту два или три раза в день, сведите эту работу к одному разу и посвящайте сэкономленное время более важным задачам. Если Вам сложно придумать новые приёмы, спросите коллег: может быть, у них есть интересные идеи.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com