

**А. А. ЛАВРЕНЧЕНКО**

# **ПРОЕКТНАЯ РАБОТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



**Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2024**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

А. А. ЛАВРЕНЧЕНКО

# ПРОЕКТНАЯ РАБОТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Утверждено Ученым советом университета в качестве учебного пособия  
для студентов направлений подготовки 23.03.03, 23.04.03 «Эксплуатация  
транспортно-технологических машин и комплексов», 23.05.01 «Наземные  
транспортно-технологические средства», 35.03.06 «Агроинженерия»,  
43.03.01 «Сервис» всех форм обучения

*Учебное электронное издание*



---

Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2024

УДК 338.24(083.94)(075.8)  
ББК У291.217я73  
Л13

Рецензенты:

Кандидат технических наук,  
руководитель кузовного цеха ООО «Тамбов-Авто»  
*П. А. Чепеняк*

Кандидат технических наук,  
доцент кафедры «Агроинженерия» ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
*А. В. Прохоров*

**Лавренченко, А. А.**

Л13 Проектная работа в профессиональной деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. А. Лавренченко. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2024. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 1,8 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.  
ISBN 978-5-8265-2838-9

Рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся концепции проектной работы, цели и стратегии проекта, методов организации проектной деятельности, разработки проекта, его маркетинга, оценки эффективности проекта. Особое внимание уделено вопросам управления командой проекта, управления рисками и коммуникациями проекта. В целях эффективного усвоения студентами теоретического материала приведены примеры из практики, упражнения, тесты, анализ ситуаций и др. В конце каждой темы даются контрольные вопросы и задания.

Предназначено для студентов направлений подготовки 23.03.03, 23.04.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов», 23.05.01 «Наземные транспортно-технологические средства», 35.03.06 «Агроинженерия», 43.03.01 «Сервис» всех форм обучения.

УДК 338.24(083.94)(075.8)  
ББК У291.217я73

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.  
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

**ISBN 978-5-8265-2838-9**

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2024

## ВВЕДЕНИЕ

---

*Успех проекта в автомобильной отрасли зависит от умения объединить инженеров, дизайнеров и технологов в целостную команду, способную преодолеть любые преграды.*

*Э. Маск*

Проектная работа в профессиональной деятельности включена в учебный план подготовки специалистов и бакалавров сравнительно недавно и является новой для России дисциплиной, объединяющей совокупность различных дисциплин.

Проект объединяет разнообразные виды деятельности и характеризуется следующими признаками: направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов; координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий; ограниченная продолжительность во времени с определенным началом и окончанием.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, нециклической деятельностью. Однако в современной экономике проектный подход актуализируется и применяется также к процессам, ориентированным на непрерывное производство.

Дисциплина входит в состав обязательной части образовательной программы.

Цель освоения дисциплины – достижение планируемых результатов обучения, соотнесенных с целью реализации ОПОП.

Результаты обучения по дисциплине соотносятся с индикаторами достижения следующих компетенций:

- уметь выявлять проблемы и анализировать пути их решения, решать практико-ориентированные задачи;
- уметь самостоятельно определять цели деятельности, планировать, контролировать и корректировать проектную деятельность, выбирая успешные стратегии в различных ситуациях;
- уметь работать в команде и организовывать работу команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- знать основные принципы профессионального развития и требования рынка труда;
- уметь анализировать и систематизировать информацию из различных источников для организации профессиональной деятельности.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

# 1. СУЩНОСТЬ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

---

## 1.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В проектном менеджменте разделяют проекты, программы проектов и портфель проектов. Для этого дадим основные понятия, которые есть в стандарте PMI PMBOK.

**Проект** – это ограниченная временем деятельность по созданию новых (уникальных) продуктов, услуг или результатов.

**Программа** – группа связанных друг с другом проектов, подпрограмм и действий, осуществляемых в рамках программы, управление которыми координируется для достижения выгод преимуществ, не доступных при управлении ими по отдельности.

**Портфель** – набор проектов, программ, подпортфелей и операционной деятельности, управляемых совместно для достижения стратегических целей компании. В портфеле могут быть не связанные друг с другом проекты.

**Портфель проектов** – иерархическая структура может состоять из отдельных проектов, содержать подпортфели или программы проектов.

**Отличие проекта от других видов деятельности** заключается в следующих общих признаках:

- направленность на достижение конкретных целей с определенным началом и концом;
- ограниченная протяженность по срокам, стоимости и ресурсам;
- неповторимость и уникальность (в определенной степени);
- комплексность – наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта;
- правовое и организационное обеспечение – создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.

Проект – это процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения соответствующей конкретным требованиям цели, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

Стандарт PMI PMBOK рекомендует объединять разрозненные проекты в единый комплекс – программу, если это объединение принесет хозяйствующему субъекту дополнительные выгоды. К примеру, если в нескольких проектах

присутствуют риски одного типа, эти проекты можно объединить в программу, чтобы централизованно ими управлять. Проекты можно объединить в программу, если у них один заказчик или другие заинтересованные стороны.

### **1. Сравнительный обзор управления проектами, программами и портфелями PMI PMBOK**

Характеристика по признакам	Проекты	Программы	Портфели
Содержание	Проекты имеют четкие цели. Содержание последовательно уточняется в течение жизненного цикла проекта	Программы имеют более широкое содержание и приносят более значительные выгоды	Портфели имеют бизнес-цели и содержание, меняющееся вместе со стратегическими целями организации
Изменения	Менеджеры проектов ожидают изменения и внедряют процессы в целях управления изменениями и контроля над ними	Менеджеры программ должны ожидать изменения как изнутри, так и извне программы и быть готовыми управлять ими	Менеджеры портфелей непрерывно управляют изменениями в более широкой среде
Планирование	Менеджеры проектов последовательно детализируют информацию высокого уровня до подробных планов в течение жизненного цикла проекта	Менеджеры программ разрабатывают общий план программы и создают планы высокого уровня в целях управления детальным планированием на уровне компонентов	Менеджеры портфелей создают и управляют необходимыми процессами и коммуникациями, имеющими отношение к совокупному портфелю
Управление	Менеджеры проектов управляют командой проекта в целях выполнения задач проекта	Менеджеры программ управляют персоналом программы и менеджерами проектов. Они определяют общее направление деятельности и играют руководящую роль	Менеджеры портфелей могут управлять работой персонала, осуществляющего управление портфелем, или координировать ее

Характеристика по признакам	Проекты	Программы	Портфели
Успех	Успех измеряется качеством продукта и проекта, своевременностью, соответствием бюджету и степенью удовлетворенности заказчика	Успех измеряется степенью, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоду, ради которой она была принята	Успех измеряется совокупным исполнением компонентов портфеля
Мониторинг	Менеджеры проектов осуществляют мониторинг и контроль работ по производству продуктов, оказанию услуг или достижению результатов, ради которых проект был принят	Менеджеры программ осуществляют мониторинг хода выполнения компонентов программы в целях обеспечения достижения общих целей, соблюдения расписания, исполнения бюджета и получения выгод программы	Менеджеры портфелей осуществляют мониторинг совокупного исполнения и показателей выгоды и ценности

**Как управлять программой проектов.** При управлении программой основное внимание нужно уделить взаимозависимостям между проектами, уровнями проекта и программы, чтобы определить оптимальный подход к управлению ими. Стандарт PMI PMBOK рекомендует при управлении программами проектов следующее:

- приводить программы и проекты в соответствие с организационным или стратегическим направлением, затрагивающим цели и задачи программы и проекта;
- распределять содержание программы по ее компонентам (проектам или подпрограммам);
- управлять взаимозависимостями между компонентами, чтобы удовлетворить потребности программы;
- управлять рисками программы, которые могут оказать влияние на различные проекты в ее составе;
- разрешать ограничения и конфликты, затрагивающие несколько проектов в рамках одной программы;

- разрешать проблемы между проектами-компонентами и уровнем программы;
- управлять запросами на изменения в рамках общей структуры руководства;
- распределять бюджетные средства на разные проекты в составе программы;
- обеспечивать реализацию выгод от программы и проективных компонентов.

Управление портфелем – централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. Программы или проекты портфеля необязательно взаимозависимы или связаны между собой.

Стандарт PMI PMBOK выделяет следующие цели управления портфелями проектов:

- выработка решений по инвестициям в организации;
- выбор оптимального сочетания программ и проектов для достижения стратегических целей;
- обеспечение прозрачности процесса принятия решений;
- приоритезация распределения человеческих и материальных ресурсов;
- повышение вероятности осуществления желаемой окупаемости инвестиций;
- централизация управления совокупным профилем рисков от всех компонентов.

Чтобы максимизировать ценность портфеля, нужно тщательно изучить все его компоненты (подпортфели, программы, проекты) и задать им приоритеты. Приоритет между компонентами необходимо расставить так, чтобы те из компонентов, которые вносят наибольший вклад в достижение стратегических целей, получили необходимые финансовые, человеческие и материальные ресурсы.

Любой проект реализуется через ряд фаз, имеет начало и завершение.

**Жизненный цикл проекта** – это последовательность фаз от начала до завершения проекта, задаваемых в соответствии с потребностями управления проектом.

Все проекты, как правило, имеют следующие фазы:

- 1) инициирование: определение проблемной ситуации, разработка устава проекта, определение заинтересованных сторон, создание команды;
- 2) планирование: разработка плана, определение содержания проекта, создание структуры и состава работ, оценка ресурсов, определение организационной структуры и последовательности работ, оценка длительности работ, разработка расписания, оценка затрат, разработка бюджета, определение и оценка



рисков, разработка плана поставок, разработка плана по качеству, разработка плана коммуникаций;

3) исполнение: непосредственная работа по проекту, управление заинтересованными сторонами, развитие команды проекта, формирование отношения к рискам, обеспечение требований качества, выбор поставщиков, распространение информации;

4) управление: управление проектными работами, управление изменениями, управление содержанием проекта, управление ресурсами, управление командой проекта, управление расписанием, управление затратами, управление рисками, управление качеством, администрирование контрактов, управление коммуникациями;

5) завершение: закрытие отдельной фазы или проекта, а также извлеченные уроки, формулировка основных выводов и анализ успешности проекта.

## **1.2. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТАМ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

### **Основные требования к проекту:**

- 1) наличие социально значимой задачи (проблемы);
- 2) планирование действий по разрешению проблемы;
- 3) пооперационная разработка проекта с указанием выходов, сроков и ответственных;
- 4) самостоятельная (индивидуальная, парная, групповая) деятельность;
- 5) структурирование содержательной части проекта (с указанием поэтапных результатов);
- 6) использование исследовательских методов.

В рамках данного требования осуществляется следующая **последовательность действий**:

- формулировка проблемы и задач исследования, выдвижение гипотез;
- обсуждение методов исследования;
- обсуждение способов оформления конечных результатов;
- сбор, систематизация и анализ полученных данных;
- подведение итогов, оформление результатов, их презентация;
- выводы, выдвижение новых проблем исследования.

В настоящее время проектная деятельность может быть классифицирована по различным основаниям. Приведем наиболее часто используемые семь классификаций проектов.

### **Основные классификации проектов:**

- 1) по содержанию:
  - монопроект: отдельный проект;

- мультипроект: комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов;
- мегапроект: масштабный комплексный проект или целевая программа, состоящая из нескольких моно- и мультипроектов;

2) по характеру проектируемых изменений:

- инновационные проекты: предполагают внедрение принципиально новых разработок;
- поддерживающие проекты: решение существующих социально значимых задач;

3) по особенностям финансирования:

- инвестиционные;
- спонсорские;
- кредитные;
- бюджетные;
- субсидируемые;
- благотворительные;

4) по сферам деятельности:

- образовательные;
- экологические
- научно-технические;
- культурные;
- медицинские;
- строительные и др.;

5) по срокам реализации:

- краткосрочные (до одной недели);
- среднесрочные (от недели до месяца);
- долгосрочные (от одного месяца и больше);

6) по доминирующей деятельности:

- исследовательские;
- творческие;
- практикоориентированные;
- информационные;
- приключенческие;
- игровые;
- телекоммуникационные;

7) по количеству участников проекта:

- индивидуальные;
- групповые.

### 1.3. ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

История развития управления проектами начинается еще в древности. Например, египтяне строили пирамиды, китайцы возводили Китайский Великий Канал, а римляне строили дороги и акведуки. Но тогда управление проектами не являлось отдельной дисциплиной. Проекты реализовывались с помощью простых инструментов, таких как диаграммы Ганта и сетевые диаграммы.

Первым, кто начал систематизировать управление проектами, был американский инженер Генри Гант в начале XX в. Он разработал диаграмму, которая позволяла отображать ход проекта на временной шкале. Эта диаграмма стала известна как диаграмма Ганта и стала широко использоваться в управлении проектами.

В 1950-х годах в США появилась новая дисциплина – управление проектами. Эта дисциплина была связана с развитием военной и космической промышленности. Управление проектами стало необходимым для эффективного планирования и реализации сложных проектов.

В 1957 году был создан Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Он стал первой профессиональной организацией, которая занималась развитием управления проектами. В 1969 году была опубликована первая версия стандарта управления проектами – Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

В 1970-х годах управление проектами начало активно развиваться в Европе и Японии. В Японии была разработана технология управления качеством, которая получила название «Кайзен». Кайзен стал одним из инструментов управления проектами в Японии и во всем мире.

В 1980-е годы управление проектами стало важным для бизнеса. Большие компании начали создавать отделы управления проектами, которые занимались планированием и реализацией проектов. В этот период были разработаны несколько новых методологий.

В 1983 году появилась методология управления проектами с использованием Agile, которая позволяла более гибко подходить к управлению проектами и быстрее реагировать на изменения в проекте. В последующие годы Agile стала широкоиспользуемой методологией в управлении проектами в IT-сфере.

В 1990-е годы в управление проектами начали внедрять компьютерные технологии, такие как программы управления проектами (Project Management Software). Эти программы позволяют управлять проектами более эффективно и точно отслеживать прогресс проекта.

В 2000-х годах управление проектами стало еще более важным в бизнесе. В этот период были разработаны новые методологии управления проектами,

такие как PRINCE2, Scrum и Kanban. Также были созданы новые стандарты управления проектами, такие как ISO 21500. Однако к концу 2000-х годов возникло осознание необходимости более гибких методов управления проектами, которые были бы способны быстро реагировать на изменения в бизнес-среде.

В 2010-х годах методы гибкого управления проектами, такие как Scrum, Kanban и Agile, стали все более популярными. Эти методы позволяют командам быстро реагировать на изменения, своевременно вносить правки и улучшать проекты. Также стали популярными инструменты управления проектами в облаке, такие как Asana, Trello и Jira, которые позволяют командам работать в режиме реального времени, обмениваться информацией и управлять задачами.

Советская (позднее Российская) Ассоциация управления проектами была создана в конце 90-х гг. XX в. и получила название СОВНЕТ. Именно с этого момента начала институционализироваться система организации проектной деятельности. Однако на протяжении всего XX в. в рамках различных научных школ велась разработка отдельных методов и инструментов, которые сегодня относятся к истокам формирования российского управления проектами в его современном понимании. Так, сетевые графики, ставшие широко известными во всем мире в связи с появлением методов управления проектами СРМ и PERT в США в 1950-е гг., были предложены российским инженером **Артуром Андреевичем Эрасмусом** в 1925 г. Ключевые этапы становления управления проектами в СССР и России:

- **1920 – 1930-е гг.:** зарождение идеи регламентации и технологической увязки комплекса работ при реализации крупных проектов в строительстве с использованием календарных планов и циклограмм;

- **организация поточного строительства (1930 – 1960-е гг.):** начало управления проектами в СССР своими корнями уходит в индустриализацию 1930-х гг., когда сформировалась теория строительного потока, явившаяся основой современной научной организации и управления строительным производством. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируются на детерминированных линейных моделях Гантта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации. Реализация принципов управления крупными проектами – в строительстве, оборонно-промышленном комплексе (атомный проект, космическая программа);

- **сетевое планирование и управление (1960 – 1980-е гг.):** первые работы по сетевым методам были опубликованы в СССР в начале 1960-х гг. академиком РАЕН **Владимиром Ивановичем Воропаевым**, были созданы сетевые модели – обобщенные сетевые модели, особенно полезные для описания сложных проектов с различными взаимосвязями между работами и вре-

менными ограничениями разного типа. Тогда же появились первые программные системы планирования и контроля проектов, такие как «А-ПЛАН», «АККОРД», «ГАУСС» и др.

В настоящее время управление проектами продолжает эволюционировать. Большое внимание уделяется автоматизации процессов управления проектами, таких как автоматическое уведомление о проблемах и предупреждение о задержках. Интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения также является важным направлением развития управления проектами в ближайшем будущем.

Будущее управления проектами предполагает быть автоматизированным, где искусственный интеллект будет играть все бóльшую роль в управлении проектами.

#### 1.4. СУЩНОСТЬ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Проектная деятельность** – уникальная работа, направленная на достижение заранее определенного конечного результата. Проектная деятельность может быть представлена как совокупность подходов, методов, инструментов и научного знания, которая предполагает исследовательско-аналитические, конструктивно-творческие и конкретно-управленческие процессы, позволяющие достичь результата как целенаправленного и запланированного преобразования конкретной системы от исходного до желаемого и связанного с затратами различных ресурсов.

При осуществлении профессиональной деятельности человек получает новые, так называемые экзистенциальные навыки, и это «обучение» происходит в течение всей жизни. Проектная деятельность, как и любая другая, предусматривает наличие характеризующих ее признаков. Признак (англ. sign) – это отличительная особенность (черта, свойство, качество и пр.), свойственное конкретной единице совокупности, явлению, процессу; это, также величина или знак, способствующий выявлению и оценке происходящих в производственных процессах действий, событий, принимаемых решений.

Как область практической деятельности, техническая эксплуатация автомобилей (ТЭА) – это комплекс взаимосвязанных технических, экономических, организационных и социальных мероприятий, обеспечивающих:

1) своевременную передачу службе перевозок или внешней клиентуре работоспособных автомобилей необходимых номенклатуры и количества, и в нужное для клиентуры время;

2) поддержание автомобильного парка в работоспособном состоянии при:

- рациональных затратах трудовых и материальных ресурсов;
- нормативных уровнях дорожной и экологической безопасности;
- нормативных условиях труда персонала.

Как отрасль науки, ТЭА определяет пути и методы управления техническим состоянием автомобилей и парков для обеспечения:

- регулярности и безопасности перевозок при наиболее полной реализации технико-эксплуатационных свойств автомобилей;
- заданных уровней работоспособности и технического состояния;
- оптимизации материальных и трудовых затрат;
- минимума отрицательного влияния автомобильного транспорта на население, персонал и окружающую среду.

Эффективность ТЭА обеспечивается инженерно-технической службой (ИТС), которая реализует цели и задачи ТЭА. Техническая эксплуатация автомобилей является одной из подсистем автомобильного транспорта, который включает также подсистему коммерческой эксплуатации (КЭ) или службу перевозок, и подсистему управления (У).

Ключевыми аспектами успешного управления проектами в автомобильной отрасли являются:

**1. Планирование и структура проекта.** Обязательным первоначальным этапом является составление четкого и подробного плана проекта. Это включает определение целей, назначение ответственных лиц, распределение задач, оценку временных затрат и бюджета.

**2. Анализ рисков.** Каждый проект связан с рисками, и их оценка позволяет минимизировать негативные последствия. В автомобильной отрасли риски могут быть связаны с изменениями в законодательстве, колебаниями цен на комплектующие, запчасти, технологическими сбоями и многими другими факторами.

**3. Контроль качества.** В автомобильной отрасли качество продукции критически важно, так как от него зависит безопасность и надежность автомобилей. Процессы управления качеством должны быть интегрированы на всех этапах проекта.

**4. Управление командой.** Ключевую роль в успешном выполнении проекта играет команда. Необходимо обеспечить эффективное взаимодействие между всеми участниками проекта, определить их роли и обязанности, а также проводить регулярные обновления статуса проекта.

**5. Использование современного программного обеспечения.** Множество инструментов и программ для управления проектами могут помочь в автоматизации процессов, упрощении коммуникации и мониторинге выпол-

нения задач. Популярные решения, такие как Jira, Trello и MS Project, могут значительно упростить управление проектами.

Следует также отметить, что в последние годы важную роль в управлении проектами в автомобильной отрасли играют концепции Agile и Lean. Эти подходы помогают быстрее реагировать на изменения, минимизировать затраты и повышать эффективность. Agile акцентирует внимание на гибкости и адаптивности, что критически важно в быстроменяющейся экономике. Lean, в свою очередь, направлен на оптимизацию процессов и устранение потерь.

Кроме того, стоит обратить внимание на экологические аспекты управления проектами. С ростом влияния устойчивого развития компании выпускают «зеленые» автомобили и внедряют экологически чистые технологии. Это требует формирования новых стандартов в проектировании, производстве автомобилей, совершенствовании технологий в их техническом обслуживании, диагностике, что также необходимо учитывать в проектной профессиональной деятельности.

Важным аспектом в осуществлении проектной работы в деятельности инженера по ТЭА являются деловые контакты с поставщиками и клиентами. Постоянное взаимодействие с ними помогает своевременно выявлять проблемы, поиск их решений с учетом конкретных потребителей. Это становится особенно актуальным в условиях глобальных вызовов, перестройки всей системы поставок автозапчастей, оборудования для диагностических работ и др., усложнения логистики.

Существуют различные методологии управления проектами, которые позволяют адаптироваться к потребностям автомобильной отрасли:

1. **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**. Стандарт, описывающий основные процессы и области знаний в управлении проектами. Следуя рекомендациям PMBOK, компании могут создавать структурированные и управляемые проекты.

2. **PRINCE2**. Методология, основанная на процессе управления проектом, акцентирующая внимание на управлении рисками и контроле за ходом выполнения проекта.

3. **Agile**. Данный подход позволяет оценить гибкость и быструю реакцию на изменения, что архиважно в автомобильной отрасли, где условия бизнеса динамично изменяются.

На успешность проектов в автомобильной отрасли также оказывают влияние внешние факторы, такие как экономические условия, текущее состояние рынка и ожидания потребителей. Важно постоянно мониторить и анализировать подобные факторы для того, чтобы оставаться в курсе трендов и адаптировать свои проекты под потребности клиентов.

## 1.5. ЦЕЛЬ, СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА И ЕГО УПРАВЛЯЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ

**Миссия** – это главная задача проекта, с точки зрения его будущей продукции, работ, услуг, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

**Стратегия проекта** – центральное звено в выработке направлений действий в целях получения обозначенных миссией результатов проекта. В подготовке стратегии проекта выделяют три последовательных процедуры:

- стратегический анализ;
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии.

**Стратегический анализ** начинается с анализа внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды относят:

- технологические;
- ресурсообеспеченность;
- экономические (инфляция, уровень ключевой ставки, курсы валют, налоги);
- социальные (уровень безработицы, вкусы, пол, возраст);
- политические, экологические, конкуренты (количество, размеры, сила).

Внутренняя среда включает:

- целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей);
- маркетинговые исследования (бюджет маркетинга);
- сбыт (объем продаж, скидки);
- каналы распределения, производство (оборудование, технология, площади);
- персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура);
- финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние);
- номенклатура продукции (степень диверсификации).

**Разработка и выбор стратегии** осуществляются на трех уровнях:

- корпоративная стратегия (общее направление развития, т.е. стратегия роста, сохранения или сокращения);
- деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). При ее разработке используют три основных подхода:
  - 1) стратегию лидерства в издержках;
  - 2) стратегию дифференциации (уникальности по какому-либо направлению);



3) стратегию концентрации на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта);

– функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения в целях конкретизации выбранной стратегии проекта).

В проектной деятельности важно знать **управляемые параметры проекта**. Они включают в себя:

- объемы и виды работ по проекту;
- стоимость, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительность и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, (трудовые, финансовые, материально-технические);
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и пр.

Проект и процесс его реализации, осуществления – сложная система, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управление проектом – управляющая.

## **1.6. СТЕЙКХОЛДЕРЫ ПРОЕКТА (ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ)**

Формально, все субъекты – и внешние и внутренние, могут быть названы стейкхолдерами; согласно PMBOK Guide (2021), заинтересованная сторона (также: англ. interested party) – это лицо, группа лиц или организация, которая может оказывать влияние на решения, операции (фазы и этапы жизненного цикла проекта) и результаты проектной деятельности, программы; такое влияние также может быть оказано и на любую из заинтересованных сторон.

Таким образом, заинтересованные стороны находятся во взаимодействии (постоянном или временном – на разных этапах организации проектной деятельности характер сотрудничества, безусловно, будет различаться. Их также следует рассматривать как предмет исследования (анализа). На начальном этапе (прединвестиционной стадии) работы над проектом, т.е. фактически на первом совещании проектной команды, должны быть, во-первых, уточнены все реальные и потенциальные стейкхолдеры, во-вторых, распределены их роли согласно потребностям, интересам (финансовым, в первую очередь), а также требованиям и ожиданиям в отношении самого проекта.

Классическим аналитическим инструментом изучения стейкхолдеров является матричная модель, разработанная Обри Менделоу в 1991 г. Согласно

ей, заинтересованные стороны проектной деятельности анализируются по двум параметрам – «власть» и «интерес»; оба параметра имеют две характеристики – минимальная (низкая стадия) и максимальная (высокая стадия). Таким образом, всех стейкхолдеров можно распределить по четырем сегментам, как это видно на рис. 1. По оси *OY* «откладывается» «власть» каждой заинтересованной стороны, основанная на ее способности оказать влияние на решения, операции или результаты проектной деятельности; по оси *OX*, соответственно, откладывается «степень влияния» стейкхолдера, выраженная его интересом к этим результатам или непосредственно ценности (благу), получение которой предусмотрено проектом. «Интерес»×Влиятельность заинтересованных сторон определяется по формуле «власть×интерес».

Таким образом, получаются четыре группы стейкхолдеров проекта: в верхнем левом сегменте – группа с высоким уровнем власти и низким уровнем заинтересованности; нижний левый сегмент – группа с низким уровнем влияния и низким уровнем заинтересованности; верхний правый сегмент – группа стейкхолдеров, имеющая наибольшее влияние и наибольшую заинтересованность; нижний правый сегмент представляет группу стейкхолдеров с высоким уровнем заинтересованности и низким уровнем влияния. По мнению П. С. Щербаченко, последнюю группу следует более активно привлекать к формированию пула социальных программ компании при реализации проектов, связанных с вопросами корпоративной социальной ответственности (если в организации такие имеют место). Поскольку в обществе актуализируется запрос на справедливость, поэтому социальным программам государством и бизнесом уделяется все большее внимание.

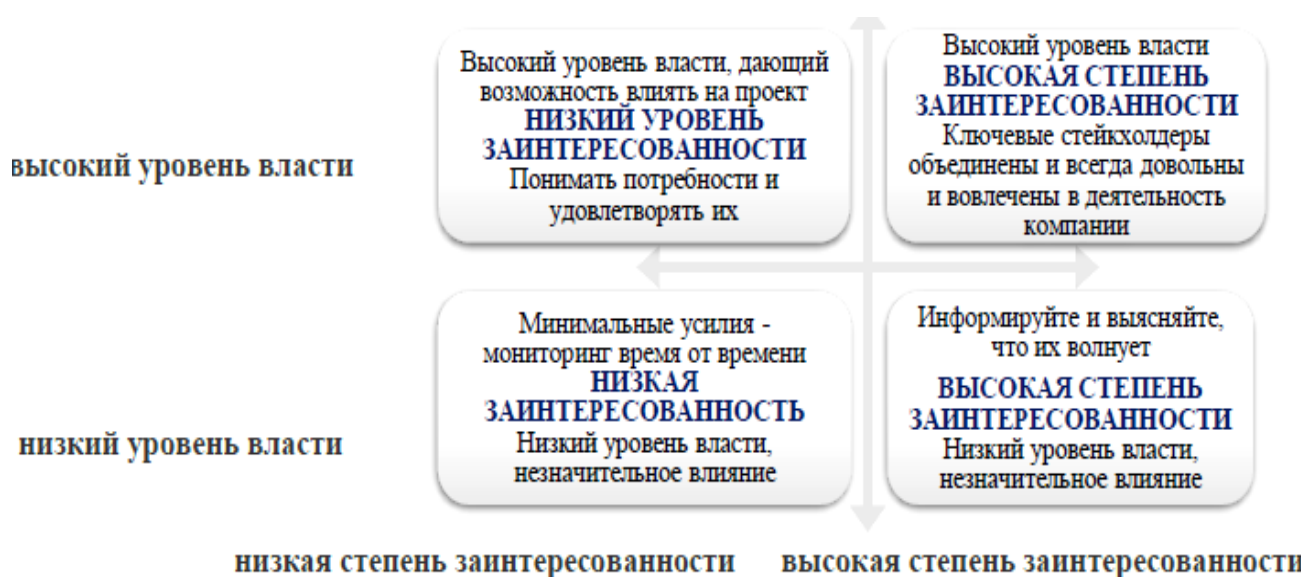


Рис. 1. Матричная модель «власть – интересы» оценки стейкхолдеров О. Менделоу

## Вопросы для закрепления материала

1. Дайте определение понятия «проект» и «проектная деятельность».
2. Назовите основные характеристики проекта.
3. Приведите классификацию проектов.
4. Что представляет собой жизненный цикл проекта?
5. Укажите основные требования к проекту.
6. Охарактеризуйте поэтапно историю управления проектами.
7. Перечислите ключевые аспекты успешного управления проектами в автомобильной отрасли.
8. Назовите современные технологии управления проектами в автомобильной отрасли.

## Практическое задание 1

К какому виду проектов вы бы отнесли:

- А) проект повышения конкурентоспособности автомобильной промышленности России;
- Б) проект по разработке мобильного приложения для диагностики автомобилей;
- В) проект по организации системы поддержки пользователей технического сервиса для автомобилей;
- Г) запуск производственной линии по выпуску 3D автозапчастей.

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 2.1. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методология в контексте проектного менеджмента представляет собой совокупность подходов, методов, моделей организации проектной деятельности (рис. 2).

В проектном менеджменте применяют следующие подходы:

- **интегрированный подход** – предлагает объединить внутрикорпоративную систему управления проектами с другими элементами организации;
- **системный подход** – методология организации проектной деятельности рассматривается как система, которая включает в себя ряд взаимосвязанных элементов – отдельные этапы разработки проекта;
- **логикоструктурный подход** предлагает проектным менеджерам реализовать определенную (логически обоснованную) последовательность шагов. Сначала проводят аналитическую работу – анализ заинтересованных сторон, проблем, целей. Затем формулируют основные предположения и факторы риска. На этой основе определяют показатели прогресса реализации проекта и степени достижения поставленных перед ним целей.

#### Некоторые методы организации проектной деятельности.

- **Метод освоенного объема.** Направлен на количественное измерение и контроль за эффективностью функционирования как всей системы организации проектной деятельности, так и отдельных ее элементов.
- **Метод сетевого планирования.** С его помощью анализируют сроки реализации проекта, обеспечивают снижение рисков и повышение эффективности, связывают по времени выполненные работы и проектные бизнес-процессы.

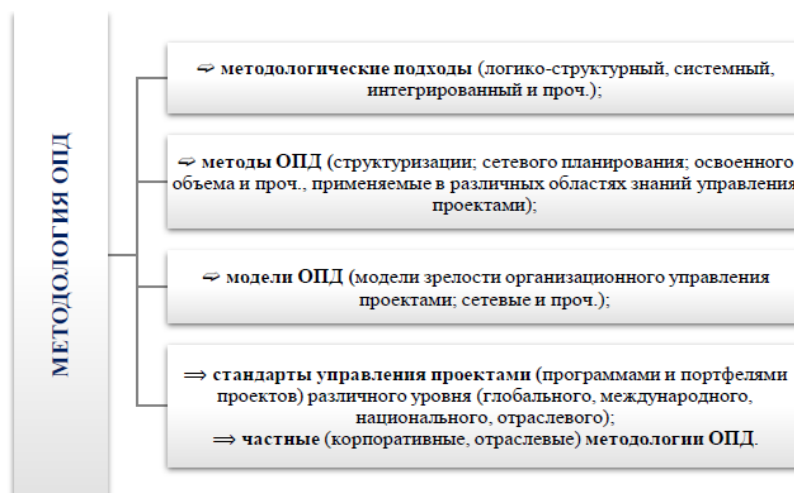


Рис. 2. Структура методологии организации проектной деятельности

- **Метод структуризации.** Позволяет систематизировать стоимость оценок, которые были получены в процессе разработки сметы (бюджета) проекта.

- **Прочие,** используемые в различных областях знания проектного менеджмента (Agile, Waterfall, Scrum, Kanban, PRINCE2).

**Waterfall** – свое название она получила из-за того, что все задачи идут последовательно, линейно, как поток воды. Считается, что этот способ управления достаточно жесткий, так как любой проект имеет строго очерченную структуру и ограниченные сроки исполнения. Особенность этой модели в четкой последовательности элементов. Пока отдел разработки не закончит свою работу, тестировщики не могут приступить к своей.

Для контроля сроков часто применяются **диаграммы Ганта**. Столбцы хорошо иллюстрируют план или график работ.

По этой диаграмме видно, как задачи выполняются каскадом, как водопад. При этом большинство работ связано друг с другом, т.е. пока не закончится одна, не начнется следующая.

Такая концепция хорошо показала себя, например, когда нужно разработать продукт и вывести его на рынок. А вот для IT-проектов такая методология управления не подходит, так как сфера требует большей гибкости.

*Преимущества:*

- строгая фиксация сроков и финансирования;
- простота введения в курс новых исполнителей, так как все задачи заранее поставлены;
- удобное ведение отчетности и документооборота между отделами;
- не требует вовлечения заказчика: после составления требований он подключается к проекту только на финальных этапах;
- метод хорошо известен и активно применяется на практике.

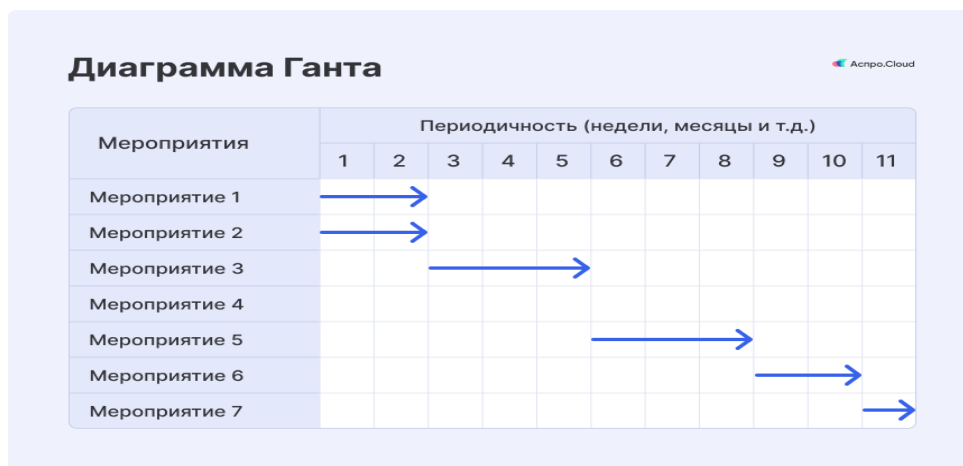


Рис. 3. Диаграмма Ганта

### *Недостатки:*

- отсутствие гибкости и адаптивности, если появятся непредвиденные обстоятельства, планирование нужно начинать сначала;
- нельзя вести большой объем работ параллельно, следует придерживаться принципа последовательности;
- результат виден только в самом конце.

**Agile (гибкая методология)** – это наиболее современная методология управления проектами в ИТ, она была создана именно для компаний, связанных с информационными технологиями, в 2001 г. Сейчас эта методика применяется в других сферах и ценится благодаря своей гибкости. В автомобильной отрасли применима, например, при разработке различного рода приложений по диагностике механизмов и агрегатов транспорта. По сути это не методология, а определенные принципы работы:

- деятельность в команде;
- личность важнее процессов;
- гибкость, быстрое реагирование на новые данные;
- результат проекта важнее, чем документация.

Чаще Agile используется вместе с другими системами и инструментами, она как бы дополняет своими принципами общую стратегию проектного управления.

### *Преимущества:*

- готовность к любым изменениям;
- предоставление результата на каждом цикле, это гарантирует получение обратной связи от заказчика;
- ориентация на команду увеличивает работоспособность и мотивацию сотрудников.

### *Недостатки:*

- нет четкого планирования;
- требуется сотрудничество заказчика;
- сложно изменить состав рабочей команды, так как они полностью вовлечены в цикл.

**Scrum** имеет сходство с Agile. Но если Agile – это больше про принципы работы, то Scrum больше про конкретные методы и инструменты.

Scrum используется самостоятельно, этот метод самодостаточен, в то время как Agile требует дополнительных инструментов. Это отличная система для хорошо мотивированной команды. Впервые о данной технике заговорили японские ученые Икуджиро Нонаки и Хиротаки Такеучи еще в середине 80-х годов XX в. А официальное название метода появилось

в 1993 г. благодаря американскому программисту Джефу Сазерленду и его книге «Scrum – революционный метод управления проектами».

Преимущество подхода: легкое и быстрое внедрение в деятельность организации; широкая ориентированность и адаптивность; многофункциональность и самоорганизованность команды, которая решает большинство задач с минимумом координации.

Недостатки подхода: жесткие правила внутри команды; отсутствие плана реагирования на непредвиденные риски; ощутимые расходы на подбор грамотного персонала, обучение сотрудников новым навыкам и мотивацию.

**Kanban (Канбан)** – это технология, используется для визуализации жизненного цикла разработки. Это позволяет представить процесс в виде отдельных досок – задачи проекта легко отображаются в формате удобных визуальных элементов, чему будут рады сотрудники-визуалы.

Особенности работ по проекту выглядят следующим образом:

- визуализация управления – индивидуальная карточка каждой задачи, на чем основывается весь метод. Все основные данные хранятся здесь, что удобно для команды;
- количество задач на каждом этапе ограничено, что дает важное преимущество. Это самый простой способ понять, где возникают затруднения, чтобы оперативно влиять на решение проблем;
- непрекращающийся поток задач: по мере их выполнения, завершенные этапы сменяются новыми, чтобы обеспечивать работу в режиме «нон-стоп».

В отличие от Scrum, такая организация проекта как Kanban, более проста в исполнении и может включать в процесс специалистов без обучения работы с Agile. Планирование цикла проекта становится проще, что открывает все возможности для качественной и оперативной оценки работы.

Kanban открывает доступ для команд любого масштаба, а в сфере удаленного взаимодействия – это один из наиболее удобных способов управления внутренними и внешними проектами.

**Метод критического пути** – данный инструмент несколько напоминает механизмы плана диаграммы Ганта, однако метод критического пути сложнее в реализации. Основной принцип строится на выявлении приоритетов (самых важных задач проекта) и построения минимального по срокам маршрута достижения цели. Этапы жизненного цикла проекта делятся на отдельные подзадачи и комбинируются согласно важности.

В ходе выполнения повышенное внимание уделяется приоритетным задачам, которые в первую очередь влияют на сроки реализации проекта.

Поэтому такой метод критического пути подходит для небольших и средних по величине команд и малого бизнеса. Чтобы контролировать процесс и следить за этапами, важно видеть небольшое число заинтересованных сторон проекта для быстрой коммуникации: только в этом случае работа с методом эффективна и возможна в принципе.

**Дерево решений** – обычно деревья применяют, когда нужно решить следующие задачи:

а) представить данные в виде иерархической схемы или набора правил. Например, показать, как может вырасти прибыль автосалона после расширения ассортимента;

б) классифицировать объекты. Деревья помогают определить настроение пользователей по их комментариям, разделив все тексты на группы в зависимости от интонаций и эмоций;

в) делать прогноз. Например, выяснить, как изменение графика движения общественного транспорта может повлиять на стоимость билета.

## 2.2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методология организации проектной деятельности основывается на научных принципах: принцип обоснованности рекомендаций; принцип историзма; принцип системности; принцип комплексности; принцип классификации; принцип эффективности.

**Принцип обоснованности рекомендаций** применяется в целях оптимизации, повышения эффективности и результативности отдельных этапов и в целом проектной деятельности.

**Принцип историзма** – предполагает использование накопленного мировой наукой и практикой знаний и опыта в области организации проектной деятельности (в целом, и отдельных ее этапов), а также успешных предприятий по разрешению противоречий в данной сфере, возникающих, в частности, в периоды финансовых и социально-экономических, технологических кризисов.

**Принцип системности** предполагает подход к проекту (проектной деятельности) как процессу и результату изменения состояния системы, который находится под постоянным влиянием факторов внешней среды, обладает значительным разнообразием внутренних отношений и таким отличительным признаком как единство структуры, функций. Следуя данному принципу в практике проектного управления (проектной деятельности), целесообразно ориентироваться на организацию целевого взаимодействия элементов управляемой (проектируемой, изменяемой) системы.



Принцип комплексности, предполагающий учет, анализ, интерпретацию и прогнозирование результатов и последствий воздействия факторов внешней и внутренней среды экосистемы проектной деятельности, в частности, оказывающих влияние на механизмы, тренды и перспективы технико-технологического, а также смежных с ним направлений, развития отечественной инновационной системы.

**Принцип классификации**, означающий выделение в системе однородных элементов проектной деятельности (отдельных ее этапов) по определенным классификационным признакам для целей повышения эффективности управления ее процессами и результатами, а также, в целом, механизмами функционирования.

**Принцип эффективности**, предполагающий обеспечение равнонаправленность подходов, методов, моделей и других элементов методологии организации проектной деятельности на достижение полезных результатов для всех участников проектной экосистемы (заинтересованных сторон проекта), для самой системы. Сама система по итогу реализации проекта изменяет свое состояние (содержание). Ее результативность может быть измерена в виде показателей экономической эффективности, а также через качественные показатели, например, уровень инновационной активности, конкурентоспособности и пр.).

Перечисленные и иные научные принципы организации проектной деятельности имеют свое отражение в современных **стандартах управления проектами**, среди которых: стандарты управления моно-проектами (PMBOK (PMI), ISO 21500 (ISO), PRINCE2 (CCTA), P2M (PMAJ)).

### Вопросы для закрепления материала

1. Что представляет собой методология проектной деятельности?
2. Раскройте сущность системного подхода.
3. Как Вы понимаете логико-структурный подход *в проектной работе*?
4. Чем отличается метод освоенного объема?
5. Каковы особенности:
  - метода сетевого планирования?
  - метода структуризации?
6. Когда может применяться Диаграмма Ганта?
7. В чем суть Agile (гибкой методологии)?
8. Каковы преимущества и недостатки:
  - Scrum-метода?
  - Kanban (Канбан)-технологии?

9. Приведите примеры использования:
- метода критического пути;
  - метода – «Дерево решений»?
10. Назовите принципы организации проектной деятельности.

### Практическое задание 2

*Решите бизнес-кейс.* Руководство компании приняло решение о разработке нового продукта. Затраты на разработку оцениваются в 1 500 000 руб. Существуют следующие вероятности успеха разработки и реализации продукта: вероятность того, что разработка окажется успешной составляет 70%; вероятность того, что разработка окажется неудачной составляет 30%; вероятность того, что продажи продукта окажутся очень успешными и принесут прибыль в размере 400 000 руб. – 50%; вероятность того, что продажи продукта окажутся умеренно успешными и принесут прибыль в размере 300 000 руб. составляет 30%; вероятность того, что продажи продукта окажутся низкими и принесут прибыль в размере 70 000 руб. составляет 20%.

*Вопрос:* чему равно ожидаемое значение исхода решения производить и продавать новый продукт? Составьте древо решений и найдите ожидаемые значения исхода решений.

*Подсказка:* для решения задания необходимо сформировать древо решений, учесть все возможные варианты исхода решения и рассчитать ожидаемое значение исхода итогового решения в тысячах долларов.

## 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

---

### 3.1. ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ ПРОЕКТА

Этапы формирования идеи проекта:

**1. Постановка проблемы.** Работа над проектом начинается с постановки проблемы, которую требуется решить. Формулировка проблемы проекта происходит следующим образом: описание проблемы + кого затрагивает + как влияет на тех, кого затрагивает + конкретные характеристики предлагаемого решения.

**2. Целеполагание.** Постановка цели проекта: нужно четко понимать, к чему идти и какого результата надо добиться. Если цели проекта сформулированы недостаточно четко и непонятно для всех участников проекта, то итогом может стать отклонение от планируемых результатов. Технология SMART (СМАРТ) – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки SMART-целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Specific (конкретный), Measurable (измеримый), Achievable (достижимый), Relevant (значимый), Time bound (ограниченный по времени).

**3. Генерация идей.** Для этого используют мозговой штурм – это способ коллективного поиска идей. Его цель – собрать максимальное количество нестандартных и эффективных решений за фиксированное время. Мозговой штурм применяют на этапе разработки продукта, когда еще непонятно, каким он должен быть.

**4. Реализация приоритетных идей.** Включает в себя выделение ресурсов, распределение обязанностей, планирование рабочих процессов, определение сроков и отслеживание прогресса. Также на этапе инициации проекта можно сформировать идею о том, какой продукт хочется создать. Для этого нужно задать вопрос: «Какой результат нас удовлетворит?». Это поможет оценить возможности и четко обозначить направление для дальнейшей работы

Основные причины появления (**источники идей**) проектов: неудовлетворенный спрос; наличие неиспользуемых ресурсов; инициатива бизнеса; глобальные вызовы и кризисы; интересы кредиторов.

После формирования определенного числа альтернативных идей проекта специалист – аналитик проекта должен выполнить предварительную экспертизу и исключить из дальнейшего рассмотрения заведомо не приемлемые. Причины, по которым идея может быть отклонена: недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции; высокая стоимость проекта (не только экономическая, но и социальная, а также экологическая); отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (или правительства); высокий риск; дороговизна сырья, материалов, комплектующих.

### 3.2. ТЕХНИКИ ДЛЯ ПОИСКА ИДЕЙ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если с поиском идей возникают сложности, можно воспользоваться специальными методами, которые помогут найти верное решение.

**Метод «Идеевыжималки»** – суть его заключается в том, что вы задаете себе вопросы и даете на них простые ответы в форме глаголов. Например: «Что можно сделать в этой ситуации? – продать, обменять, изменить, адаптировать, сократить, расширить и т.д.». Ваша задача – написать максимальное количество глаголов. Так вы начнете смотреть на проблему с разных сторон и легко найдете много разных вариантов решения.

**Максимум критериев поиска** – перед тем как сделать выбор, задайте как можно больше критериев поиска решения. Постарайтесь вовлечь в это других людей, чтобы критерии были прописаны с разных сторон. Можно провести мозговой штурм и выписать все критерии, по которым необходимо искать решение. Только после этого можно приступить непосредственно к поиску.

**«Парное сравнение» и «Метод выравнивания».** Если вы начнете сравнивать все варианты одновременно по всем критериям, вы не сможете сделать выбор. Поэтому лучше сначала провести «парное сравнение». Допустим, после отсеивания, у вас осталось 3 варианта решения. Сначала сравните вариант 1 и вариант 2 по всем критериям, которые для вас важны. После этого проведите голосование. Если большинство выбрало 2 вариант, работайте с ним дальше. Далее сравните 1 и 3 вариант. Допустим, большинство выбрало 1 вариант. Затем сравните 2 и 3 вариант. 2 вариант выбирает большинство. Таким образом, вычеркните вариант 3, и у вас остается только 2 варианта. Теперь принять решение становится гораздо легче.

**Как найти прорывную идею.** Многие решения лежат на поверхности. Вы можете найти решение уже в тот момент, когда разбиваете проблему на последствия – таким образом можно решить простые задачи. Если у вас есть кон-

кретная задача (например, снизить цены на продукт по отношению к конкуренту «А»), вам не обязательно проходить все этапы. В этом случае сразу переходите к поиску критериев, а затем – непосредственно к выбору решения. Бывают ситуации, когда варианты решения уже есть, и вам просто нужно выбрать лучший из них. Если проблема сложная, то вам придется пройти все четыре этапа. Но если вы пройдете их осознанно, в правильной последовательности, то у вас будет минимум 40 идей, а при активной работе в команде вы легко придумаете до 120 различных вариантов.

### **3.3. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ АНАЛИЗ ОСУЩЕСТВИМОСТИ ПРОЕКТА**

Оценка инвестиционной привлекательности проекта необходима:

- а) при поиске инвесторов;
- б) при выборе наиболее эффективных условий инвестирования;
- в) при выборе условий страхования рисков.

На практике возникают ситуации, когда решение о выборе принимается из нескольких проектов. Принятие одного из проектов не влияет на решение о принятии другого или в случае проведения сравнительной эффективности принятие одного из проектов автоматически исключает принятие другого.

Оценка эффективности проекта проходит следующие этапы:

- определение цели и назначение проекта. С этой точки зрения, целью инвестиционного проекта является расчет общей величины инвестиционных издержек, определение привлекательности проекта для инвесторов, оценка риска инвестиций и обоснование целесообразности участия в проекте инвесторов и партнеров;

- анализ издержек предполагает составление сметы инвестиционных и производственных затрат, распределение финансирования по стадиям проекта и сравнительный анализ рентабельности;

- расчет показателей эффективности проекта в целом, анализ эффективности участия в проекте, включающий определение состава участников и выбор схемы финансирования проекта. На этом этапе рассматриваются социальные последствия реализации проекта, а также его финансовые последствия для федерального и регионального бюджетов, в том случае, если они задействованы.

Формирование стратегии финансирования подразделяется на несколько подэтапов, включая выявление источников финансирования, состава потенциальных инвесторов, условий их привлечения, обоснование выбора схемы инвестирования, выявление последствий его реализации, расчет сводного потока денег для финансирования всех затрат по проекту.

Оценка эффективности инвестиций оформляется в виде заключения. На практике существует несколько методов оценки привлекательности инвестиционных проектов, а значит, и несколько основных показателей, представляющих собой некий набор индикаторов. В этот набор входят показатели финансовой и экономической оценки эффективности инвестиций, показатели оценки их социальной эффективности, показатели оценки инвестиционного потенциала компании и система оценки рисков. Каждый метод в основе имеет один и тот же принцип – в результате реализации проекта компания должна получить прибыль, при этом различные показатели дают возможность охарактеризовать инвестиционный проект со всех сторон и отвечают интересам различных групп лиц, участвующих в инвестиции.

**Статические методы** оценки не учитывают фактор времени, были разработаны еще в советское время, просты в применении и по-прежнему актуальны. Они дают возможность оценить эффективность проекта по следующим аспектам:

**1. Срок окупаемости инвестиций** – это период, в течение которого инвестор возмещает вложенный в проект капитал. При расчете срока окупаемости учитываются первоначальные инвестиции, ежегодные или ежемесячные поступления от реализации проекта. Статистические данные принимаются во внимание без учета инфляции, налоговой нагрузки, амортизационных отчислений.

**2. Коэффициент эффективности инвестиций** (Account Rate of Return, ARR). В плановой экономике по всем отраслям промышленности были утверждены нормативные коэффициенты капитальных вложений. В условиях рынка за него обычно принимают процентную ставку за долгосрочный банковский кредит. Инвестор, вкладывая свои деньги, рассчитывает получить прибыль на один рубль инвестиций не меньше, чем составляет такая процентная ставка. Этот показатель можно определить двумя способами:

– как отношение среднегодовой величины прибыли к средней сумме инвестиций, умноженной на 100%;

– как отношение среднегодовой прибыли к средней величине инвестиций с учетом остаточной или ликвидационной их стоимости.

Недостаток статических методов состоит в том, что для расчетов используются несопоставимые величины – сумма инвестиций в текущей стоимости и прибыль в будущей стоимости, что приводит к искажению полученных результатов. Так завышаются сроки окупаемости и занижается коэффициент эффективности.

**Динамические методы** характеризуются сложностью и необходимостью учитывать большое количество разных аспектов. Обычно их используют для

оценки инвестиционных проектов большой длительности, требующих дополнительных вложений по ходу их реализации. При использовании динамических методов важной составляющей является поиск ставок дисконтирования, которые позволяют привести доходы и расходы к значениям, приближенным реальным условиям в экономике. Дисконтирование – это процесс пересчета будущей стоимости денежного потока в его текущую стоимость. При выборе ставки дисконтирования нужно учитывать инфляцию, стоимость всех источников средств для инвестиций и возможные показатели рисков.

**1. Чистый дисконтированный доход (Net present value, NPV)** – это показатель отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров он является наиболее значимым. Положительное значение NPV является критерием принятия инвестиционного проекта. В том случае, если необходимо сделать выбор из нескольких проектов, предпочтение отдается проекту с большей величиной NPV. Величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков расходов и доходов, производимых в процессе реализации проекта за расчетный период. Для расчета необходимо знать величину первоначальных инвестиций, денежный поток от реализации инвестиций в определенный момент времени, шаг расчета (месяц, квартал, год) и ставку дисконтирования.

Отрицательное значение NPV говорит о нецелесообразности принятия решения об инвестировании.

**2. Индекс рентабельности инвестиций (Profitability index, PI)** характеризует отношение текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока с учетом первоначальных инвестиций. В расчете используются такие значения, как величина инвестиций, денежный поток в момент времени, ставка дисконтирования и сальдо накопленного потока. Если при расчете значение PI больше единицы, то проект следует принять, если меньше – отклонить. Критерий имеет значение при выборе проекта из нескольких с одинаковыми показателями NPV, но с разными объемами требуемых вложений.

**3. Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR),** или внутренняя норма прибыли инвестиций – это значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю. Расчет этого коэффициента необходим для того, чтобы определить максимально допустимый уровень затрат по проекту. Например, если проект финансируется за счет кредитных ресурсов, то IRR показывает верхнюю границу уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает инвестиционный проект убыточным.

**4. Модифицированная внутренняя норма рентабельности (Modified Internal Rate of Return, MIRR)** позволяет устранить недостаток внутренней нормы рентабельности, который может возникнуть в случае неоднократного оттока денежных средств, например, при долгосрочном выполнении проекта. Реинвестирование в этом случае проводится по безрисковой ставке, величина которой может быть определена на основе анализа рынка.

**5. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP)** не имеет недостатков статического метода расчета срока окупаемости, поскольку учитывает стоимость денег во времени. В случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается и проект, приемлемый по критерию PP, может быть неприемлемым по DPP. Определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно внутренней нормы рентабельности или чистой текущей стоимости.

В некоторых случаях для объективной оценки может потребоваться дополнительный расчет аналогичных показателей с привлечением независимых экспертов.

### **3.4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА**

Последовательность работ по формулировке и проведению анализа проблемы проекта:

- 1) формулировка проблемы;
- 2) анализ структуры и содержания проблемы, контроль за элементами системы. На данном этапе осуществляется оценка состояния элементов системы и их влияния на систему, выделяется группа элементов, оказывающих отрицательное влияние на функционирование системы. После того как сформулирована проблема, необходимо найти способ ее разрешения.

Построение системы для решения проблемы объединяет реализацию нескольких базовых задач системного анализа и реализуется в несколько этапов:

- 1) определение системы для решения проблемы;
- 2) формирование общей цели и критерия системы;
- 3) декомпозиция целей системы;
- 4) выявление процессов и ресурсов системы.

Продукт проекта включает два основных компонента, которые представляют собой две взаимосвязанные формы представления результатов проектной деятельности студентов: письменный отчет и презентация проекта. Общие требования к содержанию проекта:



- актуальность, соответствие современным тенденциям;
- целевая направленность результатов проектных разработок на улучшение эффективности деятельности исследуемых объектов;
- аналитическая обработка эмпирических данных;
- формулирование конкретных и действенных рекомендаций, направленных на решение проблемы проекта;
- четко сформулированные конкретные выводы по результатам проектного исследования.

Общая структура письменного отчета по проекту включает:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- теоретическую часть (глава 1);
- аналитическую часть (глава 2);
- выводы и рекомендации;
- список использованных источников;
- приложения.

## 2. Балльная оценка проекта по критериям и уровням их достижения

Критерий	Уровни достижения		
	2 балла	1 балл	0 баллов
А. Обоснование актуальности проекта	Актуальность работы обоснована	Актуальность работы частично обоснована	Актуальность работы не обоснована
В. Образ продукта	Выбор характеристик продукта хорошо обоснован	Выбранные характеристики продукта не полностью обоснованы	Выбор характеристик продукта не обоснован и не позволяет решить заявленную проблему
С. Логика поэтапного планирования (задачи) поставленным задачам	Соблюдена логическая последовательность поставленных задач, ресурсы и сроки адекватны поставленным задачам	Логическая последовательность поставленных задач имеет недочеты, ресурсы и сроки не полностью адекватны поставленным задачам	Планирование отсутствует или имеет логические несоответствия, сроки и ресурсы не адекватны поставленным задачам

Критерий	Уровни достижения		
	2 балла	1 балл	0 баллов
Д. Продукт	Созданный продукт решает поставленную проблему; продукт соответствует изначально заявленным характеристикам; изменения ключевых характеристик обоснованы	Созданный продукт частично решает поставленную проблему; частично соответствует заявленным характеристикам; изменения ключевых характеристик недостаточно обоснованы	Созданный продукт вовсе не решает поставленную проблему
Е. Защита (представление работы)	Презентация наглядна, отражает сущность проекта; выступление поддерживает презентацию; ответы на вопросы аргументированы	Презентация не в полной мере отражает сущность продукта; ответы на вопросы даны неполно	Презентация отсутствует; не отражает сущность проекта; ответы на вопросы отсутствуют
Ф. Владение методами	Автор в достаточной мере выбрал и освоил оптимальные методы. Возможны незначительные ошибки	Автор использовал неоптимальные методы. Не знаком со всем спектром методов в сфере проектирования	Автор не имеет представления о существующих методах в сфере проектирования
Г. Оригинальность	Данный проект оригинален и не имеет полных аналогов	Проект имеет аналоги, но по отдельным параметрам усовершенствован	Проект не оригинален, полностью копирует уже существующие проекты
Оценивает эксперт			

Презентация проекта – это завершающая стадия его организации. Она должна быть краткой и в то же время емкой. Важно тщательно продумать, какие данные в ней отразить, на чем заострить внимание, как пояснить результаты по проекту.

### Вопросы для закрепления материала

1. Укажите этапы формирования идеи проекта.
2. Назовите техники для поиска идей проекта.
3. В чем суть техники максимума критериев поиска идей?
4. Для чего необходима оценка инвестиционной привлекательности проекта?
5. Охарактеризуйте статические методы оценки проекта.
6. В чем основное отличие динамических методов оценки проекта?
7. Что представляет собой чистый дисконтированный доход?
8. Что характеризует индекс рентабельности инвестиций?
9. Для чего рассчитывается внутренняя норма рентабельности?

### Практическое задание 3

1. Сформулируйте идею проекта:
  - а) разработка нового автомобиля;
  - б) улучшение существующего автомобиля;
  - в) внедрение новой технологии производства автозапчастей.
2. Укажите, какими технологиями вы воспользовались при решении п. 1 задания и обоснуйте.

## 4. МАРКЕТИНГ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

### 4.1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Маркетинг является наименее конкретной и неоднозначной сферой в современной практике проектной деятельности. Применительно к проекту маркетинг можно рассматривать в двух аспектах. Первый аспект раскрывает внутреннее содержание маркетинга проекта и представляет собой структуру маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта. Этот аспект подчеркивает, что на любом этапе жизненного цикла проекта маркетинг присутствует во всей полноте, не меняя своего внутреннего содержания.

Второй аспект отражает место маркетинга в проекте, с точки зрения, временной структуры проекта, т.е. его жизненного цикла. Несмотря на то, что маркетинговые мероприятия присутствуют на каждом этапе проекта, значение, объемы и содержание работ на разных фазах проекта различны.

Условно первый аспект можно определить как *вертикальную (содержательную) структуру* маркетинга проекта, а второй – как *горизонтальную (временную) структуру* маркетинга.

Достаточно традиционно всю совокупность маркетинга проекта можно разделить на 6 составляющих:

- 1) маркетинговые исследования;
- 2) разработка стратегии маркетинга;
- 3) формирование концепции маркетинга;
- 4) программа маркетинга проекта;
- 5) бюджет маркетинга проекта;
- 6) реализация мероприятий по маркетингу проекта.

Маркетинг развивается вместе с бизнесом, вместе с обществом – и постоянно меняется как внутри, так и в своих проявлениях. К этому стоит относиться как к данности. Учитывать его гибкость при планировании и принятии решений, не ждать 100% гарантий. Именно отношения между людьми и понимание покупательского поведения определяют успешность бизнес-проектов.

**Маркетинг – это управление покупательским поведением в целях получения прибыли.** Маркетинг – это «поведение на рынке». Он начинается не в продажах, а заранее – с того момента, когда решается вопрос о том, что производить, для кого производить. Рынок – это неопределенность, и задача маркетинга в том, чтобы определить: «**ЧТО ДЕЛАТЬ**, чтобы получить прибыль в условиях непредсказуемого рынка».

*Пример.* Бизнес-кейс: спасение PORSCHE, когда флагман бренда – 911 – перестал приносить достаточную прибыль, маркетологи предложили сделать модный внедорожник. Cayenne стал настолько популярным и успешным, что некоторые его владельцы даже не знают о легендарном 911. Таким образом, компания смогла преодолеть кризис, вовремя определив, что нужно сейчас покупателю и как это обеспечить. При этом бренд сохранил и свой флагманский продукт.

**Маркетинговые ошибки, которые совершают разработчики продукта** (по мнению Филипа Котлера):

1. *Неэффективная реклама.* Около \$3000 из стоимости каждого автомобиля General Motors уходит на рекламу. Снижение цены машины на эту же сумму подействовало бы на потенциальных потребителей лучше самой рекламы. Проблема General Motors, как и отечественного автопрома в том, что они расходуют огромные средства на рекламу по инерции.

Поэтому, необходимо проанализировать конверсию от разных маркетинговых кампаний и отказаться от неэффективных.

2. *Незнание целевой аудитории.* Каждая группа потребителей состоит из совершенно не похожих друг на друга людей с разными нуждами, предпочтениями и ценностями. Например, компания Ford, выпустив на рынок автомобиль Mustang, рассчитывала, что новинка будет популярной среди молодых спортивных мужчин. Однако автомобиль заинтересовал более зрелую (за 50 лет) и обеспеченную аудиторию.

*Вывод:* клиентов следует классифицировать не по возрасту и полу, а по потребностям.

3. *Непонимание потребителей.* Компания Mercedes провела встречу с американскими потребителями, чтобы выяснить их отношение к популярному в Европе автомобилю Smart. Оказалось, что они оценивают машину как небезопасную и дорогую. Модель не появилась на американском рынке.

*Вывод:* следует проводить опросы, интервью для выявления истинных потребностей клиентов

4. *Отсутствие альтернативы.* Необходимо расширять ассортимент, предложив клиентам товары разных ценовых сегментов.

5. *Отсутствие изюминки.* Рестораны Planet Hollywood, Starbucks, Hard Rock Cafe отличаются своеобразной обстановкой, за которую клиенты готовы платить на \$1–2 больше, чем в других заведениях. Отели Лас-Вегаса стилизуют свои интерьеры под Древний Рим, Венецию и Нью-Йорк. Все это позволяет создать уникальную атмосферу, которой нет у конкурентов. Впечатления и эмоции – хорошее конкурентное преимущество.

Концепцию маркетинга можно рассматривать либо как стратегические аспекты практического комплекса маркетинговых мероприятий, либо как оперативный аспект стратегии маркетинга. Из концепции маркетинга как тактической его составляющей вытекает оперативная составляющая – практический инструментарий маркетинга, оформленный в виде *программы* конкретных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики маркетинга проекта.

## 4.2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Маркетинговые исследования – это систематическое планирование, сбор и анализ данных.* Маркетинговые исследования помогают анализировать рыночную ситуацию, потребности потребителей, действия конкурентов, спрос, меняющиеся тенденции и многое другое. Существует два вида маркетинговых исследований: первичные и вторичные. Первичные данные собираются собственными силами, а вторичные исследования – это готовые и оформленные результаты, которые можно купить или получить бесплатно, если они уже есть в свободном доступе.

Для понимания рынка следует начать с анализа существующей информации – это сэкономит время, ресурсы и усилия. Необходимо убедиться, что источник получения информации – надежный. В противном случае, данные лучше перепроверить или не использовать, иначе искаженная картина приведет к неверным управленческим решениям.

*Как собрать данные для анализа рынка – можно провести качественные и количественные исследования.* Качественные данные, как правило, не структурированы, хаотичны и субъективны, так как их получают от фокус-групп или индивидуальных интервью. Поэтому, собрав информацию, рекомендуется оформить ее в гипотезу и протестировать. Для сбора данных понадобятся анкеты и опросники с открытыми вопросами, которые помогут выяснить мнение потребителя, процесс принятия им решения о покупке и получить иную информацию.

Количественные методы исследования дают точные цифры, на основе которых можно сделать прогноз продаж и оценить объем рынка. Чтобы провести количественные исследования, нужны анкеты и опросники с закрытыми вопросами. Закрытые вопросы позволят четко структурировать собранную информацию.

Инструменты, которые используют в маркетинге для анализа рынка:

**1. Опросы.** Опрос целевого рынка по анкете. Чем больше выборка, тем более репрезентативный результат получается. Это количественный метод, он используется, когда необходимо получить в ответе на конкретный вопрос точную цифру или факт.

**2. Фокус-группы.** Дискуссия или круглый стол, за которым целевая группа потребителей обсуждает заданную им тему. Модератор управляет дискуссией по четкому перечню вопросов. Качественный метод послужит эффективным инструментом, если нужно понять причины того или иного поведения потребителей, исследовать их скрытые мотивы или сформулировать гипотезу.

**3. Глубинные интервью.** Беседа с одним представителем целевой аудитории по определенному перечню открытых вопросов. Глубинные интервью помогают разобраться в вопросе подробно и сформулировать гипотезы. Относится к качественному методу исследования.

**4. Наблюдение.** Наблюдение за представителем целевой аудитории в привычной для него среде (например: видеосъемка в автосалоне). Относится к качественному методу исследования.

**5. Эксперименты, полевые исследования** – количественный способ исследования рынка, который помогает проверить определенные гипотезы и альтернативы на практике.

На практике не всегда может располагать большим бюджетом для проведения комплексного маркетингового исследования отраслевого рынка, начиная с поиска гипотез на фокус-группах и интервью, заканчивая крупномасштабным опросом с получением статистически верных данных. В этом случае источниками ценной маркетинговой информации могут стать:

**Личные интервью.** Следует поговорить с целевой аудиторией, провести 5 – 10 интервью; опросить тех, кто принимает решение и влияет на покупку. На такой опрос требуется меньше недели, но получают много полезной информации.

**Форумы и соцсети.** Используются современные возможности: опрашивают потребителей на форумах, в социальных сетях, по электронной почте, даже по Skype. Все это снижает затраты на исследование.

**Сотрудники автосалонов, автосервисов и др.** Опрос сотрудников в целях выяснения их мнения о продукте.

**Сотрудники отдела продаж.** Предоставят большое количество информации о возражениях и потребностях клиентов.

**Личное наблюдение.** Рекомендуются самим понаблюдать за поведением покупателей в местах продаж: как они делают выбор.

### 4.3. СЕГМЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Одна из значимых задач исследования рынка – точно выделить сегмент рынка. Сегмент – это группа потребителей, которой характерны строго определенные общие характеристики или какое-либо качество, определяющее их поведение.

Сегментирование рынка позволит участникам проекта:

- четко определить, кто потенциальный покупатель и как предлагать ему продукт;
- понять желания, проблемы и задачи своего покупателя;
- скорректировать возможную емкость рынка и лучше прогнозировать продажи;
- определить, какая реклама и какие точки продаж наиболее эффективны с учетом разной категории покупателей;
- учитывать особенности конкретного сегмента в продукте или услуге – менять свойства, добавлять возможности и т.д.

Сегменты определяют четкие признаки – набор характеристик, объединяющих покупателей в устойчивую группу. Например, размер доходов, пол, образование, семейный статус, социальная активность, культура, национальная принадлежность, демографические и географические особенности и т.д. Критерии могут быть абсолютно разными.

Проблему сегментирования целевой аудитории чаще всего решают с помощью *фокус-групп* и *индивидуальных интервью*.

*Фокус-группы* зачастую *неинформативны*, поскольку мы редко говорим незнакомым людям о личных переживаниях и предпочтениях, редко выкладываем в Интернет информацию о своих проблемах и недостатках. Обычно люди идеализируют свой образ, чтобы получить одобрение окружающих.

Важно также учитывать, что в фокус-группах действует *групповая динамика* – среди участников выделяется лидер и его последователи, а группа начинает повторять то, что говорит лидер. Так можно не услышать реального мнения людей. Кроме того, есть определенные социальные экраны, которые управляют поведением людей в группе: не выделяться, не обидеть интервьюера и других участников группы и т.д. В итоге получают мнение в рамках социальных культурных норм, а не живой портрет потенциального покупателя.

Поэтому лучше всего проводить глубинные индивидуальные интервью длительностью от 1,5 до 2 часов.

*Как определить своего клиента.* Есть универсальная формула – *ценность сделки*. Это величина, равная положительной разнице между доходами и расходами потенциального потребителя, умноженная на коэффициент «Легкость протекания процесса». Коэффициент «Легкость протекания процесса» состоит из суммы двух показателей: качество идентификации и качество коммуникации.

**Качество идентификации** релевантно этике определенного человека. Под этикой понимается индивидуальная специфика отношения к общественным нормам и кодам. Человек представляет себя определенным образом



и из этого образа формирует свои стратегии поведения, принятия решений, адаптации в социуме и т.д. Следует выявить этику клиента и проанализировать, насколько полно предложение продукта или услуги удовлетворяют его потребность в идентификации в его социальной группе.

**Качество коммуникации** релевантно эстетике человека. Под эстетикой понимаются особенности восприятия композиции сигнала человеком. А именно – с клиентом следует говорить на его языке понятными ему словами и формулировать рекламное сообщение, используя его ценности и обозначая его потребности. Более того, в рекламном сообщении нужно использовать социальные и культурные нормы и символы, общепринятые знаки территории, на которой проживает потенциальный клиент.

Формула расчета ценности сделки:

$$ЦС = (Д - Р) \times ЛПП,$$

где ЦС – ценность сделки; Д – доходы; Р – расходы; ЛПП – легкость протекания процесса сделки.

Лучший метод сбора информации о ценностях клиента – наблюдение за человеком или группой людей. Если правильно определить ценности и модель поведения, то, как результат – грамотная сегментация целевой аудитории.

Таким образом лучший метод сбора информации о ценностях клиента – наблюдение за человеком или группой людей.

#### 4.4. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Основная функция маркетинга – соединить ценность, создаваемую бизнесом, и прибыль, поэтому основные вопросы для участников проекта по созданию нового продукта или его совершенствованию: какова целевая аудитория? Какой должна быть стратегия маркетинга? В свою очередь выбор маркетинговой стратегии зависит от выбранной стратегии бизнеса: «какую модель – качественную или количественную – выбирает бизнес в качестве основной?».

Маркетинг – это комплекс мероприятий, который направлен на увеличение прибыли через воздействие на продукт, его цену, его целевую аудиторию, каналы продаж, и основан на конкретных фактах, цифрах и данных.

*Пример. Бизнес-кейс: АУДИ и ОМОДА – качество или массовость.*

*АУДИ* – бренд, который изначально был про исключительность и особенное качество. Цена, доступная немногим. Следовательно, это модель качественная.

*ОМОДА* – бренд про доступность и массовость технологий. Цена, доступная большинству. Следовательно, применяется количественная модель.

*Как применять модель 5P.* Пять элементов модели есть комплекс маркетинга, который вращается вокруг шестой «пи» – Profit (прибыль).

**PRODUCT.** Продукт (польза, ценность, какими характеристиками нужно обладать; упаковка, удобство, экологичность; исследования и прототипы). Продукт представляет собой то, что участники проекта предлагает рынку и потребителю. Это может быть как товар, так и услуга. Продукт – то, с чего начинается работа в маркетинг-миксе. Успешный продукт всегда строится на понимании важных потребностей целевого рынка.

*Пример. Решения, которые нужно отразить в маркетинговой стратегии на уровне «продукт»:*

1. Символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль.
2. Функционал продукта: необходимые и уникальные свойства товара или услуги.
3. Необходимый уровень качества продукта с точки зрения целевого рынка. Качество продукта должно строиться на восприятии потребителей.
4. Внешний вид: дизайн, упаковка.
5. Вариативность или ассортиментный ряд продукта.
6. Поддержка и уровень сервиса.

**PEOPLE.** Люди – их желания, потребности, возможности, ограничения; команда, покупатели, акционеры, потребители; исследования, поиск инсайтов.

**PRICE.** Цена – сделать так, чтобы все были довольны. Сюда входит эластичность, конкурентоспособность, исследования восприятия и отношения.

*Пример. Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «цена»:*

1. Ценовая стратегия входа на рынок.
2. Стратегия определения розничной цены.
3. Ценообразование для различных каналов продаж. Предусматривает разный уровень цен для разных звеньев сбытовой цепи, для разных поставщиков.
4. Пакетное ценообразование: при реализации одновременно нескольких товаров компании по специальному уровню цен.
5. Сезонные скидки или акции.
6. Политика промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-мероприятий и т.д.).
7. Возможность ценовой дискриминации.

**PLACE.** Место – взаимодействие, точка контакта, окружение, конкуренты, законы, тренды, физическое пространство. Место продажи обеспечивает

доступность продукта для целевого рынка и означает, что продукт должен присутствовать на рынке в нужном месте Место продажи обозначает модель дистрибуции товара.

*Пример.* Решения, которые нужно отразить в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

1. Рынки, на которых планируется продавать товар (в том числе стратегия географической экспансии).
2. Каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар.
3. Вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция).
4. Условия дистрибуции товара (скидки и бонусы для дилеров и т.д.).
5. Условия выкладки товара и правила выкладки (уровень полки, целевая доля полки, число фейсингов на полке, дублирование фейсингов, обязательный ассортимент и т.д.)
6. Управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т.д.).

**PROMOTION.** Продвижение – это сближение с покупателем, информация о бизнесе и товаре, реклама, стимулирование, критерии эффективности. В контексте маркетинг микса под продвижением понимаются все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару, сформировать знание о товаре и его ключевых характеристиках, сформировать потребность в приобретении товара и повторные покупки. Это может быть реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и др.

*Пример.* Решения, которые стоит отразить в маркетинговой стратегии на уровне «продвижение»:

1. Стратегия продвижения: pull или push.
2. Требуемый маркетинговый бюджет и SOV в сегменте.
3. Целевые значения знания, потребления и лояльности бренда среди целевой аудитории.
4. Участие в специализированных событиях и шоу.
5. Каналы коммуникации, через которые планируется контактировать с потребителем.
6. География коммуникации.
7. Стратегия PR- и event-маркетинг.
8. Медиастратегия бренда.
9. Промо-мероприятия в течение года и акции по стимулированию сбыта.

**PROFIT** – прибыль. Все составляющие комплекса маркетинга влияют друг на друга, постоянно меняясь и вызывая изменения в других элементах.

Основная сложность взаимодействия комплекса маркетинга в том, что оно непрерывно: в любой момент будут новые данные, способные поставить под сомнение все, что только что было разработано. Нет линейной последовательности.

*Пример.* Бизнес-кейс: Возвращение на рынок европейских автопроизводителей.

За последние два года рынок новых иномарок в России серьезно изменился. На смену японским и корейским популярным моделям пришли китайские. Но, по оценке экспертов, уже в ближайшее время может произойти новый передел рынка. Европейские автоконцерны начали второе пришествие в Россию. Остается ждать, когда будут объявлены официальные цены на эти автомобили. Но судя из того, что есть на рынке параллельного импорта, эти европейские кроссоверы явно будут стоить дороже китайских. Процесс «настройки» комплекса маркетинга под современного российского потребителя будет трудоемким.

**Как выбрать маркетинговую стратегию.** Стратегия не является целью, ее нельзя «разработать» извне, ее можно только «открыть» внутри самой компании. Комплекс маркетинга в действии – это и есть маркетинговая стратегия. Найти свою маркетинговую стратегию бизнесу помогает не только и не столько анализ внешних условий и среды, сколько понимание внутренних ценностей, ресурсов, амбиций и возможностей.

Естественная маркетинговая стратегия помогает бизнесу быть:

- релевантным для покупателей;
- заметным на фоне конкурентов;
- прибыльным;
- устойчивым в условиях постоянных изменений.

Определить свою нишу – одна из базовых стратегий маркетинга.

*Пример.* Бизнес-кейс: Идея маркетинга в автомобильном бизнесе.

Идея маркетинга в автомобильном бизнесе может показаться трудным и надуманным действием, так как большинство покупателей решают, какую машину они хотят, еще до того, как приходят в автосалон. Вот почему автомобильная промышленность должна сосредоточиться на цифровом маркетинге.

Вы должны быть в состоянии разработать стратегии, которые помогут вам связаться с клиентами еще до того, как они придут к вам. Автомобильные

дилеры должны следовать стратегиям, которые помогут им повысить свою известность и продажи. Если одна стратегия не дает желаемых результатов, следует переходить к следующей. Хотя большая часть продаж происходит онлайн, не следует пренебрегать тактикой оффлайн. Большинству покупателей необходимо почувствовать личную связь с магазином, прежде чем купить товар.

#### 4.5. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Управление маркетингом – это процесс, направленный на реализацию маркетинговых целей. Как определить маркетинговые цели: чтобы продукт продавал себя сам, нужно использовать позиционирование. В основе грамотного позиционирования продукта находятся три фактора:

- особенности продукта/компании (*что мы предлагаем, почему выберут нас?*);
- потребности и ожидания целевой аудитории (*кто он, чего он хочет, почему он будет покупать?*);
- позиции конкурентов (*кто они, что они предлагают и в чем их преимущества?*).

Основная цель позиционирования – отстроиться от конкурентов и создать ценность, чтобы перестать конкурировать по цене.

Чтобы разработать позиционирование, нужно:

- 1) определить текущую позицию;
- 2) выбрать желаемую позицию;
- 3) разработать стратегию для реализации желаемой позиции. обычно это одна из следующих четырех стратегий:

- 1) укрепление существующих позиций;
- 2) постепенное репозиционирование;
- 3) радикальное репозиционирование;
- 4) вытеснение конкурентов с занимаемой позиции.

Управление маркетингом – это сочетание трех навыков:

- 1) обладать силой менять то, что можно изменить;
- 2) быть смелым и принимать то, на что повлиять нельзя;
- 3) научиться отличать первого от второго.

Управлять маркетингом помогает модель «непрерывного совершенствования» PDCA:

- PLAN / План – что хотим достигнуть и как; прогнозируем результаты, определяем ориентиры и KPI; назначаем шаги и ответственных;

- DO / Делаем – реализуем план в контролируемых условиях, например, на тестовом рынке в одном выбранном регионе;
- СЧЕК / Проверяем – оцениваем результаты, сравнивая с планом;
- АСТ / Реагируем – решаем, что продолжить, что отменить, что изменить.

Маркетинг – это управление покупательским поведением в целях получения прибыли, реализация маркетинговой стратегии на практике сталкивается со следующими проблемами:

- непредсказуемость и новые риски;
- аналитика и Big Data;
- трудность принятия решения;
- быстрые изменения внешней среды и медленные – внутри бизнеса;
- единство и борьба между требованиями контроля и потребностью в свободе.

Маркетинговые бюджеты большей части направляются на:

- маркетинговые (рыночные) исследования – информация, которая помогает принимать решения, снижая степень неопределенности;
- кампании по продвижению (реклама, стимулирование, PR);
- оплата труда специалистов по изучению рынка (профессионалы, отвечающие за четкую работу всего комплекса маркетинга).

Чтобы управлять эффективностью маркетинга, необходимо соотносить запланированные цели, действия с реальными, внося корректировки.

В проектной деятельности следует определить три сферы:

- 1) мы можем отвечать за внутренние разработки;
- 2) мы можем прогнозировать реакцию рынка – конкурентов и покупателей;
- 3) мы что-то принимаем как есть, так как не можем гарантировать, что все пойдет по плану.

*Пример.* Бизнес-кейс: Российские автопроизводители.

Давайте рассмотрим, как Концерн «Лада» учитывал риск, распределяя маркетинговые бюджеты:

- консервативные 70% = проверенное, что точно знаем – работает и принесет прибыль;
- осторожные 20% = возможны варианты и потери;
- смелые 10% = пусть попробуют, это то, что мы можем «просто потерять». Не рискуя, не пробуя новое, мы не сможем развиваться.

## Вопросы для закрепления материала

1. Что представляет собой маркетинг проекта?
2. Перечислите маркетинговые ошибки, которые совершают разработчики продукта.
3. Для чего необходимы маркетинговые исследования?
4. Назовите инструменты, которые используют в маркетинге для анализа рынка.
5. Что такое сегментирование рынка?
6. Как решают проблему сегментирования целевой аудитории?
7. Опишите модель 5Р.
8. Куда направляются маркетинговые бюджеты?

## Практическое задание 4

### Задание 1.

1. Проведите интервью с отделом продаж одного из автосалонов г. Тамбова, с каждым сотрудником отдельно.
2. Выясните, какие сейчас есть проблемы у вашего продукта или услуги.
3. Если в компании несколько собственников, попросите сотрудников отдела маркетинга или внешних специалистов поговорить с каждым из собственников о стратегии компании и ее продукте.
4. Зайдите в Интернет и введите поисковый запрос «емкость рынка... (название вашего товара)» или «емкость рынка ... (название вашего товара) в ... (вашем регионе)». Возможно, вы найдете источники с данными именно о вашем товаре и регионе. Актуальные данные за текущий или прошлый год будут, скорее всего, платными. Но данные за прошлые годы (2017, 2018 и т.д.) уже будут открыты для свободного просмотра. Хотя актуальность они потеряли, но покажут динамику.

### Задание 2.

1. Дайте краткую характеристику одного из автосалонов, работающих в г. Тамбове.
2. Определите, какие из базовых Р наиболее важны для выбранного вами автосалона.
3. Опишите фактическое состояние самых важных Р по трехбалльной шкале, где 1 – совсем плохо, 3 – очень хорошо.
4. Опишите идеальное состояние каждой Р.
5. Запишите, что нужно сделать, чтобы привести текущее состояние каждой Р к идеальному.

### **Задание 3.**

1. Выпишите в табличку в первый столбик 10 свойств-характеристик вашего продукта. Вам нужно перечислить свойства или характеристики, которые, по вашему мнению, важны для потребителя, выделяют ваш продукт среди аналогов.

2. Оцените каждый фактор от 1 до 10. 10 – самая важная характеристика, 1 – наименее важная. Каждую оценку проставьте лишь один раз.

3. Соберите фокус-группу и попросите каждого ее участника проранжировать пункты вашего списка, также от 1 до 10.

4. Сравните оба списка: что считаете важным в товаре вы, а что – потребители? Совпадают ли оценки?

5. Оцените ваши рекламные и маркетинговые послания аудитории: транслируете ли вы в них то, что важно аудитории?

6. Посмотрите на свой продукт с точки зрения тех характеристик, которые признали самыми важными потребители. Подумайте, как можно изменить продукт, чтобы он соответствовал запросам целевой аудитории?

7. Запишите мероприятия, которые можно предпринять немедленно.



## 5. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

---

### 5.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Команда проекта – это группа участников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего.

Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распадается. Число людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает ее организационная структура команды проекта. Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

1. Ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик (кроме них, могут быть и другие участники), они создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта, соответственно, от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта, руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта.

2. Для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Система управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта.

Суть команды – в общем для всех ее членов обязательстве, определяемом наличием некоего назначения, в которое верят все члены команды: ее миссии, которая для проекта заключается в его эффективной его реализации. Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков, которые составляют три категории: профессиональные навыки; навыки по решению проблем и принятию решений; навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Команда – это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы.

**Основными характеристиками команды являются: состав; структура; групповые процессы.** Состав – совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого. Например, численность, возрастной, половой состав и т.д. Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций. К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

По отношению к каждому члену у группы есть система ожиданий в отношении его поведения. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее – наказывается.

Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали – руководство и подчинение, по горизонтали – сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена. Статус реализуется через систему ролей, т.е. функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе.

**Основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта.**

1. Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому специфика проекта определяет формальную структуру команды.

2. Организационно-культурная среда делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя включает в себя окружение проекта во всех аспектах. Внутренняя среда, или организационная культура самой команды, включает такие характеристики, как принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия.

3. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватный лидер – тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили собой сами. Менеджер проекта должен быть гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

## 5.2. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ DISC В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Применение модели DISC (Dominance-Influence-Stability-Compliance) в проектной деятельности позволяет оценивать участников проекта по их поведению и, соответственно, выстраивать с ними коммуникацию. На рисунке 4 представлены четыре базовых типа поведения, которые сформированы в модели по двум критериям:

а) мировоззрение человека – оптимистичное или пессимистичное восприятие действительности;

б) самовосприятие – видит он себя способным изменить мир или нет.

В основе модели ее автором – У. Марстоном (американский психолог, PR-специалист) заложены типы темперамента: холерик, сангвиник, меланхолик и флегматик, сформированные по двум критериям: мировоззрение участника – оптимистичное или пессимистичное восприятие действительности; самовосприятие – видит ли себя участник способным изменить действительность.

Рассмотрим в качестве примера тип D (табл. 3).



Рис. 4. Модель DISC

### 3. Отличительные черты каждого типа DISC в проектной деятельности

Тип	Отличительные черты
Доминирующий (D)	Оперативность выполнения функций и выработки решений. Стремление к достижению цели несмотря на возникающие трудности и неудачи, готовность экспериментировать с новыми идеями и подходами
Влияющий (I)	Креативность мышления, обязательность, дружелюбность, способность уступать во избежание конфликтов. Им присуща импульсивность, в некоторой степени непунктуальность

Тип	Отличительные черты
Стабилизирующий (S)	Способность к планомерному методичному взаимодействию, приверженность установленным правилам работы. Способность сочувствовать и стремление прийти на помощь
Добросовестный (C)	Эмоциональная закрытость людей этого типа создает сложности во взаимодействии. Обладают аналитическим мышлением. Самоорганизованность помогает им достичь целей, укрепить уверенность в себе и своих силах

#### 4. Основные особенности участника D-модели

Сильные стороны:

Быстро думает и быстро действует. Смело вступает в конкуренцию с другими участниками, готов идти на риск. В ситуации изменений чувствует себя комфортно.

Способен быть лидером в команде, чаще действует «по понятиям», честлюбив, поэтому выполняет обещанное. Умеет быстро сориентироваться в ситуации и принять решение

Слабые стороны:

Плохо работает с деталями. В стремлении за результатом может упустить важные моменты. Не способен анализировать и действовать на опережение.

Не хватает чуткости и заботы. Заботу о клиенте он воспримет как необходимость подчиниться. Когда все спокойно, его мотивация от работы снижается

Место в команде:

Способен влиять на других членов команды, у него хорошо развиты профессионализм, эмпатия, умение мотивировать. Ему уготована роль неформального лидера

### 5.3. СОЧЕТАНИЕ В КОМАНДЕ УЧАСТНИКОВ РАЗНЫХ ТИПОВ

Рассмотрим сочетание двух разных типов участников проекта по следующим критериям: эффективность решения задач; атмосфера в команде.

D + D – оба ориентированы на цель проекта, хорошо взаимодействуют в паре, направлены на быстрые результаты, легко приспосабливаются к окружающей среде и имеют общие интересы. Риски сочетания: оба стремятся соревноваться между собой, а во взаимодействии с другими не церемонятся, что негативно сказывается на их трудовом взаимодействии.

D + I (доминирующий и влияющий тип) – оба способны отстаивать свою точку зрения, преодолевать трудности и кризисные ситуации. На уровне трудового взаимодействия дополняют друг друга, но в работе могут возникнуть сложности, поскольку для D важен результат, а для I – отношения. В целом продуктивное сочетание, которое не потребует активного вмешательства руководителя.

D + S – являются отличной рабочей командой, дополняя друг друга. S не будет конкурировать с D и станет следовать за ним. D видит результат, а S – поддерживает процесс. Но в перспективе отношения будут усложняться: S не будет справляться с темпом, который задает D, а участника типа D будет раздражать медлительность S, его щепетильность и критический настрой к людям.

D + C – являются хорошей парой в проекте: D задает цель, просчитывает риски, преодолевает трудности; C – тщательно обдумывают, а затем точными действиями реализуют задачи. В трудовом взаимодействии эта пара является идеальной рабочей командой, если занимают разное место в иерархии.

I + I – они эффективно сотрудничают в трудовом взаимодействии. Им присуще разнообразие, поэтому возникает сложность их взаимодействия по тому, кто будет делать монотонную работу. Этой паре необходим повседневный контроль со стороны руководителя команды.

I + S – эта пара отличается эффективной совместимостью. Они нацелены на результат, не конкурируют, а сотрудничают в трудовом взаимодействии. Один из них (I) способен генерировать оригинальные и полезные идеи, он выступает лидером в паре, а другой (S) выполняет рутинную работу и контролирует своевременность получения результата.

I + C – это сочетание наиболее сложное, так как его участники часто конфликтуют: участника типа I раздражает вездливость C, а C – не устраивает непоследовательность I.

S + S – два человека стабилизирующего типа будут прекрасно коммуницировать как по работе, так и в социальной сфере. У них много общих тем, оба любят комфорт. Они будут работать по плану, аккуратно и системно. Главное, не менять правила игры и не торопить. Они сфокусированы на процессе, а не на результате.

S + C – участники этих типов представляют отличную команду, особенно если работают не во фронт-офисе. У них есть план, и они ему следуют.

C + C – лучшая пара во взаимодействии. Они всегда найдут общий язык. Союз может быть конструктивным, если они не расходятся в понимании путей достижения результата.

Таким образом, модель DISC позволяет определить сочетаемость разных типов поведения участников проектной команды и эффективно выстроить трудовое взаимодействие.

#### **5.4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ**

Управление вовлеченностью членов проектной команды напрямую зависит от инструментов мотивации. Правильно подобрать инструмент – это определить, каковы ценности и потребности участника проекта, что он выделяет для себя существенным, какой интерес проявляет к работе.

Мотивация – ключевой фактор влияния на участников проекта и инструмент создания эффективных и успешных команд:

- позволяет установить контакт с членами команды;
- минимизирует риски (выгорания, уход из команды и т.д.);
- способствует достижению сверх результатов;
- обеспечивает сплоченность команды.

Основными видами мотивации служат материальное вознаграждение; безопасность; карьера; признание; комфорт; коллектив; задачи/процессы; саморазвитие.

Важно не только понимать, что именно мотивирует членов команды, но и ставить задачи так, чтобы вовлечь их в проектную деятельность и максимально проявить потенциал. Рассмотрим, как аргументировать ту или иную задачу участнику проекта, чтобы учесть его мотиватор и получить желаемый результат.

Если мотиватором служит денежное вознаграждение, следует установить взаимосвязь между размером его вознаграждения и результатом при выполнении задачи. В этом случае, такой участник проекта будет понимать, что только при выполнении этой задачи его потребность будет закрыта.

*Мотиватор: карьера.* Как только сотрудник увидит свои дальнейшие перспективы, он будет готов вкладываться в свою работу.

*Мотиватор: признание.* Когда сотрудник видит четкую связь между тем, как его работа влияет на его признание, он становится более продуктивным и замотивированным двигаться вперед и добиваться лучших результатов.

*Мотиватор: комфорт.* Для тех сотрудников, которым важны удобство и свобода, зачастую, сверхмотивирующими будут простые вещи: не трогать при выполнении задачи и не нарушать индивидуальный формат работы; дать особые условия. С такими участниками проекта следует договариваться о четких сроках выполнения задачи и предоставлять работать самостоятельно.

*Мотиватор: коллектив.* Рекомендуется показать сотруднику, каким образом качество его работы отражает этот результат и влияет на общую работу, и он будет прилагать максимум своих усилий, чтобы его улучшить.

*Мотиватор: задачи/процессы.* Постарайтесь ставить интересные и нестандартные задачи. Например, провести анализ процессов и определить, что можно улучшить. Обязательно покажите, как это повлияло на работу команды – упростило, ускорило, повысило качество и т.д. Сотруднику важно увидеть свою полезность.

*Мотиватор: саморазвитие.* При выполнении основных задач или каких-то новых решений следует отправить сотрудника на тренинг, профессиональное обучение или курс. Продемонстрируйте, что «прокачиваете» его навыки и профессионализм.

## 5.5. АЛГОРИТМЫ ОЦЕНКИ И РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В КОМАНДЕ

В современной экономике и обществе в среднем решается от 3 до 10 задач в неделю и принимается до 5 решений. Примерно в 40% случаев выбор верного решения не столь очевиден, а в 5% случаев принятие решения ставит команду в тупик. В результате многие задачи решаются лишь частично или вовсе не решаются, и справляться с ними становится все сложнее.

**Как увеличить шансы на решение проблемы.** Больше идей – больше шансов на решение проблемы. Представьте себе ситуацию: перед вами сумка, наполненная черными шариками, среди которых находится всего один белый. Вероятность того, что вы достанете именно его, невысока, но, если положить в сумку еще несколько белых шариков, шансы на успех увеличиваются.

*Вывод.* Чем больше вариантов вы придумаете, тем больше шансов, что вы найдете самое подходящее решение. При поиске решения для сложной проблемы в индивидуальной работе рекомендуется придумать минимум 40 идей, а в командной – минимум 120 вариантов.

Рассмотрим алгоритм работы при поиске решения проблемы. Допустим, у продукта, который предполагается выпустить на рынок, цены оказались выше, чем у конкурентов.

В этой ситуации участники проекта ведут себя по-разному: кто-то ищет причины проблемы, кто-то сообщает о том, что для решения задачи не хватает ресурсов; кто-то заявляет о том, что это не проблема: чем выше цены, тем больше прибыль.

1. *Определите, действительно ли есть проблема.* Прежде чем начинать решать проблему, все участники проекта должны признать тот факт, что она действительно существует. Чтобы понять, существует ли проблема, ответьте на вопрос: «Каковы будут последствия, если проблему не решать?». Что случится, если вы не снизите цены: уйдут клиенты, упадет выручка или прибыль, наоборот, вырастет? Пусть на этот вопрос ответят все участники проекта.

2. *Оцените вероятность последствий в цифрах.* Для принятия объективного решения важно учитывать точные цифры. Например, если вы считаете, что при высоких ценах уйдут клиенты, о каком именно количестве вы говорите? Если уйдет всего 3% клиентов, является ли это проблемой? Если эти 3% клиентов могут давать вам до 50% объема продаж, то последствия высоких цен будут существенными. Цифры заставляют мыслить рационально и конкретно.

3. *Оцените вероятность наступления этих последствий в процентах.* Может ли фирма обанкротиться, если ее цены выше, чем у конкурентов? Да, может, но эта вероятность меньше 1%, поэтому не стоит беспокоиться. Если вам сложно выразить вероятность в процентах, используйте градации: «низкая вероятность», «средняя вероятность» и «высокая вероятность».

Когда вы обозначите вероятность наступления последствий, четко увидите, действительно ли проблема существует и насколько она серьезна для вашего проекта.

Алгоритм решения проблемы следующий:

1. *Разбейте проблему на составные части.* Мы часто видим проблему лишь с одной стороны. Это происходит из-за недостатка информации, эмоций, и других субъективных факторов. По этой причине многие проблемы долгое время остаются нерешенными. Чтобы увидеть проблему целиком и найти ее решение, нужно разбить ее на составные части. К примеру, если цены выше, чем у конкурентов. Эту проблему можно разбить на следующие части: большие издержки, работа с «дорогими» поставщиками, отсутствие системы скидок, неэффективная логистика, неумение продавать по высоким ценам.

2. *Расставьте приоритеты.* Увидев проблему целиком, необходимо расставить приоритеты. Подумайте, что в первую очередь поможет ускорить решение проблемы и начните работать над этим. Например, вы решили, что недостаточно снижаете издержки – в таком случае вы можете одновременно решить и проблему работы с «дорогими» поставщиками, а возможно, и неэффективную логистику, поскольку эти проблемы связаны между собой причинно-следственной связью.

3. *Пропишите критерии.* Прежде чем искать решение той или иной проблемы, необходимо прописать ее критерии. Руководитель проекта может поставить перед его участниками задачу, но не ставит перед ними критерии, или же ставит лишь одну цель – например, увеличить продажи. Продажи можно увеличить, но это увеличение продаж может привести к снижению прибыли. Поэтому важно задать минимум 10 – 15 критериев задачи. Допустим, вы определили приоритетную задачу. Задайте вопросы: что вы хотите получить (или чего избежать), решив эту задачу. Так, участники проекта сразу начинают



искать варианты, учитывая этот критерий. Предположим, вы хотите увеличить продажи, усилить мотивацию, сократить время своей работы и т.д. Как и при поиске последствий, необходимы точные цифры. Если вы не зададите цифры, то не сможете избавиться от эмоциональной составляющей и трезво взглянуть на проблему. Цифры необходимо согласовать в команде – если кто-то будет завышать эти цифры или наоборот, занижать, это может привести к принятию неверного решения.

При поиске решения проблемы важен еще один фактор: время. Обычно человек смотрит на задачи через краткосрочную призму, однако важно проверять их на долгосрочную перспективу. Тогда вы повысите шансы на нахождение прорывных идей и креативных решений.

Таким образом, перед тем, как решить проблему, убедитесь в том, что она существует. Затем обозначьте критерии – задайте вопрос, что вы хотите получить и чего хотите избежать, решив эту проблему. После этого приступайте к поиску вариантов решений, с учетом цифр и долгосрочной перспективы. Когда у вас наберется минимум 10 – 20 вариантов, можно переходить непосредственно к выбору решения.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Что представляет собой команда проекта?
2. Назовите два основных принципа формирования команды.
3. Укажите основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта.
4. Что представляет собой модель DISC?
5. Назовите основные виды мотивации участников проекта.
6. В чем суть алгоритм работы при поиске решения проблемы?
7. Раскройте алгоритм решения проблемы в проекте.

### **Практическое задание 5**

Применение технологий для решения сложных задач.

**Задание 1.** *Использование техники «ЛИМ».* С ее помощью вы сможете:

- сравнить различные идеи между собой;
- объективно посмотреть на положительные и отрицательные стороны какого-либо проекта или решения;
- оценить идею и принять решение.

1. Разделите лист бумаги на три колонки и озаглавьте их «Плюс», «Минус» и «Интересно».

2. Выпишите в колонку «Плюс» все положительные стороны вашей идеи проекта.

3. Укажите в столбце «Минус» все известные вам негативные стороны идеи или решения.

4. В колонке «Интересно» отмечайте все, что стоит внимания, но не попадает однозначно в предыдущие списки. В этом столбце могут рождаться новые, неожиданные идеи и решения, с которыми вы также можете повторить.

**Задание 2. Использование техники «SCAMPER».** Эта техника позволяет креативно подойти к проблеме. Впервые ее предложил Алекс Осборн, автор мозгового штурма, а затем модифицировал Боб Эберле, американский исследователь креативности.

S = Substitute? – Заменить? C = Combine? – Комбинировать? A = Adapt? – Адаптировать? M = Modify? = Magnify? – Модифицировать? = Увеличить?

P = Put to other uses? – Предложить другое применение? E = Eliminate or minify? – Устранить или уменьшить? R = Reverse? = Rearrange? – Поменять на противоположное? = Переставить?

Подход работает не только когда нужно создать новый продукт, проект, но и решить сложную задачу – найти новое решение.

1. Определите и сформулируйте предмет, о котором вы хотите поразмышлять.

2. Выберите один или несколько вопросов техники SCAMPER и запишите список идей, которые придут в ответах.

**Задание 3. Использование техники «Substitute».**

Что можно заменить в проекте? Кого? Где? Когда? Как?

Можно ли изменить правила?

Другие составляющие? Другие материалы? Другие процессы или процедуры?

Другой подход?

Что еще вместо этого? Какую-то другую часть вместо этой?

**Задание 4. Использование техники «Combine».**

Посмотрите, что можно скомбинировать с вашим проектом.

Какие идеи можно комбинировать?

Можно ли скомбинировать цели?

Что можно скомбинировать, чтобы приумножить число возможных вариантов применения?

Какие потребности можно скомбинировать?

**Задание 5.** *Использование техники «Adapt».* Посмотрите, есть ли уже существующие решения и идеи, при помощи которых можно решить проблему. Оцените, как они подходят к вашему решению.

На что еще это похоже? На какие мысли наводит?

Какие можно провести параллели с идеями прошлого?

Что можно скопировать? Кому стоит подражать?

Чью идею можно использовать?

Какой еще процесс можно адаптировать? И вообще, чем еще можно обогатить мою идею?

В каком новом контексте можно представить мою идею?

Какие можно привлечь идеи, находящиеся вне сферы моей деятельности?

**Задание 6.** *Использование техники «Modify».* Посмотрите, что вы можете добавить в существующее решение или идею.

Что можно сделать больше или расширить?

Что можно увеличить?

Что можно добавить?

Как можно изменить это в лучшую сторону? Что можно модифицировать? Возможен ли новый поворот?

Какие изменения можно внести в планы? В процессы? В маркетинг? Другие изменения?

**Задание 7.** *Использование техники «Put to other uses».*

Как еще можно это использовать в вашем проекте?

Имеются ли другие способы применения?

Найдутся ли новые способы применения, если исходную идею модифицировать?

Что еще можно из этого сделать?

## 6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

---

### 6.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Одна из задач руководителя проекта – управление рисками. Руководитель оценивает риски и принимает меры, чтобы их сократить.

**Риск** – это некоторое вероятное событие, которое оказывает влияние на результат проекта или отдельные его параметры. Все риски связаны с конкретными причинами и источниками и имеют свои последствия.

Риски портфеля проектов можно разделить на две группы:

- индивидуальные (влияют на достижение одной или нескольких целей);
- совокупные (влияют на результат в целом).

Индивидуальные и совокупные риски могут быть *позитивными* – это те риски, реализация которых может дать дополнительную выгоду (например, сократить время реализации проектов или их стоимость). Такие риски называют благоприятными возможностями. Позитивные риски могут быть в случайных событиях (например, заказчик продлил сроки из-за внутренних обстоятельств) или возникают при осознании негативных рисков.

*Пример.* На этапе расчета трудозатрат, необходимых для реализации проекта, переоценена сложность выполнения отдельных работ, на выполнение которых выделили 3 месяца. В ходе реализации проекта оказалось, что эти работы можно сделать быстрее за счет привлечения в команду активных участников. Это позволило сократить сроки вдвое.

Риски могут быть *негативными* – это риски, реализация которых плохо сказывается на показателях проекта (они влияют на его стоимость, снижают качество результатов, увеличивают сроки). Такие риски называют угрозами.

Управляя рисками, руководитель проекта усиливает влияние позитивных рисков и снижает воздействие угроз. Он соотносит свои решения со стратегическими целями и соблюдает баланс между толерантностью к рискам и уклонением от них.

Вероятность рисков – вероятность нежелательного исхода. Существует два метода определения вероятности нежелательных событий: объективный и субъективный. Объективный метод основан на вычислении частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях. Субъективная вероятность является предположением относительно определенного результата. Этот метод определения вероятности нежелательного исхода основан на суждении и личном опыте предпринимателя.

Измерение рисков – определение вероятности наступления рисков события. Оценивая риски, которые в состоянии принять на себя команда проекта и инвестор проекта при его реализации, исходят прежде всего из специфики и важности проекта, из наличия необходимых ресурсов для его реализации и возможностей финансирования вероятных последствий рисков. Степень допустимых рисков, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер и надежность инвестиций в проект, запланированного уровня рентабельности и др. В количественном отношении неопределенность подразумевает возможность отклонения результата от ожидаемого (или среднего) значения как в меньшую, так и в большую сторону. Понятие риска – это вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и(или) обратное – возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности. Поэтому эти две категории, влияющие на реализацию инвестиционного проекта, должны анализироваться и оцениваться совместно.

Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможно три экономических результата (оцениваемых в экономических, чаще всего финансовых показателях): отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш; положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш; нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

## 6.2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Для управления рисками используется такой инструмент, как *регулярная балансировка портфеля*. Балансировка – это непрерывный процесс, в котором руководитель:

- оценивает компоненты проекта, программы и т.д.;
- сравнивает компоненты между собой;
- соотносит компоненты проекта со стратегическими целями компании;
- дополняет портфель или удаляет из него неэффективные компоненты;
- анализирует риски компонент, оставшихся в проекте;
- устанавливает приоритеты компонентам и перераспределяет ресурсы между ними.

При балансировке портфеля полезно использовать **пузырьковые диаграммы**. Они создают трехмерную картину портфеля и всех его компонент и помогают принимать решения – балансировать между компонентами. Пузырьковую диаграмму составляют по следующим параметрам:

- управляемость проекта;
- привлекательность проекта;
- степень риска;
- стоимость проекта.

Каждый «пузырек» – отдельная компонента портфеля (проект, программа или подпортфель).

В таблице 5 приведены параметры портфеля проектов, который нужно сбалансировать.

Построение пузырьковой диаграммы осуществляем так: по горизонтали отмечаем привлекательность проекта, по вертикали – управляемость (насколько возможно влиять на его риски). Бюджет проекта – размер «пузырька». Чем «пузырек» больше, тем дороже проект.

Степень существенности рисков проекта – цвет «пузырька»:

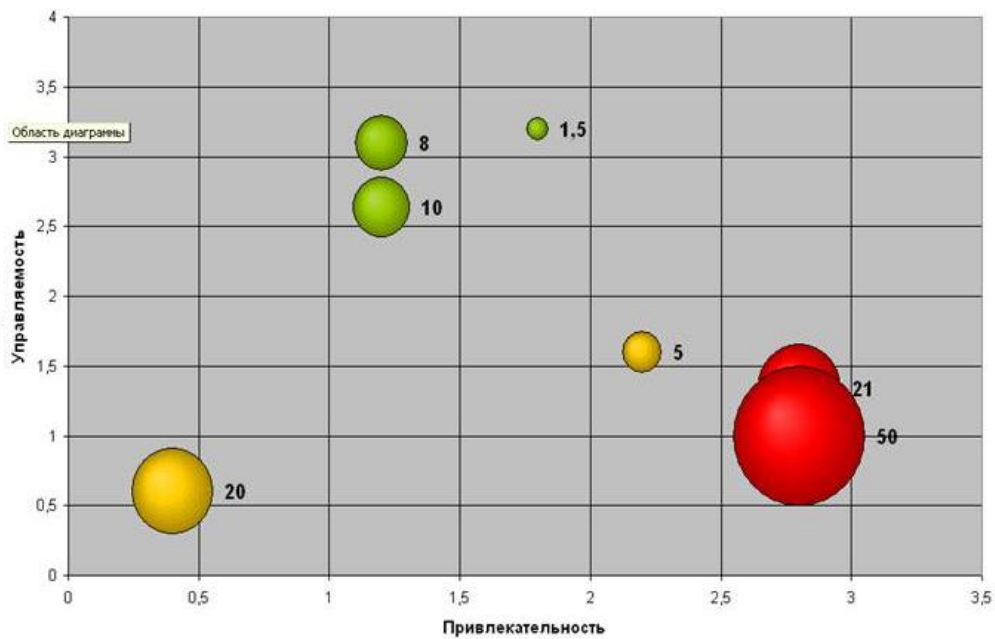
- зеленый – несущественный уровень рисков;
- желтый – умеренный уровень рисков;
- красный – высокий риск.

Расположив все компоненты портфеля на плоскости, можно увидеть, какие из них более управляемы, какие менее.

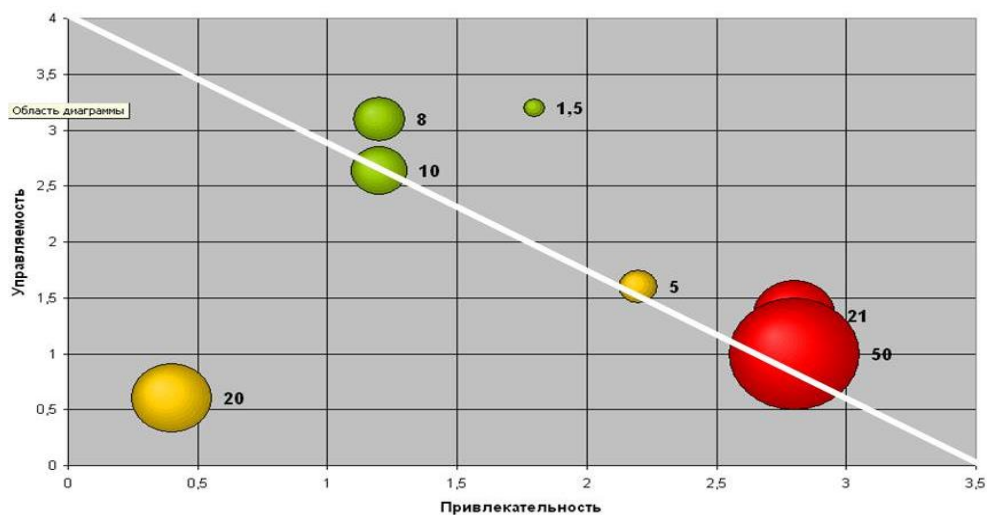
На рисунке 5 представлен пример пузырьковой диаграммы.

### 5. Данные портфеля проектов

Проект	Бюджет, тыс. руб.	Управляемость	Привлекательность	Степень риска
Проект А	1,5	3,2	1,8	Несущественный уровень рисков
Проект В	5	1,6	2,2	Умеренный уровень рисков
Проект С	8	3,1	1,24	Несущественный уровень рисков
Проект D	10	2,6	1,24	Несущественный уровень рисков
Проект Е	20	0,6	0,4	Умеренный уровень рисков
Проект F	21	1,4	2,7	Высокий риск
Проект G	50	1	2,7	Высокий риск
Проект Е	20	0,6	0,4	Умеренный уровень рисков



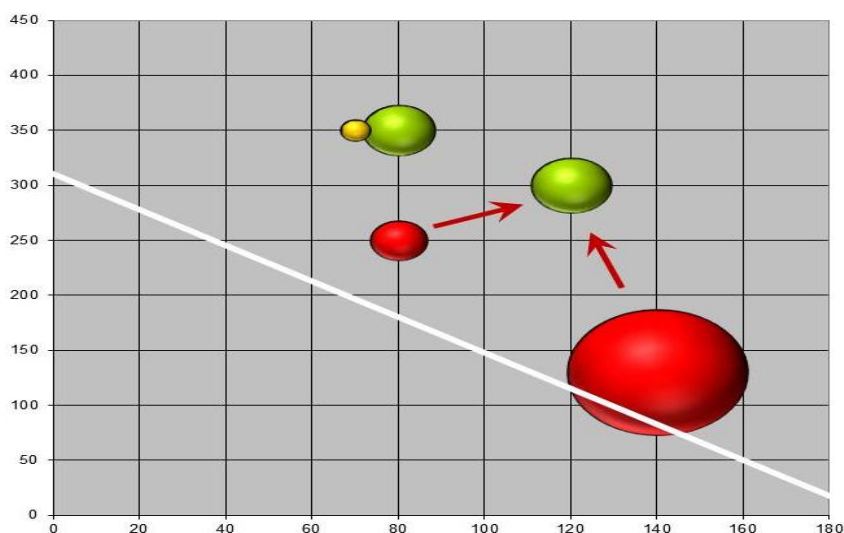
**Рис. 5. Пузырьковая диаграмма портфеля проектов**



**Рис. 6. Определение рисковых компонент портфеля**

Чтобы решить, как лучше сбалансировать портфель, следует провести на диаграмме диагональную линию от верхнего левого угла к нижнему правому (рис. 6).

Компоненты, которые окажутся на этой диаграмме в левом нижнем углу, удаляются из портфеля – закрыть или заморозить. Те компоненты, которые выше диагонали, остаются в портфеле. Если какие-то компоненты оказались непосредственно на диагонали, рассматриваются дополнительно. Например, если проект с высоким уровнем привлекательности и высоким риском, но недорогой, возможно, его стоит оставить. После удаления отдельных компонент, высвобождаются ресурсы – их можно перераспределить между остальными (рис. 7).



**Рис. 7. Перераспределение ресурсов в портфеле проектов**

Взаимные зависимости компонент оказывают значительное влияние на портфель и его результаты. Например, если реализация одного проекта зависит от результатов другого, срыв сроков хотя бы одного из них повлияет на весь портфель.

Предлагается четыре стратегии реагирования на риски. Руководитель проекта должен анализировать стратегии и иметь возможность их менять, если меняются внешние или внутренние условия портфеля проектов (табл. 6).

### **6. Стратегии реагирования на риски**

Стратегия	Тип реагирования	Пример
Уклонение от риска	Изменение плана компоненты, или всего портфеля, направленное на устранение риска	Сокращение содержания проекта. Можно исключить или перенести работы, на которые влияет конкретный риск
Передача риска	Перенос последствий риска на третью сторону	Страхование компонент, введение штрафных санкций
Снижение риска	Снижение вероятности наступления риска или его последствий до приемлемого уровня	Эта стратегия, как правило, требует дополнительных ресурсов. Например, найти надежного поставщика, создать прототип продукта и протестировать его перед тем, как пускать в производство и т.д.
Принятие риска	Стратегия, при которой организация принимает риск как факт, а проектная команда не делает ничего, что может повлиять на этот риск	Планируя реализацию проекта, следует учитывать этот риск и заложить бюджет на то, чтобы устранить его последствия – т.е. создать резерв (времени и ресурсов)



Таким образом, чтобы успешно реализовать стратегические цели, руководителю портфеля проектов необходимо:

- управлять рисками портфеля проектов;
- выбирать подходящую стратегию;
- балансировать риски.

### **6.3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

В рыночной экономике многие решения в предпринимательской деятельности приходится принимать в условиях неопределенности, когда необходимо выбрать направление действий из нескольких возможных вариантов, осуществление которых сложно предсказать. Риск составляет объективно неизбежный элемент принятия любого управленческого решения в силу того, что неопределенность – неизбежная характеристика условий управления. Предприниматель вправе частично переложить риск на других субъектов экономики, но полностью избежать его он не может.

Неопределенность ситуации предопределяется тем, что она зависит от множества переменных, контрагентов и лиц, поведение которых не всегда можно предсказать с приемлемой точностью.

Методы управления рисками разнообразны:

- 1) диверсификация;
- 2) приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- 3) лимитирование;
- 4) самострахование;
- 5) страхование;
- б) резервирование средств.

Диверсификация – это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые независимы между собой, в целях снижения степени риска и потерь доходов. С помощью данного метода можно избежать части риска при инвестировании между различными видами деятельности.

Лимитирование предполагает установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, кредита и т.п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска, в основном применяется банковскими организациями при выдаче кредитов, ссуд, при заключении договора на овердрафт и т.п. Хозяйствующими единицами данный метод применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

Резервирование средств предполагает формирование необходимых резервов внутри самого предприятия.

Страхование рисков подразумевает передачу некоторых рисков страховым организациям путем заключения договора предприятия с такой организацией.

Самострахование означает, что компания предпочитает подстраховаться самостоятельно, чем заключать страховой договор в страховой компании. Тем самым предприятие экономит на затратах по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную систему создания резервных фондов непосредственно в хозяйствующей единице. Самострахование эффективно в том случае, когда стоимость имущества, подлежащего страхованию относительно невелика по сравнению со всеми экономическими параметрами внутри предприятия.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Что такое риск?
2. Как различают риски?
3. Что представляет собой вероятность рисков?
4. Что понимается под измерением рисков?
5. Что такое регулярная балансировка портфеля?
6. Для чего создают пузырьковые диаграммы?
7. Назовите методы управления рисками.

### **Практическое задание 6**

Составьте портфель проектов, оцените каждый из проектов по степени управляемости, привлекательности и уровню риска. На основе полученных данных постройте пузырьковую диаграмму и выберите проект, который вы рекомендуете к реализации, обоснуйте принятое решение.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

### 7.1. ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В проектной деятельности важными аспектами являются выстраивание взаимоотношений с участниками проекта и партнерами, умение доносить свои мысли и идеи, договариваться о взаимовыгодных условиях. Иначе говоря, необходимо разобраться в том, из каких элементов строится коммуникация, и как на них можно влиять.

**Коммуникация** – это личное или опосредованное взаимодействие двух или более людей в целях обмена информацией. В коммуникации всегда есть две стороны – отправитель и получатель сообщения. Чтобы сообщение дошло и было воспринято, отправителю необходимы точность, конкретность и убедительность. Получатель же информации должен принять ее в полном объеме, не усомниться в достоверности и точности. Следует учитывать, что информация сама по себе не имеет ценности. Ценность формируется в тот момент, когда на ее основе становится возможным принятие решения или достижение целей. Для этого информация должна быть правильно упакована, передана и принята.

#### Особенности проектных коммуникаций:

- опосредованность – люди, в том числе в деловом мире, все больше общаются с помощью разнообразных устройств, блогов, соцсетей;
- акцент на визуальный ряд – сегодня принято представлять свои идеи не только словами, но и с помощью инфографики и других средств визуализации;
- минимализм – требование современности, особенно в сфере бизнеса, экономия времени, поэтому сообщения должны быть лаконичными;



Рис. 8. Модель коммуникативного процесса

– однозначность формулировок – сообщения должны быть не только короткими, но также ясно выражать мысль, а деловые сообщения должны заключать в себе вывод/предложение.

Эффективность коммуникаций зависит от различных параметров, которые следует рассматривать, если есть необходимость оценить эффективность той или иной коммуникации или составить план новой.

- **Цель.** Любая деловая коммуникация преследует прагматическую цель. Этим она отличается от приятной беседы. Пока вы не сформулировали для себя цель, в коммуникацию вступать бессмысленно.

- **Факторы влияния.** Чтобы строить эффективные коммуникации, нужно понимать, что влияет на успех в общении. Надо иметь некий «чек-лист», по которому можно планировать новые коммуникации и оценивать уже состоявшиеся.

- **Коммуникативные особенности партнера.** Любая коммуникация уникальна, потому что люди разные, и следует знать и учитывать их манеру общаться, чтобы достичь наилучших результатов.

- **Личные коммуникативные особенности.** Вы, как любой другой человек, имеете свою манеру общения, свои сильные и слабые стороны в переговорном процессе. Важно заниматься рефлексией и изучать свои особенности – усиливать преимущества и нивелировать недостатки.

Проверить эффективность коммуникации можно по **модели трех S**:

- **Safety** – по окончании коммуникации не должно оставаться недосказанности, конфликтности, напряжения, и обязательно должно быть принято какое-то управленческое решение;

- **Smart** – все, что вы делаете, должно быть сделано профессионально;

- **Simple** – то, как вы упаковываете свою информацию, проект, должно быть простым и понятным.

**Правила построения коммуникации:**

1. **Правило Паретто.** Лишь 20% переданной и полученной в ходе коммуникации информации влияет на принятие решения. Остальные 80% должны работать на эти 20%.

2. **Правило 7+/-2.** Объем человеческого внимания ограничен. Поэтому объем информации, которую вы хотите донести до инвесторов проекта, также должен быть ограничен. Например, если в документе больше десяти страниц, то вероятность, что все его прочтут и усвоят, резко снижается.

3. **Правила восприятия информации.** При подготовке презентаций и выступлений следует ориентироваться не только на то, что вы хотите сказать,

но также учитывать особенности и ограничения человеческого восприятия. Например, не стоит оформлять «красиво», нужно оформлять так, чтобы внимание невольно останавливалось на ключевых моментах.

**4. Правило групповой динамики.** Если в коммуникации принимают участие больше двух человек, то, кроме названных выше личных коммуникативных особенностей каждого участника переговоров, нужно учитывать эффекты, которые возникают благодаря взаимодействию между ними. Не учитывать реакции, которые рождаются именно в группе, нередко означает провалить коммуникацию.

**5. Какие барьеры можно встретить в общении.** Важный параметр, определяющий успех коммуникации – фильтры восприятия разного рода. Научиться обходить эти фильтры – означает научиться настраиваться на собеседника и говорить с ним на одном языке. Если же этого не делать, то велика вероятность возникновения недопонимания и конфликтов между собеседниками.

Самые распространенные фильтры:

- семантические барьеры (например, использование узкопрофессиональной лексики или жаргона);
- ценностная оценка (разница в мировоззрении);
- субъективная интерпретация (источник информации и ее получатель могут по-разному понимать одни и те же явления и делать разные выводы из одних и тех же фактов);
- статусные различия (если люди занимают слишком разные позиции в социальной или корпоративной иерархии, то это неминуемо сказывается на их коммуникации и способствует появлению незримого барьера);

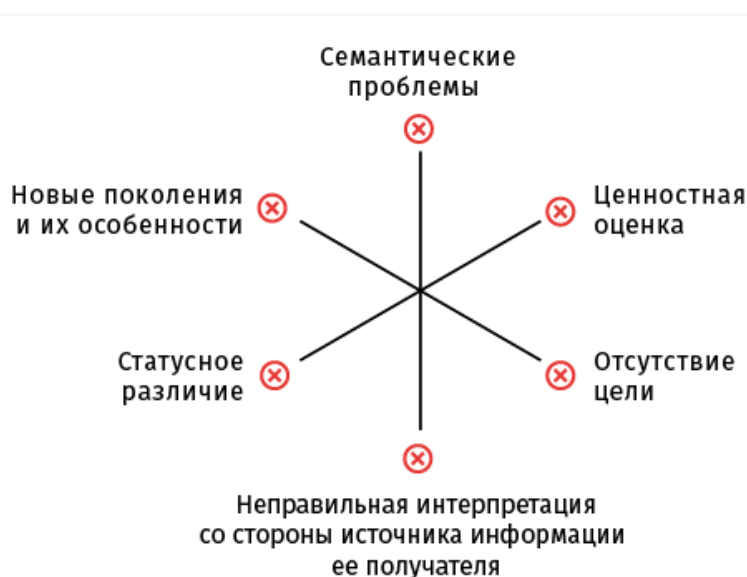


Рис. 9. Барьеры в установлении коммуникации

– индивидуальные особенности восприятия (например, новое поколение предпочитает получать информацию в иной модальности, нежели предыдущие поколения; молодым людям крайне сложно усваивать сообщение, если оно представлено в виде длинного печатного текста без визуальных и интерактивных элементов).

*Бизнес-кейс.* Как правильно подавать информацию.

Главная цель визуализации – облегчить восприятие и усвоение информации и помочь при принятии решений. Она также позволяет получить дополнительные (неожиданные) положительные эффекты: информация воспринимается и запоминается быстрее, а на ее освоение и восприятие нужно меньше усилий; к руководителю проекта, который умеет понятно объяснять, выше доверие; чем больше прозрачных и понятных всем данных, тем меньше в компании тревоги, слухов и сплетен. Чтобы визуализация была эффективной, а вы достигли своего результата, учитывайте при оформлении данных:

- цвет – оформление информации (шрифты, стилистика, цвет) – не перегружайте свои данные большим количеством цветов и разными шрифтами;
- форму – способ подачи информации (таблицы, графики, презентации и т.д.);
- структуру – логические связи, построенные по всем элементам информации;
- объем – количество подаваемой информации.

## 7.2. ФОРМЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

К ним относятся: презентации; таблицы; деловая переписка; сетевые графики; дерево решений; матрица Исикавы; диаграмма PERT и др.

**Таблицы и диаграммы** помогают сфокусировать внимание получателя информации на наиболее важных моментах. Недостаток таблиц – оставляют возможность делать выводы самостоятельно, додумывать то, что хотел сказать источник информации. Возможность разных субъективных интерпретаций не способствует достижению успеха в коммуникации. Иначе говоря, источник информации должен не только расставить акценты в массиве данных (структурировать их), но и предложить свои выводы и рекомендации. Поэтому диаграммы имеют преимущество над таблицами.

Наиболее популярная визуализация в формате диаграмм – дашборды. Это информационные панели, которые отражают только значимую информацию,

которая сгруппирована по смыслу и отражена на одном экране так, чтобы ее легко было понять.

**Презентации** – незаменимый инструмент в общении со стейкхолдерами. Правильно подготовленная презентация отвечает всем требованиям эффективной коммуникации – краткость, однозначность формулировок, визуализация, опосредованность.

**Факторы, влияющие на успешность презентации:**

- эмоциональный фон и визуализация предложения;
- подготовка и анализ особенностей партнера по коммуникациям;
- управление ценностью предложения (учет интересов адресатов);
- максимально эффективное использование компетенций (сильных коммуникативных сторон) того, кто проводит презентацию.

Чтобы презентация хорошо смотрелась, следует заранее продумать некоторые технические параметры и провести соответствующие настройки.

При подготовке презентации может иметь значение:

- стандартный или широкоэкранный формат;
- экспозиция на 2, 5, 10 минут;
- цветопередача;
- наличие или отсутствие видео.

Если вы начинаете готовить презентацию, действуйте последовательно, переходя от одного шага к другому.

Шаг 1. Определите цель.

Шаг 2. Подберите ресурсы (данные).

Шаг 3. Выберите форму и цвет.

Шаг 4. Составьте план презентации (последовательность слайдов).

Шаг 5. Скорректируйте визуальные образы.

К стейкхолдерам относятся лица, которые имеют тот или иной интерес к проекту и так или иначе влияют на принятие решений:

- собственники, акционеры, инвесторы;
- представители рынка, бизнес-консультанты;
- топ-менеджеры компании;
- ключевые сотрудники, редкие специалисты, лидеры мнений;
- рядовые сотрудники.

Прежде чем вступать в коммуникацию с той или иной группой стейкхолдеров, следует ясно сформулировать для себя ее интересы (у разных групп они сильно отличаются) – это важно, в том числе, для выбора инструментов коммуникации.



Рис. 10. Что интересует разных стейкхолдеров проекта

В таблице 7 дана памятка по переговорам.

Анализируя своего собеседника, учитывайте контекст вашей коммуникации и его личностные особенности.

## 7. Памятка по переговорам

Как снизить напряжение	Что повышает напряжение
1. Подчеркнуть общность с партнером по переговорам (сходство целей, интересов, мнения и т.д.)	1. Подчеркивать различия между собой и собеседником
2. Подчеркнуть значимость мнения партнера для вас	2. Принижать, давать негативную оценку, преуменьшать вклад в общее дело партнера и преувеличивать свой
3. Проявлять интерес к проблемам партнера	3. Демонстрировать незаинтересованность к проблемам собеседника
4. Признавать свою неправоту, если ошиблись	4. Оттягивать момент признания своей неправоты или вовсе не признавать ее
5. Предлагать конкретные варианты выхода из обсуждаемой ситуации	5. Искать виноватых и обвинять собеседника
6. Говорить спокойно и уверенно	6. Говорить быстро, эмоционально, невнятно
7. Поддерживать оптимальную дистанцию, угол поворота и наклона по отношению к собеседнику	7. Избегать пространственной близости и зрительного контакта



### 7.3. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОЕКТА

Для того, кто презентует проект, действует «презумпция виновности». Это означает, что соискатель должен доказать инвестору перспективность инвестиционного проекта – заранее ему никто не поверит. Прежде всего, важно подготовить грамотную и обоснованную проектную документацию – без этого соискатель не получит никакой ответ от инвестора. В пакет необходимых документов входит:

- презентация с ясным выводом;
- бизнес-план (финансовые показатели);
- пакет разрешительных документов, экспертные заключения, лицензии, патенты;
- проекты договоров с потенциальными клиентами;
- результаты независимых экспертиз (заключения аудиторских компаний, оценка активов).

Презентация должна отвечать всем требованиям эффективной коммуникации, быть логичной, достаточной, точной и понятной.

На рисунке 11 приведен план презентации, который поможет определить ее основные элементы и простроить их связи так, чтобы инвестор получил все необходимые данные для принятия положительного решения по проекту.



Рис. 11. План презентации нового проекта

Следует быть внимательными не только к содержанию, но и к оформлению данных. Проверьте себя по следующим пунктам:

1. Название проекта.
2. Бизнес-концепция: краткое описание бизнес-концепции, содержащее ответ на вопрос «Почему проект востребован на рынке» и формулировку предложений для инвестора.
3. Описание технологии.
4. Оценка целевого рынка: объем в стоимостном и натуральном выражении; анализ динамики и трендов.
5. Указание конкурентных преимуществ: определение своего места на рынке, выделение преимуществ для потребителей.
6. Планирование бизнес-модели (основных источников дохода).
7. Предложение для партнеров: в чем для них преимущество работы с вами; возможно ли быстрое масштабирование; возможна ли интеграция в текущий бизнес.
8. Представление команды проекта: ключевой опыт, реализованные ранее проекты, выход из них.
9. Контакты.

Особое внимание следует уделять экономике проекта. Посмотрите, как рассматривает бюджет ваш инвестор или руководитель, чтобы выбрать наилучший способ представления данных:

- бюджет как план действий – покажите последовательные шаги, как вы будете достигать реализации представленного бизнес-плана;
- бюджет как инструмент руководства – покажите процентное соотношение между статьями затрат или принцип распределения полученных доходов;
- бюджет как инструмент анализа – подготовьте план-фактный анализ, выделите факторы, влияющие на результат;
- бюджет как инструмент контроля – договоритесь о том, как корректировать планы в будущем, когда и в каком случае от проекта нужно будет отказаться.

Правила успешной презентации результатов проекта.

1. Концентрация внимания – на достижении цели.
2. Оценка результата по основным критериям успешности: сроки, бюджет.
3. Оценка точности исполнения в соответствии с уставом проекта/техническим заданием.
4. Визуализация результатов, понятная заказчику.
5. Отсутствие «воды» в презентации.

## 8. Что раздражает слушателей при презентации проекта?

Источник раздражения	Комментарий
Чтение слайдов докладчиком	Слайды презентации предназначены для графической интерпретации вашей речи. Вы рассказываете историю и показываете ключевые моменты на слайдах
Мелкий шрифт на слайдах	Не используйте в презентации размер шрифта менее чем 18 пп. Текст, который нельзя прочесть, раздражает больше, чем отсутствие какой-либо информации
Предложения вместо буллетов	Презентация – это емко. Всегда просматривайте слайды на предмет сокращения текста
Палитра цветов	Цвета, которые вы используете для оформления презентации, должны соответствовать ее содержанию
Слишком сложные схемы и диаграммы	Графики, диаграммы, схемы существенно повышают эффективность. При этом важно показать динамику максимально просто, не перегружая слайды большим количеством данных и сложной визуализацией

### Вопросы для закрепления материала

1. Что представляет собой коммуникация?
2. Укажите особенности проектных коммуникаций.
3. Назовите цель деловой коммуникации.
4. Каковы факторы влияния на процесс коммуникации?
5. Опишите модель трех S.
6. Перечислите правила построения коммуникации в проектной команде.
7. Укажите формы визуализации проекта.
8. Какие факторы влияют на успешность презентации?

## Практическое задание 7

### Задание 1.

Составьте карту стейкхолдеров вашего проекта и соберите данные о том, что и в какой форме предоставлять, как общаться, на что акцентировать внимание – так у вас будет карта эффективной коммуникации.

Что касается объема информации, то здесь действуют универсальные правила для всех. Учитывайте, что каждый момент вашего общения с собственником может быть эмоционально заряжен, а это существенно влияет на восприятие информации. В таблице ниже представлены полезные инструменты, как лучше предоставлять информацию, чтобы снизить эмоциональную динамику, а чего делать не стоит.

### Задание 2.

Составьте презентацию вашего проекта и проверьте себя по пунктам 1 – 9 параграфа 7.3 «Презентация проекта».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Одной из ключевых особенностей управления проектами в автомобильной отрасли является планирование. Автомобильные проекты обычно имеют множество этапов, включая исследование и разработку, концептуальный дизайн, инжиниринг, производство, маркетинг и продажи. Каждый этап требует четкого определения целей, задач, сроков и ресурсов.

Важную роль в управлении проектами автомобильной отрасли играет команда проекта. Члены команды должны хорошо понимать особенности отрасли и иметь знания и умения в области управления проектами, коммуникации и решения проблем.

Проектный менеджер является ключевым фигурантом в управлении проектами в автомобильной отрасли. Он отвечает за планирование, координацию и контроль всех этапов проекта. Основные обязанности проектного менеджера включают определение целей проекта, выделение ресурсов, управление расписанием, контроль выполнения работ, анализ рисков и принятие мер по снижению их воздействия.

В образовательном процессе такую функцию выполняют преподаватель как наставник проектной деятельности, спикеры, трекаеры, а также консультанты из числа специалистов практиков.

Для разработки мобильных приложений используются следующие платформы:

- Android – платформа от Google, на которой используется язык программирования Java или Kotlin.
- iOS – платформа от Apple, для которой используется язык программирования Swift или Objective-C.
- React Native – платформа от Facebook, позволяющая разрабатывать приложения для Android и iOS, используя JavaScript.
- Xamarin – платформа от Microsoft, позволяющая создавать кросс-платформенные приложения с использованием языков C# и .NET.

Для создания веб-сайтов используются технологии:

- HTML – язык разметки, который задает структуру и содержимое веб-страниц.
- CSS – язык стилей, который определяет внешний вид элементов на веб-странице.
- JavaScript – язык программирования, который используется для создания интерактивности и динамического поведения на веб-страницах.
- PHP – язык программирования, часто используемый для разработки серверной части веб-приложений.
- MySQL – система управления базами данных, используемая для хранения информации на сервере.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

---

1. Никитаева, А. Ю. Проектный менеджмент : учебное пособие / А. Ю. Никитаева // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – Ростов н/Д ; Таганрог : Изд-во Южного федерального университета, 2018. – 188 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/87476.html>
2. Ильин, В. В. Проектный менеджмент : практическое пособие / В. В. Ильин // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – 3-е изд. – М. : Интермедиа, 2018. – 264 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/89602.html>
3. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон ; пер. А. Кириченко // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 192 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>
4. Синенко, С. А. Управление проектами : учебно-практическое пособие / С. А. Синенко, А. М. Славин, Б. В. Жадановский // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – М. : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. – 181 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/40574.html>
5. Рис, Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании / Э. Рис ; пер. М. Кульнева ; под ред. С. Турко // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 352 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/94294.html>
6. Василенко, С. В. Эффектная и эффективная презентация : практическое пособие / С. В. Василенко // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : сайт. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 135 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/1146.html>
7. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.
8. Справочно-правовая система «Консультант+». – URL : <http://www.consultant-urist.ru>
9. Портал открытых данных Российской Федерации. – URL : <https://data.gov.ru>
10. База открытых данных Министерства труда и социальной защиты РФ.
11. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. – URL : <https://elibrary.ru/>
12. Электронная база данных «Издательство Лань». – URL : <https://e.lanbook.com>
13. Официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – URL : <http://protect.gost.ru/>

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Введение</b> .....	3
<b>1. Сущность проектной деятельности и концепция управления проектами</b> .....	4
1.1. Основные понятия и определения .....	4
1.2. Требования к проектам и их классификация .....	8
1.3. Из истории управления проектами .....	10
1.4. Сущность проектной деятельности .....	12
1.5. Цель, стратегия проекта и его управляемые параметры .....	15
1.6. Стейкхолдеры проекта (целевая аудитория) .....	16
Вопросы для закрепления материала .....	18
Практическое задание 1 .....	18
<b>2. Методология управления проектами</b> .....	19
2.1. Подходы и методы организации проектной деятельности .....	19
2.2. Принципы организации проектной деятельности .....	23
Вопросы для закрепления материала .....	24
Практическое задание 2 .....	25
<b>3. Разработка концепции проекта</b> .....	26
3.1. Формирование идеи проекта .....	26
3.2. Техники для поиска идей в проектной деятельности .....	27
3.3. Предварительный анализ осуществимости проекта .....	28
3.4. Структура и содержание проекта .....	31
Вопросы для закрепления материала .....	34
Практическое задание 3 .....	34
<b>4. Маркетинг в проектной деятельности</b> .....	35
4.1. Современная концепция маркетинга в проектной деятельности .....	35
4.2. Маркетинговые исследования .....	37
4.3. Сегментация целевой аудитории .....	38
4.4. Разработка маркетинговой стратегии .....	40
4.5. Управление маркетингом .....	44
Вопросы для закрепления материала .....	46
Практическое задание 4 .....	46

<b>5. Управление командой проекта</b> .....	48
5.1. Основные понятия .....	48
5.2. Применение модели DISC в проектной деятельности .....	50
5.3. Сочетание в команде участников разных типов .....	51
5.4. Мотивация и стимулирование в команде .....	53
5.5. Алгоритмы оценки и решения проблем в команде .....	54
Вопросы для закрепления материала .....	56
Практическое задание 5 .....	56
<b>6. Управление рисками</b> .....	59
6.1. Основные понятия .....	59
6.2. Инструменты управления рисками .....	60
6.3. Методы управления рисками .....	64
Вопросы для закрепления материала .....	65
Практическое задание 6 .....	65
<b>7. Управление коммуникациями проекта</b> .....	66
7.1. Особенности проектных коммуникаций .....	66
7.2. Формы визуализации проекта .....	69
7.3. Презентация проекта .....	72
Вопросы для закрепления материала .....	74
Практическое задание 7 .....	75
<b>Заключение</b> .....	76
<b>Список использованных источников</b> .....	77



Учебное электронное издание

ЛАВРЕНЧЕНКО Анатолий Александрович

# ПРОЕКТНАЯ РАБОТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактирование И. В. Калистратовой  
Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова  
Обложка, упаковка, тиражирование И. В. Калистратовой

ISBN 978-5-8265-2838-9



Подписано к использованию 03.12.2024.

Тираж 50 шт. Заказ № 129

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106/5, пом. 2, к. 14  
Телефон 8(4752)63-81-08.  
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru