



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МЕДИАСФЕРЕ

В.А. Чвякин, А.С. Чертков



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МЕДИАСФЕРЕ

В.А. Чвякин, А.С. Чертков

Учебник

Нижний Новгород
2023

УДК 005.8
ББК 65.05
DOI 10.54092/9785907607439

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент,
руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензенты:

Овчарова Ольга Геннадиевна, доктор политических наук, профессор кафедры гуманитарных дисциплин,
ФГБОУ ВО «Российская государственная специализированная академия искусств»

Ксенофонтова Халидя Зейнатулловна, кандидат социологических наук, доцент Центра проектной
деятельности, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский
политехнический университет

Авторы:

Чвякин Владимир Алексеевич, доктор философских наук, профессор кафедры рекламы и связей
с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет

Чертков Алексей Сергеевич, кандидат исторических наук, заведующий кафедрой Рекламы и
человеческих ресурсов, Московский университет им. С.Ю. Витте

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МЕДИАСФЕРЕ [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон.
текстовые дан. (1 файл pdf: 181 с.). - В.А. Чвякин, А.С. Чертков. 2023. – Режим доступа:
<http://scipro.ru/conf/mediasphere23.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10'.

ISBN 978-5-907607-43-9

Учебник «Управление проектами в медиасфере» дает объем знаний и представлений о возможностях
использования проектной методологии применительно к направлениям подготовки «Реклама и связи с
общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлению подготовки
42.03.02 «Журналистика».

Учебник обсужден и рекомендован к изданию кафедрой Рекламы и человеческих ресурсов
Московского университета им. С.Ю. Витте, протокол № 1 от 29 августа 2023 г.

ISBN 978-5-907607-43-9



© В.А. Чвякин, А.С. Чертков. 2023
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2023

Содержание

Введение.....	5
Раздел 1. Концептуальные основы управления проектами	6
<i>Тема 1. Управление проектами: основные понятия</i>	<i>6</i>
<i>Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта</i>	<i>9</i>
Раздел 2. Экономические аспекты проекта и нормативно-правовое регулирование управления проектов	30
<i>Тема 3. Экономические основы проекта.....</i>	<i>30</i>
<i>Тема 4. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов.....</i>	<i>50</i>
Раздел 3. Эффективность реализации проекта и основные подходы к оценке риска	55
<i>Тема 5. Эффект и эффективность реализации проекта</i>	<i>55</i>
<i>Тема 6. Управление проектными рисками</i>	<i>67</i>
Раздел 4. Планирование проекта	77
<i>Тема 7. Планирование проекта. Иерархическая структура работ</i>	<i>77</i>
<i>Тема 8. Сетевой анализ и календарное планирование проекта</i>	<i>90</i>
Раздел 5. Финансовые аспекты управления проектами	97
<i>Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта</i>	<i>97</i>
<i>Тема 10. Организация финансирования инвестиционного проекта.....</i>	<i>101</i>
Раздел 6. Управление реализацией проекта.....	122
<i>Тема 11. Управление коммуникациями проекта.....</i>	<i>122</i>
<i>Тема 12. Контроль реализации проекта.....</i>	<i>146</i>
Раздел 7. Завершение проекта.....	153
<i>Тема 13. Управление качеством проекта.....</i>	<i>153</i>
<i>Тема 14. Закрытие проекта, основные процедуры.....</i>	<i>170</i>
Заключение	175
Литература	176

Введение

Экономический смысл проектной методологии заключается в максимально возможной рационализации деятельности по достижению конкретных результатов и расходов на нее. Это главное отличие этой методологии от всех иных форм организации деятельности. Соответственно, продуманность управления проектами не просто необходима, но она приобретает еще и свой самостоятельный смысл. Управление проектами должно быть не волюнтаристским и субъективным, а опираться на оправдавшие себя в практике теории.

Управление проектами в значительной мере зависит от вида проекта, но имеет и много общих черт, независимо от проекта. Однако в любом случае, команда управления проектом должна четко понимать структуру той деятельности, которая является специфической для конкретного проекта. В данном учебнике речь идет об управлении проектами в медиасфере и поэтому авторы попытались приблизить его содержание именно в отношении указанной сферы деятельности. При этом максимально использована общая теория управления проектами для того, чтобы обучающиеся могли почувствовать уверенность при необходимости организации проектов и управлении ими.

Говоря о методологии проектной деятельности, следует отметить, что само понятие методологии в интернете, который чаще всего используют студенты при подготовке к занятиям, представлено неверно. Чаще всего методология представляется как совокупность методов, что неверно в принципе и только уводит студентов в самые поверхностные слои представлений о проектной деятельности. Авторы исходят из принципиального положения о том, что методология – это высший уровень теоретического обобщения. Только такой подход позволяет команде проекта понимать друг друга и минимизировать его риски, которых и так всегда имеется большое количество.

Исходя из определения проекта, можно сформулировать, что такое управление проектами. Это область управления, охватывающая те сферы деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата. Исходя из определения Института проектного управления, управление проектами означает применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований.

Управление проектами отличается от менеджмента в классическом понимании этого слова. Обычно менеджмент понимается как координация действий, ориентированных на достижение определенных целей при одновременно экономном расходовании средств. Это процесс планирования, организации, руководства и контроля работы членов организации и использование всех имеющихся организационных ресурсов для достижения определенных организацией целей. Менеджмент имеет циклический, повторяющийся характер, что и позволяет совершенствовать управленческие воздействия и добиваться роста эффективности функционирования организации. Проект – уникальное предприятие, характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов.

Содержание данного учебника в максимально возможной мере приближено к направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлению подготовки 42.03.02 «Журналистика», что поможет обучающимся освоить технологию управления проектами в медиасфере.

Раздел 1. Концептуальные основы управления проектами

Тема 1. Управление проектами: основные понятия

Понятия «проект» и «управление проектами». Хотя понятия «проект», «управление проектами» давно и прочно вошли в нашу жизнь, не существует общепринятого толкования этого термина. Считается, что слово «проект» (project) происходит от латинского *proiacere* – продвигать что-то вперед (*pro* – заранее; *iacere* – продвигать, бросать вперед). Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

Наиболее популярное определение, данное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления (PMBOK® Guide), трактует проект следующим образом.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики:

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).

2. Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. Так, разработка нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3. Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели.

Как самостоятельная дисциплина управление проектами сформировалось относительно недавно, что стало возможным благодаря новым знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, а также благодаря методам и средствам, используемым для различных проектов.

Основные различия между традиционным менеджментом и управлением проектами показаны в табл. 1.

Методология управления проектами. Логико-структурный подход (ЛСП) к управлению проектами предложен в работах В.В. Познякова. Подход весьма эффективен на всех фазах жизненного цикла проекта, особенно при идентификации, разработке и мониторинге проекта, и широко используется в разнообразных проектах, осуществляемых многими международными, правительственными, коммерческими организациями. ЛСП основывается на таких темах, как проблемы организации, анализ заинтересованных сторон, определение целей проекта и необходимых ресурсов, определение основных индикаторов успешности проекта, анализ рисков. ЛСП помогает принять одно из самых сложных стратегических решений — должен ли проект реализовываться сейчас или через какое-то время. Данный подход не противопоставляется другим современным методам, он эффективно их дополняет по ряду важнейших аспектов управления проектами, в частности, уделяя особое внимание таким вопросам, как:

- четкое определение целей и содержания проекта на основе всестороннего анализа

решаемых проблем, учета основных условий реализации, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте;

- принятие четко выраженных, количественно и качественно измеряемых показателей успешности реализации и завершения проекта (программы);

- четкое однозначное определение того, за что должен отвечать руководитель, члены группы управления и другие участники в процессе достижения поставленных задач и почему; выделение ключевых элементов проекта и определения их взаимосвязи, так чтобы это способствовало облегчению анализа, реализации и оценки; перенос акцента при оценке проекта с вопроса «кто виноват?» на вопрос «каков наиболее реалистичный курс дальнейшей работы?».

В большинстве организаций процедуры ЛСП, формы и содержание документов детально регламентированы и встроены в общие процессы разработки и реализации проектов, использующие широко известные методы управления проектами. При этом ЛСП в целом или отдельные его составляющие могут применяться многократно на разных этапах разработки и реализации проекта. Следует отметить, что в различных организациях часто используются различные структуризации работ, терминологии, формы документов, связанных с разработкой и реализацией проектов. Например, близкие по содержанию и назначению документы по разработке проектов могут называться предложением по проекту, отчетом по подготовке проекта, ТЭО и др.

Таблица 1.

Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентировано на достижение определенной цели
Направленность на удовлетворение интересов	Организация, в которой осуществляются процессы управления	Заказчик, которому важен конкретный результат проекта
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия	Результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

Стандарты управления проектами.

ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Разработка стандарта была начата в 2008 году АНО «Центр стандартизации управления проектами». Проект национального стандарта прошел процедуру разработки, публичного обсуждения, внесения корректировок и передачи финальных версий проектов в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт). В декабре 2011 года

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии утвердило стандарт, в июле 2012 года он был опубликован и с 1 сентября 2012 года начал действовать на территории РФ.

Стандарт PMBOK Guide является американским национальным стандартом управления проектами. Он содержит сумму профессиональных знаний, позволяющих успешно достигать поставленные цели при реализации проектов в различных сферах деятельности. Администрирование работ по формированию Руководства к Своду знаний по управлению проектами осуществляет Институт управления проектами (Project Management Institute, Inc. – PMI).

Стандарт ISO 10006-97 является основополагающим документом, из целой серии стандартов рассматриваемого профиля, который был подготовлен техническим комитетом ИСО/ТК 176 «Управление качеством и обеспечение качества» всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).

Стандарт BS 6079-1:2010. Стандарт разработан BSI group, национальным органом стандартизации Великобритании. BS 6079-1 должен помочь специалистам и организациям обеспечить эффективную и результативную реализацию проектов, а также наладить обучение на проектах и процесс постоянного совершенствования управления проектами в организации.

Принципы, представленные в стандарте, действительны как для небольших организаций и небольших проектов, так и для крупных организаций, управляющих многомиллионными и многолетними проектами.

Стандарт APM Body of Knowledge. Стандарт разработан и администрируется Ассоциацией управления проектами Великобритании (Association for Project Management - APM). Стандарт является ключевым компонентом системы Пять измерений профессионализма. Здесь представлены области, которые необходимо знать для успешного управления проектами. Стандарт представляет собой основу для сертификации, аккредитации и исследовательской деятельности. Стандарт состоит из семи разделов и рассказывает о 52 областях знаний.

Стандарт DIN 69901. Стандарт разработан Deutsches Institut für Normung, национальным органом стандартизации Германии и описывает основные положения, процессы, модель процессов, методы, данные, модель данных и термины управления проектами.

P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation». Стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы. P2M — это система знаний, представленная в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий». Первая редакция P2M была опубликована в ноябре 2001 года Японской ассоциацией развития инжиниринга (ENAA), сейчас P2M поддерживается Ассоциацией проектных менеджеров Японии (PMAJ).

Стандарт PRINCE2 Projects IN Controlled Environments 2. Структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами. Методология PRINCE2 включает в себя подходы к менеджменту, контролю и организации проектов. Изначально методология была разработана правительственным агентством Central Computer and Telecommunications Agency, в настоящее время администрируется компанией APM Group.

Стандарт OPM3®. Стандарт Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) описывает инструменты, с помощью которых организация может оценить зрелость управления проектами на предмет соответствия лучшим практикам в этой области. Организация, система управления проектами которой является достаточно зрелой, то есть где проекты соответствуют бизнес стратегии и способствуют достижению бизнес целей, работает более эффективно в сравнении с теми, где проекты выбираются случайным образом. Стандарт был разработан и администрируется Институтом управления проектами (Project Management Institute - PMI, США).

Вопросы для самопроверки:

1. Определение понятия «проект».
2. Сколько важных характеристик есть у проекта? Каковы они?
3. Что такое «управление проектом»?
4. Назовите различия между традиционным менеджментом и управлением проектами.
5. Какие подходы управления проектами существуют?
6. Какой стандарт управления проектами наиболее подходит для российских компаний?
7. Опишите любой выбранный Вами стандарт, который подошёл бы для российских компаний в нынешних реалиях.
8. Что такое Стандарт ОРМЗ®?

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта

Проект как система. В основе разработки проектов лежат методы сетевого планирования, разработанные в конце 50-х гг. XX в. в США. Тогда независимо друг от друга две американские фирмы, «Дюпон» и «Локхид», предложили метод планирования и управления, основанный на идее определения, оценки вероятных сроков и контроля так называемого «критического пути» всего комплекса работ, направленных на достижение поставленной цели. Результаты разработки метода превзошли все ожидания: заметно уменьшилось число сбоев в работе из-за несогласованности используемых ресурсов, резко сократилась общая продолжительность выполнения всего комплекса работ, получен огромный эффект из-за снижения суммарной потребности в ресурсах и, соответственно, уменьшения общей стоимости программ.

Объектом проектного управления принято считать особым образом организованный *комплекс работ*, направленный на решение определенной задачи, или *достижение определенной цели*, выполнение которого ограничено *во времени*, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых *ресурсов*. При этом под работой понимается элементарная, неделимая часть такого комплекса действий.

Если рассматривать проект как модель черного ящика, которая часто используется в системном подходе, то на входе будем иметь проблему, план решения которой и реализация этого плана будут представлять собой проект, а на выходе из черного ящика будут представлены результаты работы, оцененные по критериям срочности, затратности и качества самого результата.

Деятельность как объект управления рассматривается в виде проекта в силу того, что:

- она включает комплексный характер работ (учет всех операций);
- процедуры перехода от одной работы к другой определяют основное содержание всей деятельности;
- ориентация работ на достижение целей связана с последовательно-параллельным выполнением всех операций;
- ограничения по времени и ресурсам (информационным, финансовым, материальным, трудовым и энергетическим) имеют важное значение в процессе выполнения работ;
- продолжительность и стоимость деятельности явно зависят от организации и координации всего комплекса работ;
- работа неповторима, однократна, что отличает ее от работ циклического (серийного) характера.

Другими словами, *проект – это система эффективного решения проблемы.*

По масштабу можно выделить моно-, мульти- и мегапроекты (рис. 1). Здесь под *монопроектом* понимается отдельно взятый проект (например, проект муниципального образования по благоустройству конкретной территории). *Мультипроект* представляет собой сложный, комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов (например, региональный экологический проект). *Мегапроект* включает в себя несколько моно- и

мультипроектов (например, национальный проект по ипотечному кредитованию).



Рис. 1. Типология проектов

Другая классификация основана на предмете, лежащем в основе проекта.

Организационные проекты связаны с формированием новых социально -экономических систем, проведением каких-либо мероприятий (конференций, семинаров и т.п.); экономические — с оздоровлением организаций, инвестированием в основной капитал, эмиссией ценных бумаг и т.п.; социальные ориентированы на решение проблем социального обеспечения, реализацию пенсионного законодательства, ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций и т.п.; технические направлены на разработку новых технических решений, воплощаемых в новых продуктах.

Что касается результатов проектов, то их можно представить двумя классами: результаты, распределенные во времени (текущие и конечные), и результаты, отличающиеся восприятием (конкретные и абстрактные) (рис. 2).



Рис. 2. Структура результатов проекта

Временные ограничения проекта часто наиболее критичны. Когда сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями выступают перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Этап бурного развития систем для управления проектами начался с появлением персональных компьютеров, когда они стали инструментом для широкого круга руководителей и разработчиков.

Системный подход к управлению проектами позволяет рассмотреть проект как множество взаимосвязанных элементов – систему, которая живет в динамически меняющемся окружении. Окружение меняется как независимо от проекта, так и под его воздействием.

Система – совокупность взаимосвязанных элементов, создающих единое целое. Каждый проект может быть рассмотрен как система, которая имеет разную степень сложности в зависимости от своего масштаба. Системный подход учитывает всесторонние условия и комплексные взаимосвязи. Это дает возможность моделировать реальные системы для упрощения реальных ситуаций. Системное управление связано с разработкой спецификаций для технических, организационных, стоимостных, временных и других параметров системы (то есть проекта) и дальнейшим управлением планированием, проектированием, инжинирингом, закупками, осуществлением и тестированием работ, необходимых для функционирования системы.

Суть системного подхода. Теория систем (ТС) и системный анализ (СА), как отрасль науки, могут быть разделены на две условные части:

- теоретическую, которая использует теорию вероятностей, информации, игры, графов, расписаний, решений, топологию, факторный анализ и т.д.;
- прикладную, основанную на прикладной математической статистике, методах исследования операций, системотехники и т.д.

В теории систем ключевым элементом является системный подход к решению возникающих задач. Суть системного подхода состоит в том, что все элементы системы и все операции в ней должны рассматриваться только как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом. Системный анализ включает:

- структуризацию на серию фаз, этапов, работ, задач, которые моделируются с помощью экономико-математических методов;
- определение ограничений и критериев решения задач;
- детализация целей;
- конструирование эффективной организационной структуры для достижения целей.

Принципы системного подхода в проектах.

1 принцип – это требование рассматривать совокупность элементов системы как одно целое или, другими словами, запрещение на рассмотрение системы как простого объединения элементов.

2 принцип состоит в определении того, что свойства системы – это не просто сумма свойств ее элементов, то есть система владеет особенными свойствами, которых может и не быть у отдельных элементов.

3 принцип. Эффективность системы рассматривается как максимальное значение функций ценности системы – зависимость эффективности системы от условий построения и функционирования. Эта функция ограничена.

4 принцип запрещает рассматривать систему в отрыве от окружающей ее среды как автономную, обособленную. Это означает обязательность учета внешних связей или, в более общем виде, требование рассматривать анализируемую систему как часть более общей системы.

5 принцип утверждает существование возможности (а иногда и необходимости)

разделения данной системы на части, подсистемы. Если эти части оказываются недостаточно простыми для анализа, их тоже делят на части. Такое деление является оправданным только при условии соблюдения всех предыдущих принципов.

Управление проектом с позиции системного анализа. Если по отношению к какой-либо системы (проекта) все формальные вопросы описания уже решены, то возникает потребность управлять системой (проектом), то есть решать вопросы об алгоритме или тактике управления для достижения наибольшей эффективности. Управление проектом – как область профессиональной деятельности проектного менеджера – включает такие *этапы*, как:

- разработка и обоснование концепции проекта;
- оценка эффективности проекта;
- выполнение технико-эксплуатационного описания проекта;
- осуществление системного планирования проекта;
- оценка инвестиционных инструментов и выбор наиболее эффективных из них;
- разработка сметы и бюджета проекта;
- подбор исполнителей проекта;
- организация оптимальной процедуры закупок и поставок;
- организация исполнения проекта;
- обеспечение эффективного контроля и регулирования;
- организация эффективного завершения проекта;
- организация системного управления качеством продукции проекта;
- учет «человеческого фактора», что нередко оказывает решающее влияние на эффективность проекта в целом.

Этапы системного анализа. Практическое применение системного анализа для исследования особенностей и дальнейшего оптимального управления системой (проектом) предполагает реализацию таких этапов:

1. Содержательная постановка задачи.
2. Построение модели системы.
3. Поиск решения задачи с помощью модели.
4. Проверка решения с помощью модели.
5. Адаптация решения под внешние условия.

Цели проекта. Процесс целеполагания (установления целей) является неотъемлемым элементом управления. Четкое представление о целях проекта, сложившееся у всех его участников и разделяемое ими, – важнейшее условие достижения этих целей и успешного управления. Существуют несколько методик целеполагания. Наибольшее распространение получила методика SMART, в соответствии с которой цели проекта должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- значимыми (Relevant);
- соотносимыми с конкретным периодом времени (Time-bounded).

Представление об этих критериях дано в табл. 2.

В последние годы появились расширенные трактовки SMART-критериев. Обычно традиционная SMART-постановка дополняется двумя новыми критериями, позволяющими повысить вероятность достижения цели и сделать методику постановки целей еще более умной (в переводе с английского *smart* означает «умный», *smarter* – «еще умнее»):

- наличие обратной связи через оценку (*Evaluated*) – означает оценку руководителем проекта степени приближения к цели на каждом этапе ее достижения;
- возможность и необходимость периодической корректировки цели (*Reviewed*) в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями реализации проекта.

Национальный проект «Здоровье» – это программа по повышению качества медицинской помощи, объявленная президентом РФ Владимиром Путиным в 2005 году в рамках реализации

четырёх национальных проектов. Цели проекта определены следующим образом:

Укрепление здоровья населения России, снижение уровня заболеваемости, инвалидности, смертности.

Повышение доступности и качества медицинской помощи.

Укрепление первичного звена здравоохранения, создание условий для оказания эффективной медицинской помощи на догоспитальном этапе.

Развитие профилактической направленности здравоохранения.

Удовлетворение потребности населения в высокотехнологичной медицинской помощи.

Для определения целей проекта применяются различные методы, среди которых можно выделить аналитические и неаналитические методы. Важно помнить при этом, что проект существует не сам по себе, он направлен на решение определенной проблемы.

Таблица 2.

SMART-критерии целей проекта

Критерий	Смысл критерия	Примечания
Конкретность (Specific)	Отсутствие различных интерпретаций в постановке цели различными участниками проекта	В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Желательно избежать и негативной постановки целей (минимизировать издержки)
Измеримость (Measurable)	Цель должна описываться количественными показателями, достижение или недостижение которых позволяет определить степени приближения к цели	Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной – к формулировке цели следует приложить техническое задание. На практике часто используют такие критерии, как проценты, соответствие внешним стандартам, время и др.
Достижимость (Achievable)	Означает возможность достижения цели с учетом существующих ограничений	Существуют проекты, относительно которых нельзя с уверенностью судить о достижимости целей, например, научно-исследовательские проекты
Значимость (Relevant)	Отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня вплоть до стратегии компании, а также важность данного проекта для компании	Значимость цели определяется ответом на вопрос: важна ли она для достижения целей более высокого уровня?
Соотнесение цели с конкретным периодом времени (Time-bounded)	Если не учитывать временные ограничения, возникает риск того, что цель никогда не будет достигнута	При постановке цели необходимо определять конечный срок, к которому должны быть получены результаты проекта

Аналитические методы используются для того, чтобы найти новые подходы к проблемам или новые комбинации посредством систематизированного поиска. Если однажды установлены фундаментальные взаимосвязи между тем, что раньше воспринималось как случайные факторы, то возникает возможность применения этих взаимосвязей к новым знаниям и фактам, а также для решения практических задач. Использование этой группы методов основано на принципах *эвристики*.

Эвристика изучает способы организации деятельности человека в определенной области с целью решения новых (или неясно поставленных) задач или придания ей творческого характера (степени новизны). Эти способы образуют систему, основными компонентами

которой являются:

- основные (рациональные) методы и средства поиска новых решений, опирающиеся на законы логики мышления и логику функционирования объекта;
- методы и свойства настройки и регулирования творческой активности личности, основанные на знаниях психологии и физиологии;
- специальное информационное обеспечение поиска новых решений;
- искусство синтеза поисковых технологий.

К основным *аналитическим методам* относятся следующие.

1. *Морфологический анализ*. Метод морфологического анализа был предложен швейцарским астрономом Ф. Цвики в 1942 году. Целью применения метода морфологического анализа является систематическое исследование всех мыслимых вариантов решения проблемы, что дает возможность охватить исследованиями все неожиданные и необычные вопросы. Метод морфологического анализа является одновременно методом психологической активизации творческого процесса. Его достоинство в том, что он помогает преодолеть трудности при рассмотрении значительного количества комбинаций возможных решений.

Морфологический анализ проводится по следующей схеме:

- формулировка проблемы;
- постановка задачи;
- составление списка всех характеристик обследуемого (предполагаемого) продукта или операции;
- составление перечня возможных вариантов решения по каждой характеристике. Этот перечень заключается в таблицу, называемую морфологической матрицей;
- анализ сочетаний;
- выбор наилучшего сочетания.

Результат морфологического анализа в виде морфологической матрицы позволяет выделить три аспекта: *A*, *B*, *C*. Аспект *A* может быть разрешен тремя путями, *B* – двумя и *C* – четырьмя. Каждая комбинация представляет собой потенциальное решение. Общее число возможных решений проблемы, таким образом, равно: $3 \cdot 2 \cdot 4 = 24$.

Из полученных 24 возможных вариантов выбирается только один. Выбор обычно производится путем перебора всех вариантов без исключения. Следовательно, это довольно трудоемкая работа. В полном объеме морфологический анализ может быть реализован с помощью средств вычислительной техники.

2. *Функционально-стоимостной анализ* – это метод системного анализа функций объекта (нового продукта), направленный на минимизацию затрат в сферах маркетинга, проектирования, производства, эксплуатации при сохранении (повышении) качества объекта. Он строится на рассмотрении объекта через призму выполнения им функций и отношений между ними. Оценка вариантов построения объекта (разработки нового продукта) производится по критерию, учитывающему степень выполнения и значимость функций, а также затраты, связанные с их реализацией на всех этапах жизненного цикла. Теоретической базой такого исследования служат принципы функциональной организованности систем:

- актуализация функций означает приобретение целесообразности (функциональности) каждым элементом и его свойствами. В идеале в новом продукте не должно быть нефункциональных, ненужных элементов;
- сосредоточение функций означает, что чем меньше средств потребуется для реализации основных функций, тем ближе к идеалу окажется принятое решение;
- совместимость функций является одним из условий, противодействующих возникновению вредных функций. Элементы объекта не должны противоречить друг другу и должны быть взаимосвязаны;
- гибкость функций отражает соотношение устойчивости структуры объекта и подвижности функций.

Функционально-стоимостной анализ позволяет корректировать уже существующие

научно-технические решения, изменять сферу их применения и находить новые решения.

Неаналитические методы позволяют отойти от формальных процедур и стимулировать творческое решение проблем. Они должны давать ответы на четыре основных вопроса:

- Правильную ли проблему мы решаем?
- Можно ли сломать стереотипы логического мышления?
- Можно ли стать более восприимчивым к новым идеям?
- Как могут помочь другие?

К наиболее распространенным неаналитическим методам относится *мозговой штурм* (коллективная генерация идей) – стратегия группового решения проблемы. Этот метод, известный также как мозговая атака, конференция идей, был предложен американским ученым Алексом Осборном в 1955 году.

Метод мозгового штурма основан на следующих принципах.

1. В решении поставленной задачи участвуют две группы людей: генераторы идеи и эксперты. Генераторы идеи объединяют людей с творческим мышлением, с фантазией и со знаниями в области науки, техники и экономики. Эксперты – это обычно люди с большим объемом знаний и критическим складом ума.

2. При генерировании никаких ограничений нет. Идеи высказываются любые, в том числе явно ошибочные, шуточные, без всякого доказательства и технико-экономического обоснования. Высказанные идеи обычно фиксируются в протоколе, в компьютере и т.п. Таким образом, основа метода – это отделение процесса интегрирования идей от процесса их оценки. Генерирование идей ведется в условиях, когда критика запрещена и даже, наоборот, поощряется любая явно нелепая идея.

3. Теоретико-методологическая основа мозгового штурма. Принято считать, что теоретической основой мозгового штурма являются положения теории о бессознательной структуре личности З. Фрейда. Но это не совсем так, точнее, не все так однозначно. Сторонники такого подхода полагают что бессознательные мотивы могут способствовать генерации принципиально новых и неожиданных решений проблемного вопроса. Исключать это нельзя, все возможно. Но все-таки в основе представлений З. Фрейда лежит понимание бессознательного как энергии инстинктивности в функционировании психики как целостной структуры. Психическая энергия бессознательного может обеспечивать продолжительную и напряженную поисковую деятельность психики человека. Это важно для эффективности мозговой деятельности при таком процессе как мозговой штурм. Это бесспорно полезно для конечных целей самого процесса.

Но кроме энергетического обеспечения напряженной поисковой деятельности необходимо нечто такое, что сводится к конкретным знаниям на пути к поиску необходимых решений по разрешению, например, проблем проекта. Поэтому в основу мозгового штурма может быть положена теория принятия решений. Это теория представляет собой область таких исследований, которые предполагают использование данных разных наук: от экономики и психологии до менеджмента и статистики.

Соответственно, возникает резонный вопрос о включении в процесс мозгового штурма субъектов, от которых можно ожидать конкретные решения. Часто говорят о креативности проектного мышления и это совершенно верно. Верно потому, что в ситуациях необходимости поиска критических решений и энциклопедических знаний может быть недостаточно, так как в таких ситуациях требуется найти прикладное решение по их использованию или применению. Поэтому метод мозгового штурма может иметь различные модификации.

Требования к проекту. Существуют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия в целом (если проект не выполняется ради соблюдения установленных законом и иных обязательных требований к организации):

- производительность – стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за

определенный период времени;

- объем инвестиций – все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях. В них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год;

- текущие расходы – любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт.

Следовательно, любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований:

- содействовать повышению производительности организации;
- способствовать сокращению объемов инвестиций;
- содействовать сокращению текущих расходов;
- комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

Большое значение в менеджменте проектов отводится *магическому треугольнику*, состоящему из угловых точек затрат, сроков и качества (рис. 3). Его задача состоит в том, чтобы показать, что затраты и сроки находятся в противоречивой зависимости, то же касается затрат и качества, а также сроков и качества. Посредством этих трех основных компонентов, входящих в состав менеджмента проектов, нужно показать, что в идеале менеджер проекта должен ориентироваться по всем трем показателям, и, несмотря на то, что угловые точки треугольника частично находятся в диаметральной противоположности, пытаться добиться рациональных значений всех трех. Для того чтобы, находясь под давлением времени, суметь выдержать сроки или ускорить их, необходимо повышение затрат.

Одновременно продление сроков также может быть связано с повышением затрат, поскольку возможно последующее улучшение сделанного или обеспечение результатов проекта. Изменение какого-то одного из ограничений обычно приводит к изменению хотя бы еще одного. Управление проектами, с этой точки зрения, представляет собой поиски баланса между такими ограничениями.



Рис. 3. Магический треугольник управления проектами

Из получающихся соотношений между затратами, сроками и качеством невозможно вывести абсолютно верный алгоритм действий. Необходимо определить, какой из элементов составляет наиболее узкое место. Проекты, как правило, подчиняются аспекту снижения их стоимости, поэтому, вероятнее всего, именно затраты окажутся искомым узким местом (*design to cost*). Итак, менеджмент проектов в процессе планирования и осуществления должен попытаться уделить наибольшее внимание именно этому фактору.

В некоторых проектах возникает необходимость обязательного соответствия определенным срокам. Здесь задачей менеджмента проекта становится выдвигание на первый план именно этого аспекта (*design to time*).

Если целью проекта является достижение именно определенного уровня качества (так называемые бездефектные проекты), основное внимание обращается на этот фактор (*design to quality*).

Эти три политики дают менеджменту проектов ориентир в том, в каком направлении в

ходе осуществления проекта следует действовать в первую очередь. Если при этом менеджмент не слишком запустит остальные аспекты и будет двигаться на приемлемом расстоянии от идеальной точки, которая представляет собой гравитационную точку магического треугольника, то проект вероятнее всего можно будет в разной степени оценить, как удачный, очень удачный или чрезвычайно удачный. Успех проекта в данном случае определяется местом его расположения в системе концентрических кругов треугольника. Следовательно, возможны *три варианта менеджмента проектов*.

1. Направленность на гравитационный центр тяжести в середине концентрических кругов магического треугольника для достижения идеальной точки в менеджменте проекта.

3. Реализация точки внутри концентрических кругов с легким предпочтением одной из угловых точек треугольника и отдачей ей некоторого предпочтения.

3. Реализация точки за пределами концентрических кругов со значительным предпочтением соответствующего приоритета, то есть сроков, затрат или качества.

Окружение проекта. Окружение проекта (Project environment) – это среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта.

Разработка и оценка проекта, его начало, и реализация осуществляется в соответствующем контексте или среде, которая оказывает на него прямое или косвенное влияние. Каждое из этих воздействий, обусловленных стандартами, возникающими проблемами, существующими тенденциями и т.д. имеет отношение к тому, как проект задумывается и разрабатывается.

Окружение проекта может быть внешним и внутренним.

Внешнее окружение проекта – это факторы, которые влияют на проект, и которых находятся вне компетенции руководителя проекта (как правило).

Фактором внешнего окружения проекта может быть что угодно – от политической ситуации в стране и погоды на улице до процесса закупок, принятого в компании, и наличия ДМС у сотрудников.

Можно считать, если какой-то внешний фактор хоть как-то влияет на проект – это часть внешнего окружения этого проекта.

Управление внешним окружением проекта чаще всего сопряжено с очень большим трудностями или и вовсе невозможно, на то оно и внешнее. На что-то, конечно, повлиять можно (например, выбить ДМС сотруднику, если для него это важно, а он важен для проекта), но это скорее исключение, чем правило.

Внешнее окружение проекта в бизнес-литературе часто делится на ближнее и дальнее, хотя в классическом управлении проектами, насколько помню, такой классификации нет.

Дальнее окружение проекта – это внешнее окружение самой компании, которое влияет на проект опосредованно, путем влияния на компанию.

Факторы дальнего окружения проекта:

- погода;

- экономическая ситуация;

- налоговое законодательство;

- требования по охране труда;

- рынок труда с дефицитом грамотных специалистов;

- курсы валют;

- чемпионат мира по футболу;

- и прочие вещи, которые на проект могут повлиять, и которые в проекте придется учитывать, если вы собираетесь довести его до конца.

Повлиять на дальнее окружение нельзя, его можно только проанализировать и учесть при планировании проекта сопряженные с ним требования, ограничения, допущения и риски.

В РМВОК под средой предприятия (Enterprise Environmental Factors) в первую очередь понимается именно внешнее дальнее окружение проекта.

Ближнее окружение проекта – это специфика компании, в которой осуществляется проект, которая влияет на проект напрямую.

Факторы ближнего окружения проекта:

- личность руководителя или ключевых стейкхолдеров;
- принятый процесс закупок или процесс найма персонала;
- корпоративная культура;
- правила ведения проектной деятельности;
- доступная версия MS Project;
- наличие у компании нужных поставщиков;
- наличие обедов в социальном пакете;
- и прочие вещи, которые на проект могут повлиять, и которые в проекте придется учитывать, если вы собираетесь довести его до конца.

Повлиять на ближнее окружение можно, хоть и сложно, но лучше на это сильно не рассчитывать (разве что у вас сверхмасштабный проект, критический для компании). Но в любом случае его нужно проанализировать и учесть при планировании проекта сопряженные с ним требования, ограничения, допущения и риски.

В РМВОК под организационными активами в первую очередь понимается именно внешнее ближнее окружение проекта.

Внутреннее окружение проекта – это факторы, которые влияют на проект, и которых находятся в рамках компетенции руководителя проекта (как правило).

Фактором внутреннего окружения проекта может быть что угодно – от выбранного инструмента для совместной работы до организационной структуры проекта или количества денег, выделяемых из бюджета проекта на тимбилдинге.

Все связанное с обеспечением процесса управления проектом и работы в рамках проекта – это часть внутреннего окружения этого проекта.

Например, в некоторых ИТ-проектах фактором внутреннего окружения будет используемая версия программного обеспечения для разработки, а вот для проекта, в котором стройку можно вести только после замерзания болот, – правила, определяющие, когда именно можно пускать строительную технику (например, не менее чем через 5 дней после того, как температура держалась на -10 градусов и ниже).

Управление внутренним окружением проекта и вообще создание этого окружения чаще всего входит в задачи руководителя проекта и определяется в плане управления проектом. Идеальная ситуация – когда РМ может влиять на все факторы внутреннего окружения проекта, тогда получится управлять проектом наиболее эффективно.

В жизни, к сожалению, чисто внутренние факторы выделить сложно, чаще всего они плотно пересекаются с факторами ближнего окружения (например, мало где РМ наделен возможностью самостоятельно набирать или увольнять участников проекта).

В РМВОК внутреннее окружение проекта как отдельный термин не рассматривается, по моему.

Зачем нужно учитывать окружение проекта? Если вы не понимаете, в каком окружении вы работаете – проект вы не сделаете. Учет окружения проекта необходим для того, чтобы этот «багаж» либо помогал реализации проекта, либо хотя бы не мешал или мешал по минимуму.

Частая ошибка «хорошего РМа» – человек сделал несколько проектов в одной компании и перешел в другую. И в новой компании он, не изучив окружение проекта, продолжает действовать привычными методами с использованием привычных паттернов, мол, это всегда работало, я крутой РМ! В итоге начинают срабатывать риск за риском и сыпаться ошибка за ошибкой, которые нередко приводят к провалу проекта. А требовалось лишь немного времени на изучении компании потратить.

Анализ окружения проекта. Способов анализа других не придумано, все как обычно: ознакомление с нормативными документами, личное общение, изучение исторической информации, брейнсторминг и т.д.

Как правило, в отдельное мероприятие при планировании проекта анализ окружения проекта не выделяют и не формализуют как этап планирования. Окружение проекта – это, скорее, то, о чем обязательно нужно помнить при других активностях: идентификации и анализе заинтересованных лиц, при идентификации рисков и управлении ими, при планировании и осуществлении коммуникаций, при формировании списка ограничений и допущений.

Также неплохо бы представлять, насколько ваш проект подвержен влиянию внешнего окружения, и какая вероятность того, что все ваши планы можно будет выкинуть в корзину при изменении этого внешнего окружения. Об этом также хорошо бы вспоминать при других активностях.

Участники проекта – это физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.



Рис. 4. Участники проекта

По степени вовлеченности в проект можно выделить три группы участников:

- основная команда – группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом;
- расширенная команда – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- заинтересованные стороны – люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Как правило, основными участниками проекта являются:

Заказчик - сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к результатам проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, может заключать контракты с основными исполнителями проекта.

В компании, инициировавшей проект, могут выделяться роли инициатора и/или спонсора (куратора) проекта.

Инициатор проекта – это сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте и вносит «предложение» об инициации проекта. Этот человек может быть представителем любого функционального подразделения или уровня внутри, или вне организации.

Спонсор (куратор) проекта – это сотрудник (как правило, руководитель высшего звена)

организации, реализующей проект, который курирует проект со стороны организации (владельца проекта), обеспечивает общий контроль и поддержку проекта (финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы). Спонсор (куратор) проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации. Спонсор проекта несет ответственность перед генеральным директором/ президентом или перед управляющим советом.

Спонсор проекта назначает менеджера проекта и обеспечивает ему необходимую поддержку.

Менеджер проекта (руководитель проекта) – это лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.

Руководитель проекта обеспечивает ежедневное управление проектом, командой проекта, в разрезе всех основных управленческих функций (управление по срокам, затратам, рискам и др.). В зависимости от размера проекта, менеджер проекта может получать поддержку со стороны администратора проекта, или команды поддержки (офиса проекта).

Возможными участниками проекта в зависимости от его типа, вида, сложности и масштаба могут быть:

Инвестор – это сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком, и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.

Субконтрактор вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

Поставщики – это субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Органы власти – стороны выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Потребители конечной продукции – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями результата проекта, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

Менеджер проекта – ключевая фигура в управлении проектом.

Основная сила проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителях - менеджере проекта и ключевых членах команды управления проектом.

Ответственность и состав полномочий менеджера проекта определяется контрактом с Заказчиком и/или уставом проекта (для внутренних проектов).

Руководитель проекта обычно выполняет следующие функции:

- формирует организационную структуру проекта и команду управления проектом;
- решает вопросы привлечения ресурсов на проект;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- определяет ответственность, содержание работ и цели для каждого участника команды;
- разрабатывает и согласует план проекта, включая календарный план, бюджет, план управления рисками, план коммуникаций и, возможно, другие элементы;
- обеспечивает исполнение плана проекта;
- координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их своевременное исполнение и закрытие;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- обеспечивает формирование эффективных информационных потоков в проекте,

составление и предоставление отчетности;

- поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все возникающие у него вопросы и обеспечивает получение всей необходимой информации от него для качественного выполнения работ по проекту;

- контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;

- координирует деятельность всех участников и контролирует изменения;

- обеспечивает полное и своевременное закрытие проекта.

Менеджер проекта должен понимать и уметь анализировать интересы ключевых участников и особенности окружения проекта.

Команда проекта и команда управления проектом. Для достижения целей проекта менеджер создает специальные организационные структуры: команду проекта и команду управления проектом. Успех всего проекта во многом зависит от эффективности функционирования данных организационных структур. Команда проекта в качестве понятия является более широким, чем понятие «команда управления проектом». Но оперировать этими двумя понятиями необходимо уметь, поскольку они являются фундаментальными и определяющими конечную результативность совместной деятельности. Соответственно, возникает вопрос о принципах и подходах к формированию этих команд.

Прежде следует начинать с формирования команды управления. В ее состав должны входить управленцы, которым присущи управленческие компетенции в профессиональном понимании их смысла. То есть речь идет, что только одних навыков управленческой деятельности будет недостаточно, хотя приверженцы менеджериального подхода так не считают. Они полагают, что для компетентного управленца не имеет значения, чем и кем управлять. Может быть для каких-то систем такая модель и приемлема, но только не для проектной организации деятельности. Тем более в специфических сферах профессиональной деятельности, когда к исполнению привлекают профессионалы высшей категории. *Во-первых*, такие профессионалы не приемлют непрофессиональных управленцев и конфликты неизбежны. *Во-вторых*, сами управленцы, которые к сфере проектной деятельности профессионального отношения не имеют, будут чувствовать себя крайне неуверенно. В любом случае такое совмещение в команде проекта профессиональных исполнителей и непрофессиональных управленцев будет иметь большую цену. И это в лучшем случае, а в худшем случае возможно прекращение проекта, то есть его срыв.

Если команда управления проектом будет сформирована на основе профессионализма, каких-либо проблем с подбором персонала в команду проекта не возникнет. Могут возникнуть препятствия, связанные с оплатой труда персонала. Это главная причина рисков и отклонений. Такая причина имеет мотивационную природу. Сразу надо отметить, что профессионалы знают цену своему профессионализму. Знаком им и временный характер оплаты труда в рамках проекта. Проект имеет временные параметры во всем, в том числе и в оплате труда. Именно это обстоятельство предопределяет необходимость более высоких трат на оплату труда.

Чтобы избежать более высоких трат на оплату труда, команда управления пытается использовать более экономные организации проектной деятельности. Имеется в виду включение в состав проекта тех сотрудников, которые являются своими. То есть работниками предприятия, которые рассматривают вариант включения в состав команды проекта всего лишь как возможность дополнительного заработка. Эффективность команды проекта, сформированной по такому принципу, гораздо ниже той, когда привлекаются профессионалы извне.

Но следует отметить еще и следующее обстоятельство, которое существенным образом сказывается на эффективности совместной деятельности. Это ответственность, исполнительность, дисциплинированность и культура совместной деятельности. На эту тему можно много писать и говорить, но она приобретает практическое звучание лишь тогда, когда мотиваторы в проекте увяжут ее с личной ответственностью каждого сотрудника за вероятные

риски и отклонения. Соответственно, актуализируются такие направления менеджмента проекта, как подбор, оценка и расстановка персонала, инструктаж и предупреждения о штрафных санкциях. В проекте модели управления могут не всех устраивать по причине того, что цена денег достаточно высока. То есть, можно заработать, но придется соответствовать необходимым и достаточно жестким управленческим требованиям.

Проектный офис. В крупных проектах могут выделяться администратор и офис проекта, оказывающие поддержку менеджеру проекта по сбору и обработке информации, и выполнению управленческих функций. Проектный офис - это специализированная (физическая или виртуальная) организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации.

«Проектный офис может оперировать в широком диапазоне задач, начиная от поддержки менеджеров проектов в форме тренингов, программного обеспечения, шаблонов, и вплоть до несения ответственности за результаты проекта» (РМВоК). В зависимости от вида и назначения проектный офис может занимать соответствующее положение в организационной иерархии, как на уровне близком к руководству компании, так и на уровне руководства отдельных крупных подразделений.

Офисы поддержки отдельных проектов или программ довольно часто создаются для масштабных, сложных проектов и программ с целью централизации и оптимизации процессов управления проектом и подпроектами. Подобные проектные офисы (штабы проектов) являются частью систем управления конкретными проектами и их необходимость, как правило, не вызывает сомнений. Функции офиса могут включать интеграцию календарных и финансовых планов подпроектов, обеспечение контроля и координации деятельности менеджеров подпроектов, поддержку коммуникаций, документооборота, управление изменениями и контроль качества.

Проектные офисы на уровне отдельных подразделений организации также встречаются довольно часто. Проектные офисы такого типа распространены в крупных корпорациях и государственных организациях на уровне подразделений, выполняющих значительное количество собственных проектов или значительные объемы работ в корпоративных проектах (например, Департамент информационных технологий, Департамент капитального строительства) с целью обеспечения многопроектного планирования, оптимизации распределения и координации собственных ресурсов, участвующих в различных проектах.

Опыт показывает, что наиболее сложным, с точки зрения создания и внедрения, является *корпоративный проектный офис* (КПО). В то же время, именно создание корпоративного проектного офиса позволяет в полной мере реализовать преимущества применения проектных подходов управления на корпоративном уровне.

Корпоративный проектный офис может обеспечивать реализацию как функций поддержки и развития корпоративной системы управления проектами:

- поддержка и развитие методологии, стандартов и процессов управления проектами;
- обеспечение развития персонала в области УП;
- поддержка и развитие инструментов и инфраструктуры УП;
- аудит процессов управления проектом, так и непосредственно реализовывать управленческие функции, включая:
 - административную поддержку менеджеров проектов и выполнение отдельных процессов управления на уровне проектов;
 - поддержку процессов управления на уровне программ и портфелей проектов;
 - поддержку процессов принятия решений по проектам высшим руководством.

Жизненный цикл проекта — это последовательность этапов, через которые проходят проекты от инициации до завершения независимо от их специфики. Четкое понимание этих фаз позволяет менеджерам и руководителям максимально эффективно контролировать проекты. Целью жизненного цикла является создание простой в использовании структуры для руководства и управления проектами. Жизненный цикл проекта помогает:

- улучшить коммуникацию между командой и заказчиками;
- быть уверенным, что цель достижима с помощью доступных ресурсов;
- управлять рисками и минимизировать их.

Из каких же фаз состоит жизненный цикл проекта?

Фазы жизненного цикла проекта. По данным Project Management Body of Knowledge, или РМВОК, жизненный цикл состоит из пяти фаз:

1. Инициация.
2. Планирование.
3. Исполнение.
4. Контроль.
5. Завершение.

Как правило, этапы цикла идут последовательно, один за одним. Но бывает иначе. Если в ходе реализации появляются изменения, всегда можно вернуться на стадию планирования, чтобы скорректировать работу команды проекта в будущем.

Рассмотрим каждую фазу жизненного цикла в отдельности.

1. *Замысел или инициация проекта* представляет собой такую фазу его жизненного цикла, от результативности которой зависят исходы проекта в целом. Поэтому инициация требует всестороннего обсуждения с заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Стартовые обсуждения должны завершиться концепцией проекта, которая опирается на методологию, характеризуется целостностью представлений о путях и способах решения конкретных задач для достижения конечных целей проекта в реальные сроки с учетом необходимых ресурсов, затрат и рисков. Должно быть сформулировано представление об общих целях проекта, на пути к достижению которых предстоит решение согласованных и понятных задач.

После достижения соглашений, необходимо зафиксировать основные тезисы и договоренности в уставе проекта. Устав — это формальный, довольно краткий документ, который описывает проект. Он является важной составляющей планирования, так как используется на протяжении всего жизненного цикла проекта и помогает решить все спорные моменты на протяжении рабочего процесса.

В уставе отражается следующая информация о проекте:

- Цель и миссия.
- Преимущества.
- Возможные риски.
- Планируемый бюджет и сроки.
- Основные партнеры/заинтересованные стороны.

2. *Планирование.* Когда документы подписаны и условия окончательно согласованы заинтересованными сторонами, начинается стадия планирования. Теперь менеджер переходит к созданию подробного плана проекта (или дорожной карты), к которому каждый участник команды может обратиться на любом этапе рабочего процесса. В документе подробно изложены детали и цели, которые соответствуют ожиданиям сторон.

На этапе планирования менеджер разбивает рабочий процесс на мелкие задачи, создает команду, распределяет роли, чтобы, в том числе, успешно управлять командой, разрабатывает пошаговую последовательность выполнения задач и обозначает сроки. Чтобы задачи имели больше шансов на успех, важно убедиться, что для каждой из них хватает ресурсов.

Уместно отметить, что диаграмма Ганта — отличный инструмент для создания дорожной карты и контроля над ней. Диаграммы идеально подходят для планирования и составления графиков и для дальнейшего отслеживания прогресса на всех фазах жизненного цикла.

С помощью диаграммы Ганта вы также сможете:

- создавать зависимости, вехи проекта;
- следить за рабочей нагрузкой каждого члена команды;
- взаимодействовать с командой;
- создавать отчеты;

- экспортировать файлы в популярные форматы;
- работать с портфелями проектов;
- делиться графиками;
- создавать рабочие и персональные календари и многое др.

Когда готов календарный график, обозначены ключевые роли и зоны ответственности, выявлены возможные риски и пути их предотвращения, а бюджет спланирован, настает время для организационного совещания.

В ходе этой встречи менеджер представляет проект и его цели, обсуждает с командой важнейшие этапы плана, отвечает на вопросы, а также знакомит всех с инструментами, которые команда будет использовать в процессе работы. После общего собрания каждый из членов команды должен иметь четкое представление о проекте в целом, его этапах и их реализации.

Для этого после совещания рекомендуется дать участникам постоянный доступ к плану проекта. Так, члены команды смогут постоянно быть в курсе дел и изменений в ходе рабочего процесса.

3. *Исполнение.* Теперь, когда проект утвержден, команда сформирована и готова приступать к делу, рабочий процесс переходит к фазе исполнения.

Задача менеджера на этом этапе — проконтролировать синхронный запуск работы всех отделов и убедиться, что каждый выполняет свою задачу.

4. *Контроль.* Эта фаза, как правило, совпадает с фазой инициации. Потому что для достижения поставленных целей и максимально успешного завершения проекта недостаточно только благополучно запустить рабочий процесс. Руководителю необходимо постоянно следить за тем, чтобы команда следовала первоначальному плану.

Поэтому в этой фазе жизненного цикла менеджер контролирует ресурсы и своевременное выполнение задач, координирует участников команды, оперативно вносит правки в план проекта в случае непредвиденных обстоятельств.

Изменения в плане на этой стадии — абсолютно нормальное явление. Гибкость в этом случае даже играет на руку. Ведь чем раньше выявлена проблема, тем быстрее она решится. И не забывайте, что все нововведения должны быть обязательно согласованы с клиентом.

Проводите промежуточные совещания с командой. На этих встречах менеджер собирает отзывы участников проекта о рабочем процессе, обсуждает нововведения и корректировки. Также совместные обсуждения спорных моментов часто приводят к новым, зачастую более эффективным решениям проблемных ситуаций.

5. *Завершение.* Это последний этап, означающий официальное его окончание. Но не стоит сразу же умыть руки и переключаться на следующие задачи. Для того чтобы оставить приятное впечатление от профессионализма и работы команды, опытный менеджер:

Сдаст проект вместе с документацией клиенту или команде, которая будет его вести в будущем.

Проведет «работу над ошибками». На этой финальной встрече команда извлечет полезные уроки из успехов и неудач в ходе работы над проектом.

Сообщит об успехе мероприятия клиентам и руководителям, которые были заинтересованы результатами команды.

Разместит документацию в централизованном хранилище для легкого доступа к ней в будущем.

Теперь проект официально завершен.

Структура проекта. *Структура системы* – это способ организации связей и отношений между элементами (подсистемами). При разработке структуры системы задается описание множества элементов системы и связей между ними, распределение задач по уровням и элементам системы, выбор комплекса средств, обеспечивающих их эффективное решение.

Управляемость любого объекта зависит от того, насколько эффективно была произведена детализация объекта управления, то есть, дробление единого целого на иерархические подсистемы и компоненты, в отношении которых управленческие воздействия являются

актуальными и адекватными.

В терминологии проектного менеджмента структура проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта. Иначе говоря, структура проекта – это организация связей и отношений между его элементами.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связать элементы работы, которую предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта. Формирование структуры начинается с разделения целей проекта на значительно меньшие блоки работ, вплоть до достижения самих мелких позиций, подлежащих контролю (дерево целей). Такая древообразная структура позволяет разбить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки. Таким образом, устанавливается логическая связь между ресурсами и объемами работ, которые предстоит осуществить.

Структурирование проекта должно включать разделение проекта по следующим признакам:

- 1) компоненты продукции проекта;
- 2) этапы жизненного цикла;
- 3) элементы организационной структуры.

Процесс структуризации является неотъемлемой частью процесса планирования проекта, а также этапом подготовки сводного плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей. К основным задачам структуризации относятся:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта с учетом структуры организации и имеющихся ресурсов;
- точная оценка необходимых затрат – финансовых, временных, материальных;
- создание единой базы для планирования, составления смет, контроля за затратами;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерского учета;
- конкретизация целей проекта по подразделениям компании;
- определение подрядов.

Основная задача структуризации – определить вещественные компоненты проекта. В результате получается подпродуктовая структура.

Структуризация проекта по этапам жизненного цикла называется структурой процесса.

Структуризация проекта по видам выполняемых функций создает организационную структуру проекта.

Разработка организационной структуры обычно включает в себя следующие шаги:

- устанавливаются цели и задачи экономической деятельности;
- определяются функции, которые должно осуществлять предприятие для достижения указанных целей (общее руководство, финансы, финансовый контроль, управленческий и бухгалтерский учет, управление персоналом, маркетинг, продажа и сбыт, снабжение, производство, бизнес-планирование, экономический анализ);
- функции группируются или взаимно увязываются;
- выявляются структурные подразделения, отвечающие за реализацию функций. Если на предприятии создается новое подразделение, необходимо учитывать, какую функцию оно будет выполнять, то есть функции должны быть спроецированы на структурные звенья;
- анализируются, планируются и описываются все основные виды работ;
- составляется программа набора и обучения персонала для новых подразделений.

Основные типы структур, используемых при управлении проектами, – функциональная, матричная и проектная. В функциональной структуре (рис. 5) управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей. Если этот тип используется при управлении проектами, то как правило назначается один или несколько координаторов, осуществляющих связь между функциональными подразделениями.



Рис. 5. Функциональная структура проектов

При матричной структуре для решения проблем создаются временные проектные группы, во главе которых стоят руководители проектов. Взаимодействие руководителя проекта с функциональными отделами осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи иерархической функциональной структуры, образуют матрицу взаимодействия.



Рис. 6. Слабая матричная структура

За все конкретные результаты работы по проекту отвечает руководитель проекта, который не располагает непосредственной административной властью над членами своей проектной группы. Возможны разновидности матричной структуры – слабая матричная структура приближена к функциональной, сильная – к проектной (рис. 6-9).

При слабой матричной структуре координация осуществляется сотрудником функционального подразделения в свободное от основных обязанностей время

В проектной структуре для решения конкретных задач, связанных с проектом, создается рабочая группа, которая распускается после завершения работы над проектом. Персонал и ресурсы, ранее привлеченные к работе, возвращаются в свои функциональные подразделения. Для решения задач перспективного развития в составе предприятия создается специальное

подразделение, а руководители проектов сосредотачивают свое внимание на выполнении конкретных задач (рис. 7).



Рис. 7. Сбалансированная матричная структура

При сбалансированной матричной структуре координация осуществляется сотрудником, полностью освобожденным от текущих обязанностей.



Рис. 8. Сильная матричная структура.

При сильной матричной структуре создается подразделение, объединяющее менеджеров проектов и контролирующее ресурсы



Рис. 9. Проектная структура

Проектная структура. Критерии для принятия решений по выбору организационной структуры представлены в табл. 3.

Таблица 3.

Критерии для принятия решений по выбору организационной структуры

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного цикла	Короткая	Средняя	Большая
Размер проекта	Малый	Средний	Крупный
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность времени	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость проекта от систем более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

При организационном проектировании необходимо уделять внимание основным аспектам оптимизации организационной структуры, среди которых:

- диапазон управления, то есть число работников, подчиненных руководителю подразделения или его внутренней организационной единицы;
- количество уровней управления;
- детализация деятельности по работам, процессам, видам оборудования, месторасположению, продукции или категориям потребителей;
- регламентация и распределение обязанностей и полномочий.

Организационная структура проектной команды должна соответствовать основным видам деятельности по реализации проекта.

Процесс структуризации проекта может быть представлен в виде следующей совокупности стандартных шагов.

1. Определение проекта. Подразумевает четкую формулировку характера, целей и

содержания проекта, а также определение всех конечных продуктов проекта с их характеристиками. Здесь же должна быть составлена иерархия целей.

2. Уровень детализации. На этом шаге рассматриваются различные уровни детализации плана и выявляется оптимальное количество уровней элементов структуры.

3. Структура процесса. Разрабатывается схема жизненного цикла проекта.

4. Организационная структура, то есть организационная схема проекта, охватывающая все группы участников или отдельных участников, занятых в проекте, включая лиц из внешнего окружения, заинтересованных в реализации проекта.

5. Структура продукта – схема разбивки конечного продукта по подсистемам или компонентам, включая материальное, программное, информационное, сервисное обеспечение, если необходимо, то и территориальное распределение.

6. Система бухгалтерских счетов организации – предполагает разработку системы кодов, применяемых при структурировании проекта. Должна основываться на существующем в организации плане бухгалтерских счетов и на системе внутреннего учета.

7. Структура разбивки проекта. Результаты шагов объединяются в единую структуру проекта.

8. Генеральный сводный план проекта. Может в дальнейшем подвергаться дальнейшей детализации в процессе поиска критического пути.

9. Матрица распределения ответственности. В результате анализа отношений между элементами структуры проекта и организационной структурой строится матрица, где элементы структуры проекта становятся строками, а элементы организационной структуры компании – столбцами. В ячейках матрицы уровни ответственности обозначаются при помощи условных различных обозначений или кодов.

Для структуризации проектов используется ряд специальных моделей:

- 1) древо целей;
- 2) древо решений;
- 3) древо работ;
- 4) организационная структура исполнителей;
- 5) матрица ответственности;
- 6) сетевая модель;
- 7) структура потребляемых ресурсов;
- 8) структура затрат;
- 9) структура стоимости.

Методы структуризации принципиально сводятся к двум: «сверху-вниз», то есть к определению общих задач с последующей детализацией, и «снизу-вверх» – определение частных задач с последующим их обобщением.

Вопросы для самопроверки:

1. Расскажите, что такое «проект как система» и приведите классификацию проектов.
2. Что такое цель проекта? Какими способами ставятся цели в проекте?
3. Определение понятия «система проекта»
4. Расскажите о принципах системного подхода к проектам.
5. Какие бывают требования к проекту?
6. Приведите по 5 примеров из числа факторов ближнего и дальнего окружения проекта.
7. Как можно рассматривать управление проектом с точки зрения системного анализа?
8. Дайте определение понятия «участники проекта».
9. Опишите функции руководителя проекта.
10. Сколько основных этапов в плане жизненного цикла? Что они собой представляют?
11. Что обозначает структура продукта в проекте?
12. Какие модели используют для структуризации проектов?

Раздел 2. Экономические аспекты проекта и нормативно-правовое регулирование управления проектов

Тема 3. Экономические основы проекта

Формы организации бизнеса. Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационной формы. Выбор формы преимущественно определяется объективными условиями: сферой деятельности предпринимателя, наличием средств, а также достоинствами и недостатками самих организационных форм, хотя, конечно, в какой-то степени зависит от личных пристрастий и вкусов предпринимателя.

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства. Одно дело, когда предприниматель планирует осуществлять ряд разовых деловых проектов, но совсем другое - когда предпринимательская идея сводится к долговременному повторению одного и того же производственного цикла. В одних случаях предпринимательская идея может осуществляться более или менее изолированно от обязательных партнерских связей, без тесной кооперации с партнерами в процессе производства (к примеру, организация консультационной фирмы), в других - такая кооперация необходима (например, при производстве конфет или аппаратуры).

Чтобы сделать правильный выбор, необходимо знать, из чего можно выбирать. Попробуем разобраться в основных видах предпринимательской деятельности.

Индивидуальное предпринимательство - самый простой и самый древний тип предпринимательства. Всеми средствами в этом случае владеет один собственник. Он самостоятельно решает вопрос, что, для кого и как производить; единолично распоряжается полученной выручкой и несет неограниченную материальную ответственность за результаты своей деятельности. В случае образования долга, например, предприниматель рассчитывается своим имуществом. Такая перспектива вполне реальна, ведь, как показывает статистика, ежегодно разоряется ничуть не меньше индивидуальных предпринимателей, чем регистрируется новых. Индивидуальный предприниматель обычно трудится сам, но вправе нанимать и дополнительных работников, заключая с каждым из них договор.

Несмотря на множество рассказов о нажитых упорным трудом и смекалкой миллионах, далеко не всем индивидуальным предпринимателям удастся серьезно расширить дело. Возможности роста ограничены личными средствами владельца и теми небольшими ссудами, которые он может получить в банке. Сказывается и то, что индивидуальный предприниматель не может быть специалистом во всех вопросах производства, снабжения, маркетинга, менеджмента, финансов, а это часто приводит к принятию ошибочных решений и, следовательно, - к экономическим убыткам.

Однако этот вид предпринимательства имеет и определенные преимущества, заключающиеся в минимальной регламентированности деятельности, мобильности, материальной заинтересованности и т.д. В мировой практике эта форма бизнеса характерна для мелких магазинов, предприятий сферы услуг, ферм, профессиональной деятельности юристов, врачей и педагогов. Предприниматель, обладающий достаточными для создания дела ресурсами, склонный единолично контролировать процесс принятия решений, готовый нести полную материальную и юридическую ответственность за коммерческую деятельность, предпочтет стать индивидуальным предпринимателем, став единоличным хозяином фирмы.

Все другие формы предпринимательской деятельности являются коллективными.

Юридические лица: коммерческие и некоммерческие организации. Предприниматель, как правило, имеет возможность объединиться с другими

предпринимателями для совместного достижения общих хозяйственных целей. Совместная деятельность может при этом основываться:

- на согласии вести общее дело, что находит свое отражение в договоре - соглашении сторон;

- на образовании совместного имущества, складывающегося из долей, являющихся собственным имуществом партнеров (денежные средства, материальные ценности и др.) и представляющих вклады в составе общего имущества (складочном капитале).

Совместное имущество является основой предприятия, которое, осуществляя свою деятельность, имеет определенные права (например, обращаться в банк за кредитами) и выполняет обязанности (например, заключает сделки, производит товары или предоставляет услуги в соответствии с заключенными договорами). А так как права и обязанности - это нечто, присущее только человеку, гражданину - физическому лицу, возникшее противоречие разрешается признанием предприятия юридическим лицом.

Как юридическое лицо предприятие имеет определенные правовые признаки: заключает договоры и сделки, отвечает по своим обязательствам и т.д. Однако оно не может ни определить цель своей деятельности, ни подписать контракт, ни принять кого-либо на работу. Это делают люди, действующие от имени предприятия.

В зависимости от своей основной цели организации, являющиеся юридическими лицами, могут быть коммерческими или некоммерческими.

Для некоммерческих организаций получение прибыли не выступает в качестве основной цели. Они вправе заниматься предпринимательской деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для реализации их уставных целей, а прибыль полностью используется для саморазвития и не распределяется между участниками.

Преимуществом такой формы организации дела является льготное налогообложение. Но надо еще раз подчеркнуть, что некоммерческие организации создаются не в целях извлечения прибыли.

Коммерческие организации создаются их учредителями в целях извлечения прибыли. Российским законодательством предусматривается несколько организационно-правовых форм этих организаций. Это хозяйственные товарищества и общества с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным (складочным) капиталом.

Товарищество. Товарищество (партнерство) - это организационная форма предпринимательства, когда и организация производственной деятельности, и формирование уставного капитала осуществляется совместным усилием двух или более лиц (физических и юридических). Каждое из них имеет определенные права и несет определенную ответственность в зависимости от доли в уставном фонде и места, занимаемого в структуре управления таким товариществом. Товарищество как форма организации бизнеса в большей или меньшей степени является следствием естественного развития индивидуальной частной фирмы. Оно зародилось в попытке преодолеть некоторые из основных недостатков индивидуального предпринимательства.

Таким образом, хозяйственное товарищество - это коммерческая организация, обладающая на правах собственности обособленным имуществом, с разделенным на доли (вклады) уставным или складочным капиталом.

Товарищество может создаваться:

- 1) индивидуальными лицами;
- 2) индивидуальными лицами и коммерческими организациями;
- 3) коммерческими организациями.

Полное товарищество

С точки зрения правовых последствий полное товарищество относится к категории нежелательных форм объединений, поскольку не предполагает ограничения ответственности. По обязательствам полного товарищества его члены, именуемые полными товарищами, несут

ответственность всем своим имуществом. Ответственность в таком случае носит субсидиарный характер.

Субсидиарная ответственность предполагает, что до предъявления требований к лицу, которое несет ответственность дополнительно к ответственности другого лица, кредитор должен предъявить требования к основному должнику. При отказе последнего удовлетворить предъявленное требование или при отсутствии ответа на такое требование кредитор вправе предъявить такое требование лицу, несущему субсидиарную ответственность.

Таким образом, полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени общества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом (субсидиарная ответственность).

Такого рода товарищества в ряде стран называют открытыми торговыми товариществами (Германия, Австрия). В ряде стран возможна также организация еще одного вида товарищества - общества гражданского права (Австрия), общества гражданского кодекса (Германия) или простого общества (Швейцария). Они создаются ради достижения определенной цели и в результате неформальной договоренности нескольких лиц. Прав юридического лица они не имеют. Проверка полномочий представляющих их лиц затруднена, поскольку общество не вносится в торговый реестр.

В большинстве случаев полные товарищества образуются юридическими лицами (крупными предприятиями). Договор об их совместной деятельности в какой-либо области уже можно рассматривать в качестве образования такого товарищества. В подобных случаях не требуются ни устав, ни даже регистрация товарищества. Индивидуальные предприниматели и коммерческие организации могут быть участниками только одного полного товарищества.

Договор (соглашение) о товариществе определяет полномочия каждого партнера, распределение прибыли, общую сумму капитала, вкладываемого партнерами, процедуру привлечения новых партнеров и порядок перерегистрации товарищества в случае смерти кого-либо из партнеров или его выхода из товарищества. Юридически товарищество прекращает существование, если один из партнеров умирает или выходит из него; если в полном товариществе остается один участник, оно может быть ликвидировано или преобразовано.

Явным недостатком товариществ является то, что в них затруднен процесс принятия решений, поскольку наиболее важные из них должны приниматься большинством голосов. Для упрощения процедуры принятия решений товарищества устанавливают определенную иерархию, разделяя партнеров на две или более категорий по степени важности решения, которое может принять каждый партнер.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) - товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами, комплементариями), имеется один или несколько участников - вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм, внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности.

Для создания коммандитного товарищества необходимы как минимум один комплементарий и один коммандитист.

Законодательство рассматривает товарищества как объединения лиц. Это означает, что члены товарищества должны участвовать в его деятельности. Следовательно, они могут быть участниками только одного товарищества. При этом в товариществах могут участвовать как физические, так и юридические лица в любых сочетаниях.

Делами в коммандитном товариществе заправляют, как правило, комплементарии. Они руководят обществом и осуществляют его представительство. В плане внутренних взаимосвязей функции руководства фирмой обычно осуществляются с согласия коммандитистов. Часто это согласительное право в рамках крупных компаний представляется

совету, состоящему из коммандитистов. На комплиментариев распространяются те же положения, что и в полных товариществах.

Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере выступать от его имени иначе, как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Каждый комплиментарий вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все комплиментарии ведут дела совместно, либо ведение дел поручено отдельным полным товарищам.

При совместном ведении дел товарищества его полным товарищам для совершения каждой сделки требуется согласие всех полных товарищей.

Если ведение дел товарищества поручено его участниками одному или некоторым из них, остальные участники для совершения сделок от имени товарищества должны иметь доверенность от полного товарища, на которого возложено ведение дел товарищества.

Полномочия на ведение дел товарищества, предоставленные одному или нескольким комплиментариям, могут быть прекращены судом по требованию одного или нескольких других комплиментариев при наличии к тому серьезных оснований, в частности вследствие грубого нарушения уполномоченным лицом или лицами своих обязанностей или обнаружившейся недееспособности его к разумному ведению дел. На основании судебного решения в учредительный договор товарищества вносятся необходимые изменения.

Достоинства и недостатки товариществ.

Достоинства.

Легкость организации. Подобно индивидуальной частной фирме, партнерство легко организовать. Почти во всех случаях заключается письменное соглашение (договор о товариществе), и, как правило, это не связано с обременительными бюрократическими процедурами.

Больше финансовых ресурсов. Объединение в партнерстве нескольких участников позволяет расширить его финансовые ресурсы в сравнении с ресурсами индивидуального частного предприятия. Партнеры могут слить воедино свои денежные капиталы, и обычно их предприятие представляется банкирам менее рискованным.

Совместное управление. Благодаря участию в бизнесе нескольких партнеров становится возможной более высокая степень специализации. С тщательно подобранными партнерами гораздо проще управлять повседневной деятельностью предприятия. Члены товарищества предоставляют друг другу время, свободное от занятия делами, а также обладают взаимодополняющими квалификациями и взглядами.

Недостатки товариществ.

Неограниченная ответственность. Каждый полный товарищ (в обоих типах товарищества) отвечает за долги фирмы независимо от того, чьими действиями была вызвана эта задолженность. Фактически каждый партнер несет ответственность за все неудачи предприятия - не только за результат собственных управленческих решений, но и за последствия действий любого другого партнера.

Разногласия между членами. Если в управлении участвуют несколько человек, подобное разделение власти может привести к несогласованной политике или к бездействию, когда требуются решительные действия. Еще хуже, если партнеры расходятся во взглядах по стратегическим вопросам.

Ограниченная жизнь. Продолжительность деятельности товарищества непредсказуема. Выход из партнерства или смерть одного из партнеров, как правило, влекут за собой распад и полную реорганизацию фирмы, полное прекращение ее деятельности.

Ограниченность финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы товариществ остаются ограниченными, хотя обычно и превосходят возможности индивидуальных частных фирм. Но у трех или четырех партнеров может также не хватить средств для успешного роста их предприятия.

Сложность ликвидации. После того, как вы связали себя с товариществом, выйти из него не так просто. При закрытии фирмы вопрос о том, что и кому достанется и что будет дальше, зачастую очень трудно решить. Адвокатские фирмы на удивление часто сталкиваются с ошибками в договорах об образовании товарищества и приходят к заключению, что раздел осуществить сложно.

Хозяйственное общество - это коммерческая организация, уставный фонд которой формируется одним или несколькими физическими или юридическими лицами путем внесения своих долей (или полной величины уставного капитала, если в качестве учредителя выступает одно лицо). В качестве долей могут рассматриваться денежные или материальные средства, интеллектуальный капитал, ценные бумаги или имущественные права, имеющие денежную оценку. При этом осуществляется экспертная оценка стоимости интеллектуального капитала и имущественных прав в денежной форме.

Существует четыре формы хозяйственных обществ:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью;
- закрытое акционерное общество (ЗАО);
- открытое акционерное общество (ОАО).

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - это коммерческая организация, учредителем которой выступает одно или несколько физических или юридических лиц, которые несут ответственность по обязательствам общества и риск убытков в пределах только внесенных ими вкладов.

В ряде западных стран существуют так называемые общества одного человека. К ним и относятся общества с ограниченной ответственностью, в которых собственность концентрируется в руках одного человека. В обществах с ограниченной ответственностью в большинстве случаев существует тесная взаимосвязь между компаньонами. По этой причине они очень подходят для организации семейных предприятий.

Для учреждения ООО необходимо заключить учредительный договор, в котором определяются наименование фирмы, местонахождение и направление деятельности предприятия, а также указываются размеры уставного капитала и долевое участие в нем членов общества.

Высшим органом управления является собрание его участников. Исключительной компетенцией собрания является:

- изменение устава;
- изменение размера уставного капитала;
- утверждение годовых отчетов и баланса, распределение прибылей и убытков;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии.

ООО вправе преобразовываться в акционерное общество или производственный кооператив. Ликвидировано общество может быть только по единогласному решению его участников.

Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или часть ее одному или нескольким участникам данного общества.

Доли в уставном капитале переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, если учредительными документами общества не предусмотрено, что такой переход допускается только с согласия участников общества.

Выход участника общества не требует согласия на это других его участников.

Общество с дополнительной ответственностью является разновидностью общества с ограниченной ответственностью. Обществом с дополнительной ответственностью признается

учреждение одним или несколькими лицами организации, уставный капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для все кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества (п. 1 ст. 95 ГК РФ). Общество с дополнительной ответственностью имеет черты, свойственные и обществам, и товариществам. От общества с ограниченной ответственностью его отличает то, что при недостаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов его участники отвечают субсидиарно (дополнительно) в солидарном порядке. Размер ответственности последних (в отличие от полных товарищей) ограничен лишь той частью их имущества, которая кратна сумме внесенных ими вкладов.

Банкротство одного из участников приводит к тому, что его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не определен учредительными документами. Следовательно, требования кредиторов остаются обеспеченными в прежнем размере.

Указание на дополнительную ответственность общества должно содержаться в его фирменном наименовании.

С учетом особенностей регулирования к обществам с дополнительной ответственностью применяются правила, определяющие правовой статус обществ с ограниченной ответственностью.

Акционерное общество - это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости, принадлежащим им акций.

Акционерное общество, с точки зрения индивидуального предпринимателя, это оптимальная форма организационно-правового оформления предпринимательской деятельности. Оно может быть создано одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения одним акционером всех акций общества.

Акционеры имеют право на долю доходов АО. Часть прибыли, выплачиваемая владельцу акции, называется дивидендом. Та часть, которая не выплачивается в качестве дивидендов, называется нераспределенной прибылью.

Акционерное общество по закону не может иметь в качестве единственного участника хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Виды акционерных обществ:

- открытое (ОАО)
- закрытое (ЗАО)

Закрытое акционерное общество - это общество, акции которого распространяются только среди его учредителей (среди заранее определенного круга лиц), когда не используется форма открытой подписки на эмитируемые обществом акции и они не могут свободно продаваться и покупаться на фондовом рынке.

Потенциальный покупатель не может просто дать поручение своему брокеру приобрести определенное количество акций. Первоначально акции такой компании распределяются в частном порядке, и акционеры могут распоряжаться ими только с согласия компании. Это ограничение в области финансов является главным фактором, определяющим размер компаний, которые, как правило, бывают мелкими и средними.

Число членов ЗАО не может превышать 50 (при превышении этого числа акционеров общество должно трансформироваться в открытое акционерное общество путем перерегистрации).

Закрытая акционерная компания по закону не обязана обнародовать информацию о себе в таком объеме, как это требуется от ОАО; тем не менее, она обязана представлять ежегодный отчет Регистрационному бюро компаний, который открыт для ознакомления любому члену общества.

В данный момент большинство мелких и средних предприятий в России являются закрытыми акционерными обществами, что делает эту форму бизнеса наиболее популярной.

Открытое акционерное общество (ОАО)

Открытое акционерное общество - это акционерное общество, участники которого могут свободно продавать и покупать акции общества без согласия других акционеров. Оно может проводить открытую подписку на эмитируемые им акции, которые могут свободно обращаться на фондовом рынке. Это подразумевает полную открытость общества и тщательный контроль за его деятельностью, поэтому оно обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения:

- годовой отчет;
- бухгалтерский баланс;
- счет прибылей и убытков;

а также ежегодно привлекать профессионального аудитора для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности.

Высший орган управления в АО - общее собрание акционеров. Компетенцией общего собрания является:

- изменение устава общества;
- изменение размера уставного капитала;
- утверждение годовых отчетов и баланса, распределение прибылей и убытков;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии;
- решение иных вопросов.

Если число акционеров превышает 50 человек, то создается Совет директоров (Наблюдательный совет). Его компетенция определяется уставом АО.

Исполнительный орган АО может быть коллегиальным (правление, дирекция) и/или единоличным (директор, ген. директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров.

ОАО, также, как и ЗАО, являются достаточно популярной формой предпринимательства как в России, так и во всем мире. Как правило, открытыми акционерными обществами являются крупные компании. В России примером таких компаний могут служить «РАО ЕЭС России», «Лукойл», «РАО Газпром» и др.; в Америке - фирмы «Microsoft», «General Motors», «Ford», «Coca-Cola».

Корпорация - это организационно-правовая форма бизнеса, отличающаяся и ограниченная от конкретных лиц, владеющих ею. Такая структура, имеющая статус юридического лица, вправе приобретать ресурсы, владеть активами, производить и продавать продукцию, брать в долг, предоставлять кредиты, предъявлять иск выступать ответчиком в суде, а также выполнять все те функции, которые выполняют деловые предприятия любого другого типа.

Хотя при слове «корпорация» многие начинают думать о таких крупных компаниях как General Motors, IBM, Ford и других, для инкорпорации (регистрации в качестве корпорации) необязательно быть большим предприятием. Многие корпорации действительно большие, однако регистрация в качестве корпорации может быть полезной и для мелких компаний.

Сущность регистрации корпорации не является чересчур сложной, хотя процедуры регистрации в качестве корпорации зачастую бывают довольно непростыми. Большинство людей не желают подвергать риску все, что они имеют, чтобы получить возможность участвовать в бизнесе. Однако для того чтобы компания росла, процветала и являлась источником благосостояния, большое число людей должны желать вложить в нее деньги. Путем решения этой проблемы является создание искусственного лица, существующего только юридически. Такое юридическое лицо называют корпорацией. Это не более чем прием для вовлечения в бизнес людей с минимальным для них риском.

Эта организационно-правовая форма предпринимательства имеет свои преимущества и недостатки.

Достоинства корпораций.

Достоинства корпораций определили ведущую роль этой организационной формы бизнеса в современной американской экономике.

Больше денег для инвестиций. Корпорация значительно более эффективно по сравнению со всеми другими формами организации бизнеса справляется с задачей привлечения капитала. Корпорациям присущ уникальный способ финансирования - посредством продажи акций и облигаций, - который позволяет привлекать сбережения многочисленных домохозяйств. Через рынок ценных бумаг корпорации способны объединять в общий фонд финансовые ресурсы огромного числа людей.

Финансирование путем продажи ценных бумаг имеет определенные преимущества и с точки зрения их покупателей. Прежде всего, домохозяйства в этом случае могут участвовать в деловом предприятии и рассчитывать на определенное денежное вознаграждение; при этом нет необходимости принимать активное участие в управлении предприятием. К тому же у человека появляется возможность распределять риски, приобретая ценные бумаги нескольких корпораций. Наконец, держатели корпоративных ценных бумаг обычно без труда могут избавиться от них, продав другому владельцу. Существующие фондовые биржи облегчают движение ценных бумаг между покупателями и продавцами. Это усиливает готовность людей, имеющих сбережения, приобретать ценные бумаги корпораций.

Более того, корпорациям обычно легче, нежели другим формам бизнеса, получить доступ к банковскому кредиту. Во-первых, корпорации более надежны, а во-вторых, они скорее, чем все другие, способны обеспечить банкам прибыльные вклады.

Ограниченная ответственность. Корпорации обладают также одним явным преимуществом - это ограниченная ответственность. Владельцы корпорации (то есть держатели акций) рискуют только той суммой, которую они заплатили за покупку акций. Их личные активы не ставятся под удар, даже если корпорации угрожает банкротство. Кредиторы могут предъявить иск корпорации как юридическому лицу, но не владельцам корпорации как частным лицам. Ограниченная ответственность заметно облегчает корпорации привлечение денежного капитала.

Высокая степень специализации. Благодаря своим преимуществам в привлечении денежного капитала преуспевающей корпорации легче увеличивать объем, расширять масштабы операций и реализовывать выгоды роста. В частности, корпорация способна извлекать преимущества из технологий массового производства, а также из более глубокой специализации в использовании человеческих ресурсов. В то время как управляющий индивидуальной частной фирмы вынужден делить свое время между производством, бухгалтерским учетом и маркетинговыми функциями, крупная корпорация в состоянии привлечь специализированные кадры в каждую из этих сфер и тем самым достичь большей эффективности. Кроме того, корпорации могут покупать другие корпорации, работающие в других отраслях, для диверсификации риска. Это означает, что корпорация может одновременно заниматься различными видами деятельности, и если одно направление потерпит неудачу, влияние на все корпорацию будет уменьшено.

Постоянное существование. Будучи юридическим лицом, корпорация существует независимо от ее владельцев и от ее собственных должностных лиц. Индивидуальные фирмы могут внезапно и непредсказуемо погибнуть, а корпорации, по крайней мере, юридически, вечны. Передача собственности корпорации через продажу акций не подрывает ее целостность и непрерывность деятельности. Иными словами, корпорации обладают известным постоянством, которого недостает другим формам бизнеса и которое открывает возможности для перспективного планирования и роста.

Отделение собственников от управления. Корпорации могут получить средства у многих разных инвесторов, не вовлекая их в управление. Собственники выбирают совет директоров.

Директора подбирают высший руководящий состав. Он, в свою очередь, нанимает менеджеров, а также рабочих и служащих. Собственники, таким образом, имеют определенное влияние на то, что управляет корпорацией, но не контроль над этим.

Недостатки корпораций.

Сложность регистрации. Регистрация устава корпорации сопряжена с бюрократическими процедурами и с расходами на юридические услуги.

Возможность злоупотреблений. С общественной точки зрения в корпоративной форме бизнеса заложены возможности для некоторых форм злоупотреблений. Так как корпорация является юридическим лицом, некоторым недобросовестным владельцам компаний иногда удается избежать личной ответственности за сомнительные коммерческие операции благодаря возможностям, которые открывает перед ними корпоративная форма организации бизнеса.

Отчетность. Документы, оформляемые при образовании корпорации, являются только началом. Налоговое законодательство требует подтверждения корпорациями законности всех их расходов и вычетов из облагаемых налогом сумм. В связи с этим корпорация вынуждена обрабатывать большое количество различных документов. Владелец индивидуального предприятия или товарищества может поддерживать документацию в достаточно свободной манере, корпорация же вынуждена вести подробнейшую отчетность, протоколы собраний и многое другое.

Двойное налогообложение. Та часть дохода корпораций, которая выплачивается в виде дивидендов держателям акций, облагается налогом дважды - первый раз как часть прибыли корпораций и второй раз как часть личного дохода владельца акции.

Размеры. Масштабы могут быть одним из преимуществ корпораций, но также и недостатком. Большие корпорации иногда становятся чересчур негибкими и бюрократическими, а это лишает их возможности быстро реагировать на изменения рынка.

Разделение функций собственности и управления. В индивидуальной частной фирме и товариществе владельцы реальных и финансовых активов сами непосредственно управляют этими активами и контролируют их. Но в крупных корпорациях, собственность которых широко расплывлена среди десятков и даже сотен тысяч акционеров, происходит разделение функций собственности и управления (контроля).

Причины этого расхождения кроются в бездеятельности типичного держателя акций. Большинство акционеров не принимают участия в голосовании, а если они и участвуют в нем, то лишь опосредованно, передавая свои голоса действующим должностным лицам корпорации и тем самым наделяя последних практически безграничными полномочиями и возможностью самостоятельно определять свою судьбу.

Разделение функций собственности и управления не вызывает серьезных последствий в том случае, если действия группы, осуществляющей функции управления, отвечают интересам группы собственников корпорации (то есть акционеров). Но интересы двух этих групп далеко не всегда совпадают.

Производственным кооперативом (артелью) является добровольное объединение граждан (не менее пяти) и юридических лиц на основе членства, личного трудового участия в производственной (хозяйственной) деятельности и паевых взносов. Прибыль, получаемая кооперативом, распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием в деятельности кооператива.

В современной деловой практике кооперативы по обороту занимают относительно небольшой удельный вес, хотя они распространены во многих странах. В России кооперативы получили распространение прежде всего в производственной деятельности, в сфере услуг и торгово-посреднической области. Для кооперативной формы предпринимательства характерно установление тесной связи членов кооператива с самим кооперативом. Типичным примером могут служить дачные и жилищные кооперативы.

Собственность такого кооператива (артели) складывается из паев (пай - долевая собственность).

Деятельность кооператива строится на личном участии его членов в производственной (хозяйственной) деятельности, хотя в кооперативах допускается участие и юридических лиц.

Производственные кооперативы создаются для совместного производства, переработки, сбыта промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, торговли, оказанию услуг.

Члены производственного кооператива несут субсидиарную ответственность, то есть не ограниченную размером индивидуального паевого взноса, паевой доли в общей собственности кооператива. Прибыль, получаемая кооперативом, распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием.

Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. Компетенцией общего собрания является:

- изменение устава;
- образование и прекращение деятельности наблюдательного совета;
- прием и исключение членов кооператива;
- утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, распределение прибылей и убытков;
- решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Если членов кооператива больше 50, то может быть создан наблюдательный совет.

Исполнительными органами кооператива являются: правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее правление и подотчетны наблюдательному совету.

Членом наблюдательного совета, правления и председателем кооператива могут быть только члены кооператива.

Производственный кооператив может быть ликвидирован или преобразован в хозяйственное товарищество и общество по единогласному решению его членов.

В США имеются также кооперативы и другого типа, организуемые по другим причинам. Эти кооперативы образуются, чтобы дать членам больше экономической силы как группе, чем они имеют как отдельные лица.

Наилучшим примером таких кооперативов являются сельскохозяйственные кооперативы. Первоначально фермеры объединились для того, чтобы получать более выгодные цены за свою продукцию. Со временем кооперативы расширились и сейчас также покупают, продают удобрения, сельскохозяйственные машины, семена и прочие товары, необходимые на ферме. Это превратилось в многомиллиардную индустрию. Кооперативы сейчас владеют многими заводами. Кооперативы не платят таких налогов, как корпорации, и поэтому имеют преимущества на рынке.

Недостатком кооперативной формы (по аналогии с товариществом) выступает неограниченная ответственность членов кооператива по его обязательствам. Принятие решения в кооперативе обычно осуществляется по принципу «один человек -- один голос», то есть не учитывается размер имущественного или трудового вклада члена кооператива в дело. В связи с этим кооператив не следует рассматривать как целесообразную организационно-правовую форму без серьезных дополнительных причин.

Государственное предприятие представляет собой производственную единицу, характеризующуюся двумя основными чертами.

Первая заключается в том, что имущество такого предприятия и управление им полностью или частично находится в руках государства и его органов (объединений, министерств, ведомств); они либо владеют капиталом предприятия и обладают безраздельными полномочиями распоряжаться им и принимать решения, либо объединяются с частными предпринимателями, но воздействуют на них и контролируют их.

Вторая касается мотивов функционирования государственного предприятия. В своей деятельности оно руководствуется не только поиском наибольшей прибыли, но также и стремлением удовлетворить общественные потребности, что может снижать экономическую эффективность или вести даже в некоторых случаях к потерям, которые, однако, оправданны.

От государственных предприятий следует отличать государственные учреждения, которые преследуют внеэкономические цели (больницы, школы, общественные службы) и не участвуют в собственно рыночном обмене.

Государственные и муниципальные предприятия, согласно Гражданскому кодексу РФ, действуют в форме унитарных предприятий.

Унитарное предприятие - это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

Унитарные предприятия имеют ряд особенностей, отличающих их от других коммерческих организаций:

- если в форму хозяйствования унитарной организации заложен принцип унитарности (собственником имущества является государство, а не организация), то в форму хозяйствования других коммерческих организаций - принцип корпоративности;

- имущество унитарного предприятия является неделимым и ни при каких условиях не может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе и между работниками предприятия;

- управление унитарным предприятием осуществляется руководителем, назначенным собственником.

В зависимости от того, кому принадлежит собственность, унитарные предприятия могут быть государственными или муниципальными.

Такие предприятия в зависимости от прав, предоставляемых учредителем, подразделяются на две категории:

- с правом хозяйственного ведения;
- с правом оперативного управления.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, то есть предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении.

Знание организационно-правовых форм бизнеса дает возможность предпринимателям успешно открывать и расширять собственное дело, принимать грамотные экономические и юридические решения. Без этих знаний в России невозможно построение цивилизованной системы предпринимательских отношений, которые, в свою очередь, являются основой экономического развития и процветания страны. Поэтому сейчас осуществляются постоянные преобразования и корректировки в этой области с целью создания упорядоченной системы функционирования и взаимоотношения различных фирм и предприятий.

Выбрав организационно-правовую форму предприятия, его права и обязанности и закрепив их в уставе, предприниматель может определить имя или наименование, под которым он будет выступать в хозяйственном процессе. Фирменное наименование обеспечивает «собственное лицо» предпринимателя. Оно может быть представлено именем или фамилией (Philips, Довгань), отражать предмет деятельности предприятия («Газпром», «Норильский никель») или быть совершенно произвольным, в том числе и вымышленным.

В современных условиях хозяйствования цифровизация является драйвером общественного развития, призванным повысить эффективность всех экономических и социальных процессов, а также обеспечить улучшение качества жизни населения. Цифровая трансформация общества существенно меняет традиционные управленческие практики, привычные алгоритмы в деятельности компаний, а также жизнь общества в целом и каждого отдельного индивидуума. Цифровизация активно воздействует на сферу коммуникаций, так как медиатехнологии становятся частью личной идентичности как сотрудников компаний, так и потребителей, что позволяет хозяйствующим субъектам устанавливать более тесные связи с целевой аудиторией, формировать клиентские базы, прогнозировать потребительское поведение с высокой точностью.

Цифровизация общества оказывает существенное влияние на все сферы деятельности, связанные со сбором, структурированием, анализом и предоставлением информации, что

неизбежно приводит к ускорению всех бизнес-процессов и росту востребованности методологии проектного менеджмента. Наглядным примером возрастания в настоящее время интереса во всем мире к применению проектного подхода является проведение различных мероприятий в формате международных конференций и конгрессов по всему миру.

Понятие «управление проектами» в условиях цифровизации общества вошло практически во все сферы деятельности. Рассмотрим следующие аспекты, учитываемые при реализации современных проектов:

- важно, как выстроена структура управления проектами, терминология, группы процессов в различных областях знаний;
- важна техническая среда управления жизненными циклами для более эффективного управления проектами с использованием сети Интернет;
- необходима разработка программного обеспечения, включающего облачный носитель, машинное обучение, микросервисы,
- языки программирования, информационную безопасность и т.д.;
- требуется управление изменениями топ-менеджментом проектов, редизайн архитектуры процесса управления проектами с учетом организационных изменений;
- необходим мониторинг передовых практик внедрения и продвижения в области управления ресурсами, управления спросом и планирования потенциала;
- важно процесс управления проектами фокусировать на портфолио, программах и проектных офисах с учетом времени, отведенного для работы в сети Интернет;
- уделяется особое внимание устойчивости проектов, программ и портфелей проектов с учетом особенностей отрасли;
- необходимо взаимодействие с сообществом профессионалов проектов, с которыми можно работать в сети Интернет.

Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста может быть полезной для определения приоритетов и принятия решений в процессе управления проектами. Менеджер, как правило, ориентирован на практические аспекты проекта, такие как сроки выполнения, масштаб и уровень риска. Критерии классификации, которые он может использовать, включают в себя определение долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного проекта, а также масштаб проекта (масштабный, среднемасштабный, маломасштабный). Он также может учитывать уровень сложности проекта, технологические риски и потенциальную прибыль.

Экономист, с другой стороны, ориентирован на финансовые аспекты проекта, такие как стоимость, окупаемость и прибыльность. Критерии классификации, которые он может использовать, включают в себя оценку затрат на проект, оценку ожидаемой прибыльности, уровень риска инвестирования и оценку времени окупаемости.

Оба подхода могут быть полезны при принятии решений о том, какие проекты следует реализовывать в первую очередь. Менеджер может руководствоваться практическими соображениями, такими как необходимость сокращения сроков или максимизация прибыли, а экономист может учитывать финансовые аспекты проекта, такие как затраты и потенциальная прибыль.

В целом, классификация проектов по критериям менеджера и экономиста является важным инструментом, который позволяет руководству принимать более обоснованные решения при выборе и управлении проектами.

Менеджер может классифицировать проекты по следующим критериям:

1. Сроки выполнения проекта (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный).
2. Масштаб проекта (масштабный, среднемасштабный, маломасштабный).
3. Уровень сложности проекта (простой, средней сложности, сложный).
4. Уровень риска проекта (низкий, средний, высокий).

Экономист может классифицировать проекты по следующим критериям:

1. Затраты на проект (низкие, средние, высокие).

2. Ожидаемая прибыльность проекта (низкая, средняя, высокая).
3. Уровень риска инвестирования (низкий, средний, высокий).
4. Время окупаемости проекта (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

Кроме того, менеджер и экономист могут использовать общие критерии классификации проектов, такие как:

- отрасль, в которой будет реализовываться проект;
- географическое расположение проекта;
- цели проекта и потребности клиентов;
- технические аспекты проекта.

Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста может быть полезной для принятия решений о том, какие проекты следует выбрать для реализации, какой приоритет им присвоить и какими ресурсами распорядиться.

Кроме классификации проектов по критериям менеджера и экономиста, существует и другая классификация проектов, которая основана на их функциональных характеристиках. *Классификация проектов по их функциональным характеристикам* включает в себя следующие виды проектов:

- исследовательский проект - направлен на получение новых знаний, разработку новых технологий и инноваций;
- разработка проекта - направлен на создание новых продуктов или услуг на основе имеющихся технологий;
- инвестиционный проект - направлен на приобретение активов или финансовых инструментов для получения прибыли в будущем;
- строительный проект - направлен на строительство новых зданий, сооружений, инженерных коммуникаций;
- обновление проекта - направлен на модернизацию существующих объектов, обновление производственных линий, внедрение новых технологий и т.д.

Классификация проектов по функциональным характеристикам позволяет более точно определить цели и задачи проекта, а также необходимые ресурсы и методы управления. Каждый из перечисленных видов проектов имеет свои особенности и требует специфических знаний и навыков от менеджера проекта.

Важно отметить, что классификация проектов не является жесткими рамками и может быть изменена в процессе выполнения проекта в зависимости от изменения обстановки и появления новых факторов. Тем не менее, использование системы классификации позволяет более четко определить цели и задачи проекта и обеспечить более эффективное управление проектом.

Экономическая модель проекта – это описание финансовой структуры и прогнозируемой экономической эффективности проекта. Она является основой для принятия решений по инвестированию в проект, так как позволяет оценить его целесообразность и выгодность.

Экономическая модель проекта включает в себя следующие элементы:

- бизнес-план проекта. Это описание целей проекта, маркетинговой стратегии, прогнозируемых продаж, расходов и доходов, оценка конкурентного окружения и рынка, описание бизнес-модели и т.д.;
- прогнозные финансовые показатели. Включают в себя доходы, расходы, прибыль, денежные потоки, окупаемость инвестиций, внутреннюю норму доходности (IRR), чистую приведенную стоимость (NPV) и другие показатели, которые позволяют оценить экономическую эффективность проекта;
- расчет рисков и неопределенности. Это оценка вероятности реализации прогнозных показателей, а также анализ возможных рисков и неопределенности, которые могут повлиять на проект. Расчет рисков позволяет оценить вероятность успешной реализации проекта и снизить риски инвестирования;

- определение финансирования проекта. Включает в себя выбор источников финансирования, определение размера необходимых инвестиций, выбор структуры капитала проекта, расчет затрат на финансирование и т.д.

- оценка социальных и экологических последствий проекта. Это описание социальных и экологических последствий проекта, а также способов их управления и снижения.

Экономическая модель проекта позволяет инвесторам и менеджерам принять обоснованные решения о финансировании проекта, определить его целесообразность и выгодность, а также спланировать стратегию развития проекта в будущем.

Проект имеет свои экономические основы, которые должны быть оценены и проанализированы, прежде чем он будет реализован. Некоторые из основных экономических аспектов, которые нужно учитывать при разработке проекта, включают в себя:

- исследование рынка: проект должен иметь выгодный рынок для своих продуктов или услуг. Исследование рынка позволяет определить потребности клиентов, конкурентов, цены и другие факторы, которые могут влиять на успех проекта;

- бизнес-план: проект должен иметь четкий бизнес-план, в котором определяются финансовые показатели, такие как доходы, расходы, прибыль и ROI (возврат инвестиций). Бизнес-план помогает понять, насколько выгоден проект и какие риски связаны с его реализацией;

- финансирование: проект должен иметь достаточное финансирование для своей реализации. Это может включать в себя инвесторов, кредиты и другие источники финансирования. Расходы на проект должны быть оценены и учитываться в бизнес-плане;

- стоимость производства: проект должен иметь возможность производить товары или услуги по разумной цене, чтобы конкурировать на рынке. Стоимость производства должна учитываться в бизнес-плане, чтобы определить цены на продукты и оценить прибыльность проекта;

- управление рисками: проект должен быть оценен с точки зрения рисков, которые могут влиять на его реализацию. Риски могут включать в себя изменения рынка, непредвиденные расходы и технические проблемы. Управление рисками позволяет минимизировать негативное влияние рисков на проект;

- прогнозирование спроса: эффективный проект должен иметь прогноз спроса на свои продукты или услуги. Это позволит определить объем производства, запасов, маркетинговых и рекламных затрат, а также управлять сезонностью продаж;

- конкурентная среда: проект должен учитывать конкуренцию на рынке и определить свое преимущество перед конкурентами. Анализ конкурентной среды позволяет понять особенности рынка, выбрать правильную стратегию продвижения и настройки цен;

- налоги и правовые аспекты: проект должен соответствовать налоговым и правовым требованиям, чтобы избежать юридических проблем и штрафов. Налоговые расходы должны быть учтены в бизнес-плане и проект должен работать в рамках законодательства;

- определение цены: определение цены является одним из ключевых факторов успеха проекта. Цены должны быть установлены на оптимальном уровне, учитывая конкуренцию, стоимость производства и другие факторы, чтобы достигнуть максимальной прибыли;

- управление затратами: проект должен учитывать все затраты, связанные с его реализацией, включая затраты на производство, маркетинг, продажи и управление. Управление затратами позволяет минимизировать расходы и повысить эффективность проекта.

В целом, экономические основы проекта являются ключевыми факторами для его успешной реализации. Каждый из вышеуказанных аспектов должен быть учтен при разработке бизнес-плана и стратегии проекта. Хорошо спланированный и управляемый проект может достичь успеха и прибыльности на рынке.

Создание экономически успешного проекта требует не только хорошей идеи, но и продуманного планирования, грамотного управления и реализации. Вот *алгоритм действий*, которые могут помочь в создании экономически успешного проекта:

1. Исследуйте рынок и анализируйте потребности вашей целевой аудитории. Выявите, какие продукты и услуги уже есть на рынке и как вы можете отличаться от конкурентов.
2. Разработайте бизнес-план, в котором опишите свою идею, цели и стратегию роста. Убедитесь, что вы включили все необходимые компоненты, такие как маркетинг, финансы, операции и управление.
3. Составьте бюджет и определите источники финансирования. Рассмотрите возможности привлечения инвесторов, займов, грантов или кредитов.
4. Сформируйте команду профессионалов, которые помогут вам реализовать проект. Найдите людей с необходимыми навыками и опытом, которые будут работать с вами в команде.
5. Убедитесь, что вы сможете управлять рисками и принимать правильные решения во время реализации проекта. Создайте план рисков и план действий в случае неудачи.
6. Не забывайте о маркетинге и продвижении своего продукта или услуги. Создайте стратегию маркетинга, которая позволит вам донести ваше сообщение до вашей целевой аудитории и привлечь новых клиентов.
7. Оцените результаты своего проекта и внесите необходимые изменения. Не бойтесь вносить изменения, если они помогут улучшить проект и повысить его эффективность.

Основные элементы финансового управления на медиапредприятии.

В условиях рынка медиакомпания ведет активную экономическую деятельность. Главным для любого коммерческого предприятия, в том числе и для выпускающего СМИ, является получение прибыли. Но при этом у разных сфер управления в рамках одной большой цели могут быть более узкие конкретные задачи.

Так, основной смысл экономической деятельности состоит в том, чтобы произвести товары и услуги, упаковать их и продать таким образом, чтобы получить прибыль. Задачи же **финансового управления** - сделать так, чтобы у предприятия всегда были деньги на счетах, дающие возможность выполнять обязательства перед поставщиками, кредиторами и инвесторами, и оборотные средства, позволяющие поддерживать бесперебойное и прибыльное производство.

Даже прибыльные предприятия при определенных обстоятельствах могут оказаться без денежных средств. Постараемся пояснить этот парадокс. Деятельность компании выражается во многом в выставлении и оплате счетов. При выставлении счета фиксируется так называемая «отгрузка», с нее платятся налоги, заявленные в счете деньги вносятся в бухгалтерскую отчетность, которая может даже показывать прибыль за конкретный период. Но выставление счета и его оплата — разные процессы, которые могут сильно различаться во времени. И в любом бизнесе неизбежны задержки выплат или даже неоплаченные счета. Соответственно, доходы, полученные на основании «отгрузки», не гарантируют стабильного подкрепления наличными деньгами деятельности предприятия. В этой ситуации задачи финансового управления — минимизировать, а лучше совсем исключить подобные варианты. Эффективное финансовое управление по всем направлениям будет обеспечивать предприятие оборотными средствами, поддерживать его ликвидность возможностью оплачивать все счета и выполнять все обязательства перед работниками, поставщиками, акционерами, инвесторами, кредиторами и другими заинтересованными сторонами.

В рамках так называемого регулярного менеджмента выделяют семь его основных элементов: структуру, финансы, бизнес-план, маркетинг, учет, экономику, логистику. Все они тесно связаны между собой. Структура, бизнес-план и учет в значительной степени пересекаются с финансовым управлением, обеспечивают его эффективность, а маркетинг лежит в основе производственной деятельности, без которой финансовая теряет смысл.

Деятельность любой фирмы во многом зависит от выстраивания ее отношений как во внутреннем пространстве, так и с базовыми внешними силами — владельцами, учредителями, инвесторами, всеми теми, для кого важна финансовая составляющая ее операций, то есть то, каким образом они смогут получать дивиденды, возвращать инвестиции, а также участвовать в контроле над основными процессами. Поэтому привлечение специалистов по финансам может

быть важно уже на этапе создания и подписания основных учредительных документов и договоров и прохождения других процедур, связанных с появлением новой компании или переименованием ее юридической организационной формы.

Конечно, небольшим компаниям, к которым можно отнести большинство медиапредприятий, сложно создать самостоятельную сильную финансовую службу. Однако уже с самого начала любому предприятию желательно иметь в своем штате специалистов, которые бы участвовали в формировании структуры капитала, обеспечивали менеджмент информацией в рамках управленческого учета, участвовали в управлении финансовыми потоками, инвестиционной деятельностью, в разработке стратегии компании.

Работа в сфере финансов часто пересекается с *бухгалтерией*, но при всех их технических различиях можно также выделить одно отличие концептуальное. Деятельность бухгалтерии направлена на внешний мир предприятия, на предоставление информации налоговым службам, регулирующим органам, инвесторам и другим институтам. В то же время финансовое управление больше ориентировано на внутреннюю среду компании, на обеспечение ее полноценного и успешного функционирования.

Среди *важнейших элементов финансового управления*, которые будут затронуты в этом разделе, следует особенно выделить — бюджетирование, управление денежными средствами, привлечение долгового финансирования и капитала, а также инвестирование и размещение свободных средств. В целом, финансовое управление в медиакомпаниях, как отдельных газетах, радиостанциях, сайтах, так и крупных диверсифицированных холдингах, связано с *тремя основными видами деятельности* - операционной, финансовой и инвестиционной.

В *операционном* направлении важно создание финансовой структуры, которая повышает эффективность операций, обеспечиваемых в рамках организационной структуры, и ложится в основу следующего этапа — постановки управленческого учета. На их основе постепенно отлаживаются механизмы управления издержками (расходами) и себестоимостью, а также бюджетирование. Вместе с экономистами и маркетологами финансисты заняты также анализом безубыточности и планированием прибыли, обеспечить которую должны меры по всем сегментам регулярного менеджмента. Для финансовых же служб с определенного момента важнейшей задачей становится управление оборотными средствами.

В рамках *финансовой* деятельности организуются отношения между первым кругом инвесторов и, главным образом, взаимодействием с финансовыми рынками и финансовыми институтами. Ее центральными элементами становятся формирование уставного капитала, выбор структуры капитала, оценка стоимости капитала, выпуск ценных бумаг и кредитование, дивидендная политика, анализ и управление рисками.

Инвестиционная деятельность во многом связана с такими направлениями, как управление основными средствами, создание инвестиционных портфелей и обеспечение слияний и поглощений, связанных со стратегическим развитием бизнеса, использование временно свободных средств.

Проектное финансирование - это финансирование инвестиционных проектов, при котором источником обслуживания долговых обязательств являются денежные потоки, генерируемые проектом. Специфика этого вида инвестирования состоит в том, что оценка затрат и доходов осуществляется с учётом распределения риска между участниками проекта.

Проектное финансирование - это метод привлечения долгосрочного заемного финансирования для крупных проектов, посредством финансового инжиниринга, основанный на займе под денежные потоки, создаваемые только самим проектом, и является сложным организационным и финансовым мероприятием по финансированию и контролю исполнения проекта его участниками.

Проектное финансирование - это относительно новая финансовая дисциплина, которая за последние 20 лет получила широкое распространение в развитых странах мира и последние 10 лет стала активно применяться в России.

Проектное финансирование имеет свои определённые преимущества, тем оно и

отличается от других форм финансирования.

От синдицированного кредитования оно отличается тем, что имеет не обезличенный, а адресно-целевой характер

От венчурного финансирования - тем, что не сопровождается большими рисками, которые всегда сопровождают разработку и внедрение новых технологий и новых продуктов. Проектное финансирование имеет дело с более-менее известными технологиями

Реализация таких проектов более предсказуема, чем реализация инновационных

Но и здесь имеются риски, которые имеют специфический характер, обусловленный задачами реализации проектов (задержка ввода объекта в эксплуатацию, повышение цен на сырье и материалы, превышение сметы строительства и др.).

Главным преимуществом проектного финансирования является то, что оно позволяет сконцентрировать значительные денежные ресурсы на решении конкретной хозяйственной задачи, существенно снижая риск благодаря значительному числу участников соглашения.

Структуры проектного финансирования могут отличаться в зависимости от специфики финансирования проекта, особенностей назначения проекта, а также от вида договора (контракта), являющегося основой для финансирования. Но существуют общие принципы, лежащие в основе метода проектного финансирования.

Проектное финансирование используется для финансирования относительно «обособленного» проекта (с юридической и экономической стороны) через юридическое лицо, специализирующееся на реализации этого проекта (часто для получения и использования проектного финансирования создают отдельную, так называемую проектную компанию);

Как правило, чаще, проектное финансирование применяется для нового проекта, чем для уже созданного бизнеса (обычно используют при реструктуризации задолженности);

Источник возврата вложенных средств - прибыль от реализации инвестиционного проекта (обособленная от финансовых результатов деятельности инициаторов проекта).

Доля привлечённого капитала в общем объёме финансирования проекта составляет 70-80% (большой финансовый рычаг);

Для заемного капитала проектного финансирования инвесторы не предоставляют обеспечение или гарантии, либо обеспечение или гарантии не полностью покрывают финансовые риски по проекту;

Заимодавцы, при выплате процентов и долгов, рассчитывают, в основном, на поступление денежных средств от реализации проекта (будущую прибыль), а не на стоимость активов и финансовые показатели компании.

Основными гарантиями для заимодавцев являются контракты компании, лицензии и исключительные права использования и разработки ценных активов, или технологии и производство конкурентоспособной продукции.

Проект имеет ограниченный срок жизни - срок действия контракта или лицензии на виды работ или разработку активов, срок ввода в эксплуатацию объектов или сооружений, начало серийного выпуска продукции.

Виды проектного финансирования.

Финансирование с полным регрессом на заемщика: применяется, как правило, при финансировании некрупных, малорентабельных проектов. В этом случае заемщик принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта:

- финансирование без регресса на заемщика: предусматривает, что все риски, связанные с проектом, берёт на себя кредитор. Данные проекты наиболее прибыльные и привлекательные для инвестиций, дающие в результате реализации проекта конкурентоспособную продукцию;

- финансирование с ограниченным регрессом на заемщика. наиболее распространённая форма финансирования. Все участники распределяют генерируемые проектом риски, следовательно, каждый заинтересован в положительных результатах реализации проекта на всех стадиях его реализации.

Особенности оценки проектов.

В связи с отсутствием гарантий и обеспечения по проекту потенциальным кредиторам и инвесторам, при принятии решения (анализе проекта) о своем участии в проекте, необходимо учитывать ещё несколько принципиальных особенностей проектного финансирования, которые требуют особого подхода от аналитиков:

- сроки таких проектов обычно достаточно велики. Если в жилищном строительстве небольшие проекты ещё могут укладываться в два-три года, то во всех прочих вариантах проектного финансирования речь почти всегда идет о сроках свыше пяти лет, и нет ничего необычного в проектах, которым требуется кредитование на срок больше десяти лет (хотя надо признать, что такие сроки встречаются нечасто);

- во всех, без исключения, случаях проектного финансирования инвестиционная фаза (этап «сооружения» проекта) достаточно сложна и её успешное завершение нельзя гарантировать;

- исследования рынка выглядят сложнее, чем в случаях с менее значительными инвестициями, так как в процессе реализации таких проектов создаются товары или услуги, для которых трудно подобрать аналоги и историю продаж, а иногда появление на рынке законченного проекта меняет этот рынок так, что предыдущая история становится не актуальной.

Для этого инвесторам, кредиторам необходимо создавать команду специалистов по проработке данного проекта, которая обладает всеми необходимыми знаниями в областях:

- инжиниринг;
- эксплуатация;
- правовые вопросы, касающиеся процедур приобретения, получения разрешений, разработки проектных контрактов, оформления документов, необходимых для кредитования и т.п.;
- бухгалтер и налогообложение;
- финансовое моделирование;
- финансовое структурирование.

Очень важно, чтобы эта команда была хорошо организована: одна из наиболее часто встречающихся ошибок при реализации проекта, когда инвесторы (спонсоры) договариваются с проектной компанией об устраивающей их сделке, которая неприемлема с точки зрения проектного финансирования.

В связи с тем, что процесс разработки всех проектов может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет, инвесторам не стоит недооценивать масштаб издержек. Серьёзные издержки неизбежны, так как персонал, нанятый инвесторами для разработки проекта, работает над ним в течение длительного периода времени, возможно проводя много времени в поездках или создав местный офис. Кроме того, необходимо учесть издержки, связанные с привлечением внешних консультантов. Издержки на разработку могут достигать 2,5-5% стоимости проекта, и всегда существует риск, что проект окажется неэффективным и все издержки придется списать. Следовательно, система регулирования затрат играет существенную роль. Экономии за счёт масштаба работ тоже не всегда можно достичь - крупные проекты нуждаются и в более сложной структуре, поэтому стоимость разработки остаётся относительно высокой.

В проекте, который принято считать реализующимся на условиях проектного финансирования, задействованы как минимум три участника:

- проектная компания. Она создаётся специально для проекта, отвечает за его реализацию и обычно не имеет ни финансовой истории, ни имущества для залога. Именно использование проектной компании является главной отличительной особенностью этого вида проектов. Ответственность и риски по инвестированному капиталу не возлагаются на проверенное и солидное предприятие, а, как и финансирование, сложным образом распределяются между участниками процесса и регулируются набором контрактов и соглашений.

- инвестор, вкладывающий средства в собственный капитал проектной компании. Инвестор, с одной стороны, редко ограничивается лишь денежными вкладами и получением прибыли, а с другой стороны, особенно когда инвесторов несколько, их вложения вообще могут заключаться не в финансовых вливаниях. Такие инвесторы иницируют проект, создают проектную компанию и в той или иной форме рассчитывают извлекать выгоду из её успешной деятельности.

- кредитор. Помимо того, что проектная компания, получающая кредит, не имеет ни залогов, ни поручителей в традиционном понимании этих терминов, доля заемного капитала в проектном финансировании значительно выше, чем в обычных корпоративных кредитах и средняя сумма, предоставляемая кредитором, составляет 70-80 % всех капитальных затрат проекта. Понятно, что это ставит кредитора в сложные условия и требует от него не только поиска альтернативных путей защиты своих капиталов, но и особенно тщательного анализа всех тонкостей финансируемого мероприятия.

Финансовая структура медиакомпаний.

В финансовом управлении можно обнаружить и проанализировать все основные элементы менеджмента — планирование, организацию, влияние и контроль, но особую важность имеют *планирование и контроль*, то есть сравнение запланированных и достигнутых или достигаемых результатов, осуществляемые в процессе работы с бюджетом. Бюджет же, в свою очередь, основывается на отлаженном сборе информации о работе компании, где центральную роль играет учет. Для более эффективного ведения управленческого учета и установления процедур бюджетирования необходима финансовая структура.

Основные типы структур, которые могут использоваться на предприятии, — организационная и финансовая. Они решают разные задачи, и частая ошибка многих предприятий, особенно на ранних этапах развития, — пренебрежение выделением финансовой структуры. Наиболее эффективным решением может быть изначальное согласование менеджерами, отвечающими за различные направления деятельности медиапредприятий, основных принципов построения интегрированной организационно-финансовой структуры, которая дает репрезентацию работы компании сразу в нескольких измерениях.

Организационная структура помогает построить отношения внутри компании таким образом, чтобы решалась главная задача предприятия — производство и продажа продукта, при максимально эффективном и точном выполнении обязанностей. Для редакции это означает, что журналисты должны вовремя готовить материалы, вовремя должен сдаваться макет, продаваться реклама, распространяться тираж, закупаться бумага и расходные материалы и т.д. Главной целью создания организационной структуры является обеспечение эффективности процессов реализации и выполнения решений руководства.

Среди многих вариантов организационной структуры можно выделить два базовых типа — *линейно-функциональную и дивизиональную* структуры управления.

В первом случае присутствует предельно централизованное управление, рассматривающее организацию как единое целое, в котором все управленческие функции реализуются руководством. Линейные подразделения осуществляют в организации основную работу и принимают решения, а функциональные подразделения выступают в качестве обслуживающих, информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

На начальных этапах функционирования подобная модель структуры формируется практически во всех фирмах, но при дальнейшем развитии возможны варианты. По мере роста и развития организации сильно централизованный подход начинает во многих случаях негативно влиять на работу, и потому начинаются поиски более действенных организационных решений.

В рамках дивизиональной структуры наиболее значительные отделы и подразделения получают большую оперативно-производственную самостоятельность, по сути превращаются в небольшие самостоятельные фирмы, и им делегируются важные управленческие функции и

ответственность за получение прибыли. В управлении организациями с такой структурой менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, входят в круг ключевых фигур в компании.

Непосредственно на уровне отдельных медиапредприятий и небольших компаний выстраивать полноценную дивизиональную структуру сложно, в них чаще встречается именно линейно-функциональный подход. К тому же он особенно важен, если учесть, что главная функция газеты или журнала — информационная (социальная), и для ее решения необходима, прежде всего, операционная эффективность. Для крупных компаний, в том числе и медиахолдингов и управляющих компаний, гораздо более привычна дивизиональная структура.

Второй тип организационной структуры наиболее эффективен, так \ как подразумевает участие в управлении людей, непосредственно связанных с выполнением конкретных функций в рамках важных отделов. Управление становится не чисто вертикальным, а включает в себя элементы горизонтальной структуры. Появляются двусторонние отношения. Это все необходимо учитывать и при создании финансовой структуры предприятия, что является даже более важным и сложным процессом.

Если организационная структура необходима, прежде всего, для эффективного производства и распространения продукта (например, чтобы газета каждое утро в определенный срок появлялась в продаже или у подписчиков в виде контента, упакованного в форму определенного числа бумажных полос), то **финансовая структура** должна способствовать более эффективному управлению оборотными средствами и достижению главного результата — получения и увеличения прибыли от этого продукта. Она участвует в запуске и осуществлении процедур управленческого учета и бюджетирования и непосредственно в получении прибыли.

Главными структурными единицами финансовой структуры являются **центры финансового учета**, или ЦФУ. Центры финансового учета — структурные подразделения или несколько объединенных на основании определенных критериев подразделений фирмы, осуществляющих определенную хозяйственную деятельность и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность работы фирмы при производстве базовых продуктов и услуг. Такие центры могут выделяться как в рамках мультидивизиональной медиакорпорации, так и в пределах одной компании. При этом части организационной структуры не обязательно должны совпадать с частями структуры финансовой. Таким образом, в рамках дивизиональной структуры холдинговой организации центрами учета могут быть каждая отдельная радиостанция или телекомпания, а в рамках отдельной фирмы ЦФУ могут выделяться на основе конкретных отделов или групп отделов и отдельных сотрудников.

Критерии выделения ЦФУ могут быть разными и определяться принципами финансирования, управления, мотивации и другими факторами. В финансовой структуре можно выделить два базовых типа центров учета, которые будут различаться по важнейшему критерию: одни из них рассчитаны на получение прибыли, а другие — в большей степени на реализацию поддерживающих функций.

Первый тип, наиболее важный — это **центры финансовой ответственности** - ЦФО. Через них проходят основные финансовые потоки, они несут ответственность за получение прибыли и ее максимизацию. Такими ЦФО, к примеру, в журнале чаще всего становятся коммерческий отдел, отдел распространения, отвечающие за продажи, и другие подразделения, осуществляющие коммерческую деятельность в редакции или на предприятии. Организованный журналистский коллектив (редакцию) можно воспринимать по-разному: некоторые относят его к ЦФО, так как он производит содержание и частично аудиторию — главные продукты СМИ, но, с другой стороны, сам он их не продает и чаще может быть отнесен ко второму типу.

Второй тип ЦФУ — это **центры бюджетирования** (ЦБ). Они непосредственно не принимают участия во взаимодействии с рынком, но причастны к созданию продукции, как, например, технические службы, или к выполнению административных функций, как

менеджмент или бухгалтерия. Эффективность их работы определяется тем, насколько они соблюдают бюджетную дисциплину — участвуют в составлении и исполнении бюджета, который должен стремиться к бездефицитности. Центры бюджетирования участвуют в минимизации издержек и влияют на параметры оборотного капитала.

Общее же для ЦФУ то, что все они становятся первичными звеньями при ведении управленческого учета, то есть в каждом из них ведется учет и даже может составляться собственный бюджет. Главным при оценке эффективности работы ЦФУ будет достигнутый финансовый результат, а не исполнение той или иной функции.

При создании финансовой структуры возникают определенные сложности с отнесением всех сотрудников к конкретным ЦФУ и разнесением общих статей доходов и расходов по отдельным центрам. Особенно важным становится наделение руководителя ЦФУ большими полномочиями: он должен нести непосредственную материальную ответственность за основные средства, за бюджетную дисциплину, за достижение финансовых результатов. При этом руководитель должен иметь возможность (или получить обязанность) участвовать в составлении бюджетов, определении финансовых целей как в своих подразделениях, так и в организации в целом.

Многие отделы, существующие в рамках организационной структуры как самостоятельные подразделения, в финансовой структуре могут объединяться в центры бюджетирования. На уровне отношения организационной и финансовой структур особенно важно понимание принципов их взаимозависимости и взаимодействия. Например, по своей организационной структуре редакция может делиться на несколько отделов — новостей, исследований, светской жизни, спорта и т.п., каждый из которых решает свою организационную задачу — заполнение полос качественными материалами. При этом в составе финансовой структуры все эти отделы будут представлены как один центр финансового учета. Поэтому для эффективного функционирования предприятия необходимо выстроить организационную и финансовую структуры так, чтобы они гармоничнее накладывались друг на друга и достигали максимального взаимодействия.

В целом, создание экономически успешного проекта требует множества компонентов, которые должны работать вместе. Необходимо грамотно и тщательно продумывать каждый этап проекта, чтобы повысить шансы на его успешное завершение и достижение поставленных целей.

Вопросы для самопроверки:

1. Какие экономические аспекты необходимо учитывать при разработке проекта?
2. Какие общие критерии классификации проектов используются всегда?
3. Объясните понятие «экономическая модель проекта».
4. Из каких элементов состоит экономическая модель проекта?
5. Каким образом оцениваются экономические риски проекта?
6. Какую роль играет бюджет проекта в управлении им?
7. Как выбрать оптимальный вариант финансирования проекта?
8. Какие методы оценки эффективности проекта существуют?

Тема 4. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов

Правовые формы институционализации предпринимателей – это формы организации бизнеса, которые предусмотрены законодательством и позволяют создавать юридические лица или физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность в соответствии с законодательством. При разработке проектов важным аспектом является правовая форма организации бизнеса, которую выбирает инвестор для реализации своих идей. Различные правовые формы имеют свои преимущества и недостатки, и выбор определенной формы зависит от конкретных целей и задач проекта.

В разных странах могут существовать разные правовые формы институционализации

предпринимателей, но в целом они могут быть классифицированы следующим образом:

1. Индивидуальный предприниматель (ИП) - это физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность на свой страх и риск без образования юридического лица. ИП может зарегистрироваться в налоговой службе и получить соответствующее свидетельство.

2. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - это юридическое лицо, созданное несколькими учредителями (обычно не менее двух) для осуществления предпринимательской деятельности. Участники ООО не несут личной ответственности за долги компании и отвечают только в пределах своих вкладов.

3. Акционерное общество (АО) - это юридическое лицо, созданное путем размещения акций на рынке. Участники АО (акционеры) не несут личной ответственности за долги компании и отвечают только в пределах своих вкладов.

4. Холдинговая компания - это компания, которая владеет акциями других компаний и управляет ими. Холдинговая компания может быть создана в форме ООО или АО.

5. Государственное или муниципальное унитарное предприятие - это предприятие, созданное государством или муниципалитетом и находящееся в их собственности. Унитарное предприятие может осуществлять предпринимательскую деятельность на коммерческих условиях, но все дивиденды и прибыль остаются в государственном или муниципальном бюджете.

В России самой распространенной формой организации бизнеса является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Это связано с тем, что ООО имеет ряд преимуществ перед другими формами организации, такими как ИП или ОАО.

ООО позволяет снизить риски для участников бизнеса, поскольку они не несут личной ответственности за долги компании в случае ее банкротства. Кроме того, ООО может иметь несколько учредителей, что позволяет собрать больше капитала для бизнеса.

В разработке проектов также часто используется форма ООО, поскольку это позволяет объединить усилия нескольких участников проекта и распределить риски между ними. Кроме того, ООО может иметь более гибкую структуру управления, что облегчает процесс принятия решений и позволяет быстрее реагировать на изменения внешней среды.

Однако, при выборе формы организации бизнеса и разработки проекта необходимо учитывать конкретные условия и особенности проекта, а также юридические и финансовые аспекты. Например, для некоторых проектов может быть более подходящей форма ИП, особенно если бизнес небольшой и суммы инвестиций не очень высокие. Также может быть необходимо обращаться к услугам специалистов в области права и финансов, чтобы выбрать оптимальную форму организации бизнеса и разработки проекта и обеспечить их успешную реализацию.

Выбор правовой формы институционализации предпринимателей зависит от многих факторов, таких как тип и масштаб бизнеса, налоговые и юридические особенности региона, цели и задачи предпринимателя и другие факторы.

Например, для малого бизнеса в некоторых странах наиболее популярной формой институционализации является ИП, так как это наименее затратный и более гибкий способ начать свой бизнес. Для крупного бизнеса или для компаний, которые планируют привлечь инвестиции через размещение акций на бирже, может быть более подходящей формой АО.

Также важно учитывать юридические и налоговые особенности каждой формы институционализации в конкретном регионе. Например, в некоторых странах налоговая нагрузка для ИП может быть выше, чем для ООО или АО. Поэтому, перед выбором формы институционализации, предприниматель должен провести анализ и выбрать наиболее подходящую форму, учитывая все факторы, которые могут влиять на его бизнес.

Договорное регулирование проектной деятельности. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности.

Договорное регулирование является одним из наиболее важных элементов проектной

деятельности, поскольку это позволяет определить права и обязанности каждой стороны и установить юридически обязательные условия для выполнения проекта. Два распространенных варианта договорного регулирования проектной деятельности - это договоры коммерческой концессии и франчайзинга.

Договор коммерческой концессии - это договор, в соответствии с которым одна сторона (концессионер) получает право использования товарного знака, ноу-хау, технологии и/или других интеллектуальных прав другой стороны (концедента) для производства и продажи товаров или оказания услуг на определенной территории. Концессионер обычно платит концеденту определенную плату за использование этих прав и обязуется следовать определенным правилам и требованиям, установленным концедентом.

Франчайзинг - это договор, в соответствии с которым франчайзи получает право использования бренда, бизнес-модели и др. интеллектуальных прав франчайзера для запуска своего бизнеса. Франчайзи также обычно платит определенную сумму денег за использование этих прав и обязуется следовать определенным стандартам и требованиям, установленным франчайзером.

Одним из преимуществ договорного регулирования проектной деятельности является возможность передачи некоторых прав и обязанностей на другую сторону, что может снизить риски для каждой стороны. Например, в случае франчайзинга франчайзер может предоставить свои интеллектуальные права и бизнес-модель франчайзи, что может снизить риски для франчайзера и обеспечить более быстрый и легкий запуск бизнеса.

Договоры простого товарищества и о совместной деятельности являются одними из форм юридического сотрудничества между двумя или более сторонами в бизнесе. Они позволяют объединить усилия, ресурсы и опыт для достижения общих целей.

Договор простого товарищества предполагает создание товарищества, в котором участвуют два или более лица, называемых товарищами. В рамках такого договора товарищи обязуются вести совместную хозяйственную деятельность, вкладывая свои ресурсы, опыт и знания. При этом каждый товарищ отвечает по своей доле в уставном капитале товарищества.

Договор о совместной деятельности также предполагает сотрудничество между двумя или более сторонами, но не предусматривает создание юридического лица. В рамках такого договора стороны обязуются вести совместную деятельность с целью достижения общих целей, но при этом каждая сторона сохраняет свою независимость и ответственность.

Одним из основных различий между договором простого товарищества и договором о совместной деятельности является наличие или отсутствие создания юридического лица. В случае с договором простого товарищества создается юридическое лицо, которое обладает своей правоспособностью и отвечает по своим обязательствам. В случае с договором о совместной деятельности такое юридическое лицо не создается.

Также стоит учитывать, что при заключении договоров простого товарищества и о совместной деятельности необходимо учитывать условия договора, в том числе права и обязанности сторон, порядок распределения доходов и расходов, условия прекращения договора и т.д. Все эти условия должны быть ясно оговорены в договоре и согласованы между сторонами.

Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России нужны для создания и развития инновационных компаний, которые могут внести значительный вклад в экономический рост и развитие страны. Они позволяют привлекать инвестиции для создания и развития стартапов, а также обеспечивают доступ к инфраструктуре и услугам для поддержки инновационных проектов.

Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России включают в себя следующие формы:

1. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - это самая распространенная

форма организации бизнеса в России. ООО предоставляет возможность собрать капитал путем продажи долей и имеет гибкую систему управления. В случае венчурных инвестиционных проектов ООО может быть использовано для создания компании-стартапа или для привлечения инвестиций.

2. Акционерное общество (АО) - это форма организации бизнеса, которая позволяет создать большую компанию с большим количеством акционеров. Акции компании могут быть проданы на фондовой бирже, что позволяет получить доступ к большому количеству инвесторов. Однако для создания АО требуется больше времени и затрат, чем для создания ООО.

3. Инновационный центр - это форма организации, которая предоставляет инфраструктуру для поддержки и развития инновационных компаний. Инновационный центр может выступать в качестве инкубатора для молодых компаний-стартапов, предоставляя помещения, оборудование, услуги бухгалтерии и юридической поддержки.

4. Риск-инвестиционный фонд (Венчурный фонд) - это форма организации, которая позволяет инвестировать средства в новые инновационные проекты. Венчурные фонды могут иметь разные формы и структуры, и могут варьироваться по уровню риска и ожидаемой доходности.

5. Технопарк - это организация, которая предоставляет инфраструктуру для развития инновационных компаний. Технопарк может включать в себя помещения, оборудование, услуги бухгалтерии и юридической поддержки.

6. Государственно-частное партнерство - это форма сотрудничества между государственными организациями и частными компаниями, которая позволяет объединять усилия для развития инновационных проектов.

Кроме того, современные организационно-правовые формы позволяют инвесторам и предпринимателям ограничивать свою ответственность, защищая их от возможных финансовых рисков и потерь. Это в свою очередь увеличивает привлекательность инвестиций и стимулирует развитие инновационного предпринимательства.

В целом, современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России играют важную роль в создании благоприятной инвестиционной среды и поощрении развития инноваций в различных сферах экономики.

Управление проектами является важной частью любой организации, так как это позволяет эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей. Однако, *чтобы гарантировать успешное управление проектами*, необходимо соблюдать нормативно-правовые требования и регулирования.

Во-первых, нормативно-правовое регулирование управления проектами помогает обеспечить соблюдение правовых норм и стандартов, связанных с реализацией проектов. К ним относятся нормы, регламентирующие организацию проектной документации, процедуры закупок, нормы безопасности и техники безопасности, а также другие требования. Это важно для обеспечения безопасности работников, сохранения окружающей среды, защиты прав потребителей и других участников проекта.

Во-вторых, нормативно-правовое регулирование управления проектами помогает гарантировать прозрачность процессов управления и контроля за реализацией проектов. Это позволяет минимизировать возможность коррупции, злоупотреблений и иных нарушений.

Нормативно-правовое регулирование также обеспечивает участникам проекта правовую защиту и определение ответственности за нарушения. В случае возникновения споров, недоразумений или конфликтов, применение нормативно-правовых инструментов помогает урегулировать конфликт и защитить права всех сторон. Кроме того, нормативно-правовое регулирование управления проектами может быть использовано как инструмент для стимулирования развития инноваций и технологического прогресса. Это может быть достигнуто путем создания благоприятных условий для инвестиций в научно-технические разработки и новые технологии.

В целом, нормативно-правовое регулирование управления проектами является важным инструментом для обеспечения эффективности и безопасности реализации проектов, гарантирует прозрачность процессов и защиту прав всех участников проекта. Важно отметить, что нормативно-правовое регулирование управления проектами может различаться в зависимости от страны, региона или отрасли. В каждой юрисдикции могут быть свои правила и стандарты, которые необходимо соблюдать при управлении проектами.

В некоторых случаях нормативно-правовое регулирование может ограничивать возможности управления проектами. Например, законодательные ограничения на использование некоторых технологий или материалов могут повлиять на способы реализации проекта. В таких случаях необходимо учитывать правовые ограничения и искать альтернативные пути реализации проекта.

Для обеспечения эффективности управления проектами необходимо также учитывать не только нормативно-правовые требования, но и общие бизнес-процессы и стандарты управления проектами, такие как методологии управления проектами (например, PMBOK или PRINCE2), системы управления качеством (например, ISO 9001) и другие.

Для эффективного управления проектами необходимо иметь хорошо разработанную систему контроля и учета выполнения проекта, чтобы убедиться в соответствии проекта планам и бюджету. Также необходимо иметь механизмы раннего обнаружения и управления рисками, а также механизмы решения конфликтов. Важно отметить также, что нормативно-правовое регулирование управления проектами может оказывать существенное влияние на бюджет и сроки выполнения проекта, а также на риски, связанные с его реализацией. Например, нормативы и стандарты в области безопасности и охраны труда могут повлечь за собой дополнительные расходы на оборудование и материалы, а также на обучение персонала.

Нормативно-правовое регулирование может определять процедуры и сроки получения необходимых разрешений и документов, что может затянуть сроки реализации проекта и повлиять на его финансовый результат. Нормативно-правовое регулирование также может иметь влияние на выбор партнеров и поставщиков. Например, государственные закупки или требования к качеству и сертификации могут потребовать выбора определенных поставщиков или подрядчиков, что может повлиять на общую стратегию управления проектом.

В связи с этим, важно тщательно изучать нормативно-правовые требования и стандарты, связанные с реализацией проекта, и учитывать их в процессе планирования и управления проектом. Это позволит избежать непредвиденных расходов и срывов сроков, а также обеспечить соответствие проекта требованиям законодательства и стандартам.

Вопросы для самопроверки:

1. Объясните понятие «правовые формы институционализации предпринимателей» и назовите их классификацию.
2. Как регулируется процесс управления проектом на законодательном уровне?
3. Какие нормативно-правовые акты регулируют процедуру выбора поставщиков и подрядчиков на выполнение проектных работ?
4. Каковы требования к учетной документации проекта с точки зрения законодательства?
5. Каким образом происходит регулирование договорных отношений при управлении проектом?
6. Какие основные нормативно-правовые документы регулируют вопросы интеллектуальной собственности в проектной деятельности?
7. Что из себя представляют современные организационно-правовые формы?
8. Назовите современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов.

Раздел 3. Эффективность реализации проекта и основные подходы к оценке риска

Тема 5. Эффект и эффективность реализации проекта

В современных условиях кризисные обстоятельства и неопределенность на рынке заставляют участников бизнеса в очередной раз задуматься над эффективным управлением проектами. Всякий проект связан с неопределенностью и рисками, что задается по умолчанию определением проекта: **проект** – это мероприятие временного характера, направленное на создание нового продукта, процесса или услуги.

С одной стороны, методика экспертизы рисков проекта внешне представляется очень простой – описательной, но по идее она должна привести эксперта к количественному результату – стоимостной оценке выявленных рисков, их негативных последствий и антирисковых мероприятий. Поэтому еще на стадии разработки концепции инвестиционного проекта необходимо провести качественную экспертизу проектных рисков.

Целесообразно стоит выделить следующие основные *подходы качественной экспертизы проектных рисков*:

- *метод экспертных оценок* – комплекс процедур, направленных на выявление, ранжирование и качественную оценку вероятных рисков по проекту на основании экспертных мнений людей, обладающих значительным опытом в проектной деятельности;
- *SWOT-анализ* – позволяет наглядно противопоставить сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы на основании качественной оценки риска;
- *спираль («роза») рисков* – иллюстрированное ранжирование рисков на основании качественных оценок рискованных факторов;
- *метод аналогий или консервативные прогнозы* – исследование накопленного опыта по проектам аналогам с целью расчета вероятностей возникновения потерь.

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

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

Эффект (конечный результат) от реализации проекта может иметь вид нового технологического процесса, нового продукта для заказчика, применения новой информационной системы, элемента или подсистемы, встроенной в другую систему, анализа осуществимости проекта или программы обучения. Иными словами, конечный результат зависит от целей проекта.

В качестве *индикаторов успешности проекта* так называемые мягкие данные (*soft facts*) при пересечении нижнего допустимого предела служат индикаторами кризиса, и они в достаточной мере превосходят жесткие данные (*hard facts*). В качестве таких индикаторов выделяются:

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

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

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

Эффективность реализации проекта и ее виды. В соответствии с общим подходом оценка эффективности инвестиционного проекта основана на сопоставлении связанных с ним результатов и затрат. Можно выделить следующие виды эффективности.

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

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

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

Эффект и эффективность реализации проекта компании в существенной мере зависят от разработки программы продвижения самой компании. Перспективными в этом отношении являются event-технологии. Это связано с тем, что в настоящее время все чаще встает необходимость внедрения новых методов коммуникации, и как следствие, методов разработки программ продвижения компаний на рынке в связи с новыми современными условиями управления бизнесом. Необходимо изменить точку зрения на сущность и содержание маркетинговых функций для обеспечения эффективной деятельности предприятия в целом. При правильном подходе, event-технологии являются отличным способом продвижения компании на рынке, предлагая новые возможности для профессионалов в области маркетинга. Использование event-технологий можно охарактеризовать как рекламную стратегию, которая включает личный контакт, который компания осуществляет с клиентами на специальных мероприятиях, таких как ярмарки, выставки, фестивали. В отличие от традиционной рекламы, которая в последнее время вызывает негатив, освещая компании через телевизионные источники, радио или наружную рекламу, event-технологии или событийный маркетинг нацелен на конкретных людей или группы на местах сбора целевой аудитории, в надежде сформировать качественные коммуникации и тем самым добиться определенных целей, оставляя индивидуальные положительные впечатления у каждого клиента.

Разработка программы продвижения проектов компании представляет собой внедрение в ее деятельность комплекса маркетинговых мероприятий

Продвижение проектов компании на рынке – это комплекс мероприятий, которые направлены на узнаваемость бренда, стимулирование продаж, поиск целевой аудитории и раскрутку торговой марки. В целом маркетинговые цели программы продвижения направлены

на привлечение новых клиентов, увеличение продаж или повышение осведомленности о бренде.

К основным задачам продвижения самой компании можно отнести:

- увеличение спроса: усилия по продвижению бренда направлены на стимулирование спроса на продукт. Они убеждают клиентов покупать продукт в большем объеме, чтобы увеличить продажи и свою долю на рынке;

- стабилизация продаж: сезонные, циклические и другие колебания спроса влияют на продажи. Усилия по продвижению бренда направлены на стабилизацию продаж за счет минимизации влияния таких колебаний;

- компенсация маркетинговых действий конкурентов: на высококонкурентном рынке даже продвинутый бренд должен использовать программы продвижения, чтобы сохранить долю на рынке;

- построение имиджа компании: продвижение бренда также нацелено на создание положительного имиджа компании;

- преодоление негативных инсайдов и предрассудков целевой аудитории, связанных с прошлыми неудачами, выходом нового товара, недостаточным доверием целевой аудитории к бренду.

Существенное влияние на достижение маркетинговых целей может оказать то, какие методы будут выбраны для продвижения на рынке. Необходимо внимательно изучить множество методов продвижения и принять решение о том, какие методы, скорее всего, достигнут желаемой потребительской демографии. Это означает учет таких факторов, как возраст, пол, местонахождение, а также социально-экономические, психографические и конкурентные данные.

При разработке программы продвижения, всегда необходимо думать о правильном сочетании маркетинговых коммуникаций. Благодаря интегрированной программе маркетинговых коммуникаций, каждый вид продвижения имеет четкую функцию и дополняет другие типы. Всегда лучше использовать различные медиа, а не концентрироваться на одном конкретном источнике. Продвижение должно быть точно скоординировано и интегрировано. Интегрированная маркетинговая коммуникация объединяет сообщение через доступные каналы, чтобы обеспечить последовательное и четкое сообщение о брендах, продуктах и услугах вашей компании. Любое отклонение от единого сообщения смущает потребителя и подрывает имидж бренда. Разберем основные маркетинговые коммуникации, которые широко используются для продвижения компании.

Реклама. Этот способ продвижения обычно может быть направлен на определенную демографию, что повышает вероятность успешной кампании. Средства массовой информации, такие как телевидение, радио или газеты и журналы, чаще всего являются носителями рекламных сообщений. Кроме того, рекламные щиты, плакаты, веб-страницы, брошюры и прямая почтовая рассылка также попадают в ту же категорию. Хотя этот метод традиционно носит односторонний характер, реклама в новых каналах, таких как Интернет, может обеспечить быструю обратную связь. Преимущества рекламы позволили ей оставаться доминирующей формой маркетингового общения на протяжении десятилетий. Рекламные сообщения могут быть индивидуально подобраны для нишевой аудитории или предназначены для привлечения широкой аудитории. Однако минусы рекламы продолжают расти с каждым годом. Насыщение рекламы видимого пространства и звуковых волн привело к тому, что большое количество людей мысленно негативно воспринимают рекламные сообщения. Реклама стала настолько нежелательной в жизни потребителей, что были созданы новые технологические инструменты, чтобы избежать её.

Связи с общественностью. Целью данного метода является повышение позитивного упоминания компании во влиятельных СМИ. Это могут быть газеты, журналы, ток-шоу и новые медиа, такие как социальные сети и блоги. Этот метод продвижения может оказаться, как самым дорогостоящим, так и самым бюджетным из всех. Так, например, только раскручивающиеся

блогеры могут упомянуть о компании и даже дать положительную оценку бесплатно или на бартерной основе. Отрицательным моментом является то, что в средствах массовой информации могут появиться материалы неотредактированные представителями компании, в том числе информация негативного характера.

Личные продажи и прямой маркетинг. В отличие от однонаправленных рекламных методов, прямые продажи связывают представителей компании с потребителем. Эти взаимодействия могут осуществляться лично, по телефону, по электронной почте или в чате. Этот контакт направлен на создание личных отношений между клиентом и брендом. Прямой маркетинг предназначен для конкретных потенциальных потребителей. Общение с ними происходит посредством телемаркетинга, настраиваемых писем, электронных писем и текстовых сообщений. Личные продажи и прямой маркетинг могут создавать положительные впечатления в сознании людей и могут помочь клиентам найти идеальный продукт для удовлетворения своих потребностей. Вместе с тем эти коммуникации могут отрицательно сказаться на клиенте, так как негативный опыт работы с продавцами может пойти так далеко, что испортит мнение клиента о всей компании.

Стимулирование сбыта и продаж - это, как правило, краткосрочные стратегические действия, направленные на стимулирование роста продаж. Это могут быть сезонные скидки, конкурсы, раздача образцов или даже специальные скидочные купоны. Краткосрочный мотив данной коммуникации может работать против типичных долгосрочных целей компаний, включая использование программ лояльности клиентов. Чрезмерная дисконтизация цен обучает покупателей сосредоточиться на низкой цене, как на источнике стоимости конкретного продукта или услуги. После того, как клиенты привыкнут к определенным скидкам, трудно поменять их мнение и заставить заплатить большую сумму за конкретный товар.

Выставки, ярмарки, фестивали. К отдельной маркетинговой коммуникации также относят участие в выставках, ярмарках и фестивалях. Выставки могут стать отличным способом продвижения компании. Они также являются прекрасной возможностью для общения с другими участниками отрасли и расширения клиентской базы. Выставка, ярмарка или фестиваль представляет собой мероприятие, на котором товары и услуги в конкретной отрасли демонстрируются разными предприятиями. Для принятия решения об участии в выставке необходимо рассмотреть все выгоды и риски данной коммуникации.

Выгоды

- Выставки, как правило, ориентированы на конкретную отрасль и на людей, заинтересованных в этой отрасли. Участие в выставке может стать отличным способом рекламы на целевом рынке и повышения узнаваемости бренда.

- Выставки открыты для широкого круга аудитории. Это дает возможность бренду для продвижения в группу, которая может быть мало осведомлена о деятельности компании.

- В зависимости от типа бизнеса, на выставках может проводиться тестирование новых продуктов.

- Участие в выставке может предоставить вам возможность создать базу клиентов из посетителей вашего выставочного стенда.

Риски

Существуют риски, которые необходимо знать на этапах планирования:

- Выставки требуют, по крайней мере, одного дня. Поэтому необходимо заранее запланировать участие и выделить людей.

- Участие в выставке, ярмарке или фестивале может быть дорогостоящим.

- Неправильный выбор мероприятия может привести к отрицательному результату, что означает, что расходы на участие в выставке, ярмарке или фестивале превысят доходы.

Программа продвижения компании с использованием event-технологий опирается на событийный маркетинг. *Event marketing* (событийный маркетинг) — систематическая организация мероприятий как платформы презентации товара (услуги) для того, чтобы с помощью эмоционального воздействия активизировать внимание целевой группы к товару

(услуге). Событийный маркетинг - это стратегия, которую маркетологи используют для продвижения своего бренда, продукта или услуги с помощью личного общения и в режиме реального времени. Эти события могут быть онлайн или офлайн, и компании могут участвовать в качестве организаторов, участников или спонсоров. Бюро статистики труда США (US Bureau of Labor Statistics) прогнозирует, что индустрия событийного маркетинга и event-технологий вырастет на 44% с 2010 по 2020 год, что превышает прогнозы для других отраслей. Грамотное планирование событийного маркетинга может помочь компании выделиться на высококонкурентном рынке. Таким образом, можно создать более значимые и долгосрочные отношения с клиентами. Независимо от формата мероприятия, оно даёт уникальную возможность взаимодействовать с клиентами на более личном уровне. Это универсальная и невероятно эффективная стратегия, которая обеспечивает долгосрочные взаимоотношения с клиентами и партнерами. Фактически, согласно докладу «Event Marketing 2018: Benchmarks and Trends», большинство маркетологов (80%) считают, что событийный маркетинг является самой эффективной коммуникацией с потребителями.

По своей сути маркетинг - это способность компании четко передать необходимое сообщение в подходящее время. Живые мероприятия предоставляют возможность для непосредственного общения с заинтересованными сторонами и четкой передачи сообщений. Неудивительно, что Event-маркетинг продолжает расти как одна из самых успешных маркетинговых стратегий для крупных компаний. Событийный маркетинг – это отличный рычаг для продвижения компании. Для грамотного продвижения компании посредством event-технологий необходимо определить цели и задачи: первым шагом любой успешной программы продвижения является разработка четкой цели. Цель и будет определять методы и содержание плана коммуникации. Аудитория, на которую нацелена компания, напрямую связана с тактикой, которую необходимо использовать. Для составления плана продвижения компании с использованием event-технологий нужно определить, какую маркетинговую тактику использовать: некоторые медиа каналы гораздо эффективнее других, когда речь заходит о маркетинговой стратегии. Определение каналов коммуникации, а также разработка контента играют большую роль в продвижении компании. Главное, что нужно иметь ввиду, что маркетинг наиболее эффективен, когда компания диверсифицирует свой подход. Использование нескольких каналов коммуникации поможет привлечь как можно большее число участников мероприятия.

Собственно, Event-маркетинг включает в себя несколько ключевых моментов:

- информирование аудитории о проведении мероприятия;
- проведение самого мероприятия;
- последующая информационная волна.

Обо всех этих моментах необходимо позаботиться заранее и предусмотреть их на самой главной стадии программы продвижения — разработке.

Технологии сбора и обработки информации об эффективности программ продвижения основана на данных маркетинговых исследований, главным из которых является опрос. Сбор данных - это процесс сбора информации из всех соответствующих источников, с целью поиска и оценки результатов проведенной программы продвижения. Методы сбора данных можно разделить на две категории: первичные методы сбора данных и вторичные методы сбора данных. Первичные методы сбора данных можно разделить на две группы: количественные и качественные.

Количественные методы сбора данных основаны на математических расчетах в различных форматах. Количественные методы дешевле применять, и их можно применять в течение короткого промежутка времени по сравнению с качественными методами. Более того, из-за высокого уровня стандартизации количественных методов, легко провести сравнение результатов.

Качественные методы исследования, наоборот, не связаны с числами или математическими расчетами. Качественные исследования тесно связаны со словами, звуками,

чувствами, эмоциями, цветами и другими элементами, которые не поддаются количественной оценке. Качественные исследования направлены на обеспечение более высокого уровня глубины понимания и методов качественного сбора данных, включая интервью, анкеты с открытыми вопросами, фокус-группы, наблюдение, игру или ролевую игру, тематические исследования и т.д. Выбор между количественными или качественными методами сбора данных зависит от программы продвижения и её целей, и задач.

Вторичные данные - это тип данных, которые уже были опубликованы в книгах, газетах, журналах, онлайн-порталах и т.д. Применение соответствующего набора критериев для выбора вторичных данных, которые будут использоваться в исследовании, играет важную роль в повышении уровня достоверности и надежности исследований. В зависимости от того, какие цели были заявлены при разработке программы продвижения, выбирается метод оценки эффективности программы. Одними из самых эффективных методов получения информации о коммуникативной эффективности в рамках оценки результатов программы продвижения является метод опроса.

Оценка экономической эффективности: общие подходы. Основным требованием при оценке эффективности проекта является учет одновременности затрат и приведение их к единому периоду времени – *дисконтирование*. Таким образом, методы оценки эффективности проекта представляют собой инвестиционные расчеты.

Текущая (современная, приведенная) стоимость денежных средств (present value – PV) означает сегодняшнюю стоимость сумм, которые будут получены в будущем (через определенный период времени). Расчет текущей стоимости денежных сумм осуществляется на основе коэффициента дисконтирования. *Дисконтирование* – это вычисление текущей стоимости некой денежной суммы.

Среди этих условий можно выделить следующие.

1. Рассматривается долгосрочный проект, имеющий срок реализации или полезного использования несколько лет или периодов иной длительности, если в качестве единицы периода выбран срок менее одного года (полугодие, квартал, месяц). В случаях, когда это специально не оговаривается, считается, что единицей периода является один год.

2. Каждый проект описывается платежным рядом, элементы которого представляют собой сальдо доходов и расходов инвестора (денежные потоки) за каждую единицу периода реализации. Отрицательное значение компонента платежного ряда означает, что в данном году расходы инвестора превысили его доходы, а положительное значение свидетельствует о превышении доходов над расходами.

3. Существование развитого рынка капитала, обеспечивающего возможность получения внешнего финансирования инвестиционных проектов, и дополнительного эффективного использования временно свободного капитала инвестора.

4. Предполагается, что будущие доходы и расходы инвестора, связанные с реализацией проекта, точно известны, то есть речь идет о гарантированном вложении капитала и отсутствии неопределенности исходной информации. В условиях использования долгосрочных проектов такое условие является достаточно жестким. Инвестор, выбирая методы обоснования проектов, должен отдавать себе отчет в том, что ни один из них не может вполне соответствовать реальным хозяйственным процессам, а будущие фактические результаты могут значительно отличаться от тех, которые были получены в процессе инвестиционных расчетов.

5. В процессе осуществления динамических инвестиционных расчетов учитываются только экономические факторы, определяющие будущие результаты проекта. При этом определенная группа факторов и условий, которая оказывает практическое влияние на эти результаты, не учитывается. В их число входят политические, социальные, правовые и прочие подобные факторы. Если необходимо учесть влияние подобных факторов на реализацию проектов, то наряду с методами инвестиционных расчетов следует провести специальные исследования и обоснования, связанные с использованием качественных методов анализа и прогноза.

Оценка денежных потоков является самым важным этапом в финансово-инвестиционном анализе проекта. Трудно дать точные прогнозы издержек и доходов, связанных с крупным и сложным проектом, так что ошибки в прогнозах могут быть весьма существенными. Более того, довольно трудно оценить расходы на основные производственные средства и оборудование, еще большей неопределенностью характеризуются доходы от реализации и операционные издержки в течение срока жизни проекта.

В своей деятельности инициаторы и менеджеры проектов неизбежно сталкиваются с ситуациями неопределенности и риска. Риск объективно присущ хозяйственной деятельности, и чтобы достичь успеха и победить в конкурентной борьбе, важно разработать эффективную и рациональную стратегию управления им.

Появление риска обусловлено неопределенностью внешней, динамично изменяющейся, среды, с одной стороны, и ограниченностью ресурсов компании – с другой

Основные методы инвестиционных расчетов. Среди основных методов инвестиционных расчетов можно выделить следующие:

- метод чистой дисконтированной стоимости;
- метод внутренней нормы доходности;
- метод дисконтированного периода окупаемости.

Основную роль среди них играет метод чистой дисконтированной стоимости. Остальные методы представляют собой либо некоторую модификацию метода чистой дисконтированной стоимости, либо на нем основаны.

Чистая дисконтированная (текущая) стоимость (net present value of cash flows – NPV) – это разница между рыночной стоимостью проекта и затратами на его реализацию. Она представляет собой сумму дисконтированных по годам денежных потоков за все периоды реализации проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^T NCF_t (1+r)^{-t}, \quad +$$

Где r – процентная ставка, используемая для данного инвестиционного проекта (норма дисконтирования); T – период реализации проекта.

Чистая дисконтированная стоимость показывает настоящую стоимость разновременных результатов от реализации конкретного проекта. Другими словами, чистая дисконтированная стоимость – это мера той добавочной или вновь создаваемой стоимости, которую мы получим, финансируя сегодня первоначальные затраты проекта.

Инвестиционное предложение следует рассматривать, если чистая дисконтированная стоимость проекта положительная. В случае если чистая текущая стоимость проекта меньше 0, проект должен быть отклонен. Из нескольких альтернативных проектов следует выбирать тот, у которого при прочих равных условиях больше чистая текущая стоимость.

Положительная величина чистой текущей стоимости свидетельствует не только о полном возмещении затрат на инвестиционный проект при прогнозируемом уровне доходности капитала, но и о получении дополнительного дохода, то есть об увеличении активов предприятия вследствие принятия проекта.

При расчете дисконтированной стоимости принято делать некоторые допущения, которые значительно упрощают инвестиционные расчеты.

1. Капитал можно привлечь и разместить под один и тот же процент.
2. Денежные притоки и оттоки происходят в начале или конце каждого периода, а не возникают в течение всего периода.
3. Денежные потоки точно определены и нет необходимости делать поправку на риск.
4. В качестве стратегической цели принимается максимизация благосостояния фирмы или владельца.

Одна из важнейших проблем при использовании критерия чистой дисконтированной стоимости – *выбор ставки дисконтирования*. С теоретической точки зрения она представляет

собой стоимость капитала предприятия, то есть те альтернативные издержки, которые связаны с инвестированием в данный проект. Альтернативные издержки осуществления проекта представляют собой доход, который могли бы получить акционеры, если бы инвестировали свои средства по собственному усмотрению. Когда мы дисконтируем потоки денежных средств по ожидаемой норме доходности сопоставимых финансовых активов, мы определяем, сколько инвесторы были бы готовы заплатить за ваш проект. Сопоставимость активов означает, что им присуща та же степень риска, что и инвестициям в проекты предприятия. Такая теоретическая концепция представлена на рис. 10.



Рис. 10. Норма доходности как альтернативные издержки

В качестве распространенных методов определения ставки доходности используются:

- модель оценки капитальных активов (capital asset pricing model - CAPM);
- метод кумулятивного построения (build-up approach);
- метод средневзвешенной стоимости капитала (weighted average cost of capital - WACC).

Более подробно модели определения ставки доходности можно рассматривать на примерах. Рассмотрим расчет чистой дисконтированной стоимости на следующем примере.

Пример 1. Предприятие рассматривает инвестиционный проект, объем инвестируемого капитала, по которому составляет 700 млн руб. При этом за последующие пять лет ожидаются следующие чистые денежные потоки от реализации проекта: в первый год -200 млн руб., во второй год - 300 млн руб., в третий - 300 млн руб., в четвертый - 200 млн руб., в пятый - 100 млн руб.

Найти чистую дисконтированную стоимость инвестиционного проекта при условии, что норма дисконтирования составляет 14%.

Расчет чистой дисконтированной стоимости по проекту приведен в табл. 4.

Принятие решения при сравнении инвестиционных альтернатив А и Б на основе значения показателя чистой дисконтированной стоимости может осуществляться в следующих условиях:

- $NPVA > 0$, а $NPVB < 0$. Тогда выбирается проект А;
- $NPV > 0$; $NPVB > 0$; $M > V > NPVr$. Выбирается проект А;

- $NPVA > 0$; $NPVS > 0$; $NPVA = NPVE$. Для третьей ситуации необходимо использовать дополнительные методы расчета на основе NPV . К таким дополнительным методам относятся дисконтированный период окупаемости проекта и доля дисконтированной стоимости.

Таблица 4.

Расчет чистой дисконтированной стоимости по проекту

Год	Инвестиции, млн руб.	Чистый денежный поток, NCF_t , млн руб.	Коэффициент дисконтирования, k_d (14%)	Дисконтированный чистый денежный поток, NCF_k , млн руб.
0	700			-700
1		200	0,8772	175,4
2		300	0,7695	230,9
3		300	0,6750	202,5
4		200	0,5921	118,4
5		100	0,5194	51,9
Чистая дисконтированная стоимость, NPV				79,2

На методе чистой дисконтированной стоимости основано *правило окупаемости*, в соответствии с которым предприятия выбирают такие сроки окупаемости инвестиционных проектов, при которых чистая дисконтированная стоимость будет максимальной. Если инвестиции по проекту осуществляются равномерно, то оптимальный дисконтированный период окупаемости (discounted payback period) может быть определен по формуле

$$DPP = \frac{1}{r} - \frac{1}{r(1+r)^t}$$

где r - срок жизни проекта.

Инвестиции считаются приемлемыми, если дисконтированный период окупаемости меньше некоторого, заранее определенного, числа лет.

Если инвестиции и денежные потоки проекта неравномерны, дисконтированный период окупаемости рассчитывается путем вычитания из первоначальных инвестиций суммы дисконтированных чистых денежных потоков до того момента, пока сальдо не будет равным нулю.

Пример 2. Допустим, что требуемая норма доходности инвестиций - 12,5%. Инвестиционные затраты составляют 300 млн руб., а денежные потоки в течение пяти лет запланированы в размере 100 млн руб. в год. Рассчитаем дисконтированный период окупаемости (табл. 5).

Таблица 5.

Расчет дисконтированного периода окупаемости

Год	Денежный поток, млн руб.		Кумулятивный денежный поток, млн руб.	
	Недисконтированный	Дисконтированный	Недисконтированный	Дисконтированный
1	100	89	100	89
2	100	79	200	168
3	100	70	300	238
4	100	62	400	300
5	100	55	500	355

Таким образом, потребуется четыре года.

Отметим, что проект, который окупается на основе дисконтированного периода окупаемости, всегда имеет положительную чистую текущую стоимость. В нашем примере она равна 355 млн руб.

К достоинствам этого критерия можно отнести: легкость понимания, учет фактора времени, положительное влияние на ликвидность проекта, соответствие критерию чистой

текущей стоимости. Однако у него, по-прежнему, сохраняются недостатки, присущие простому сроку окупаемости инвестиций: субъективность в определении времени возврата инвестиций, игнорирование денежных потоков за пределами срока окупаемости и склонность к отказу от прибыльных долгосрочных проектов.

Доля дисконтированной стоимости рассчитывается как отношение чистой дисконтированной стоимости к величине первоначально инвестированного капитала:

$$D_{NPV} = \frac{NPV}{K_0},$$

Где K_0 - величина первоначальных капитальных вложений.

Как мы уже отмечали, величина чистой дисконтированной стоимости обратно пропорциональна процентной ставке (норме доходности капитала). Графически эта зависимость проиллюстрирована на рис. 11. Этот график называется *диаграммой чистой текущей стоимости*.

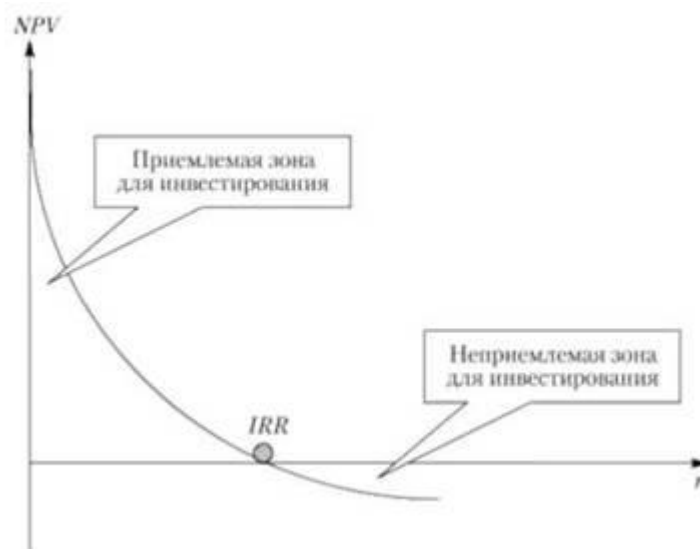


Рис. 11. Диаграмма чистой текущей стоимости

Точка, в которой график чистой дисконтированной стоимости пересекает ось абсцисс, называется *внутренней нормой доходности проекта* (internal rate of return - IRR). Уравнение для расчета внутренней нормы доходности выглядит следующим образом:

$$\sum_{t=0}^T NCF_t (1 + IRR)^{-t} = 0.$$

Проект является приемлемым, если его внутренняя норма доходности превышает уровень доходности, требуемый инвестором.

В случае, когда IRR равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) вариантов проекта по критериям чистой дисконтированной стоимости и внутренней нормы доходности приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать показателю чистой дисконтированной стоимости.

Рассмотрим пример расчета внутренней нормы доходности.

Пример 3. На производственном предприятии имеются плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие шесть лет (табл. 6).

Таблица 6.

Плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта (пример)

Год	Объем производства и реализации, Q, шт.	Удельные переменные издержки, AVC, руб.
1	40 000	40
2	45 000	42
3	50 000	44
4	40 000	46
5	30 000	48
6	20 000	50

В настоящее время рассматривается вопрос о приобретении оборудования, с помощью которого можно сократить уровень средних переменных издержек на 10% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 700 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через шесть лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 60 тыс. руб.

Подобная постановка задачи требует определения чистых денежных потоков проекта на основе планируемой величины экономии на издержках. В табл. 7 приведена экономия на издержках по годам реализации проекта.

Таблица 7.

Экономия на издержках по годам реализации проекта (пример)

Год	Общая сумма переменных издержек, VC, руб.	Экономия, Э, руб.
1	1 600 000	160 000
2	1 890 000	189 000
3	2 000 000	200 000
4	1 840 000	184 000
5	1 440 000	144 000
6	1 000 000	100 000

На основе показателей объема инвестиционных затрат, ликвидационной стоимости и экономии на издержках составляется поток платежей и поступлений инвестиционного цикла, элементы которого необходимо дисконтировать на основе различных ставок процента до тех пор, пока не будет найдена та процентная ставка, при которой чистая дисконтированная стоимость денежных потоков проекта будет равна нулю. Расчеты дисконтированных денежных потоков по проекту приведены в табл. 8. Расчеты по этой таблице свидетельствуют о том, что внутренняя норма доходности составляет приблизительно 14%.

Внутреннюю норму доходности проекта можно рассматривать как наивысшую ставку процента, которую может заплатить заемщик без ущерба для своего финансового положения, если все средства для реализации инвестиционного проекта являются заемными. Она показывает запас прочности проекта по отношению к выбранной процентной ставке.

Значение внутренней нормы доходности может трактоваться как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционного проекта. Если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным банковским кредитам) в данной отрасли и с учетом инвестиционного риска данного проекта, то проект можно считать привлекательным.

Таблица 8.

Расчеты дисконтированных денежных потоков по проекту (пример)

Год	K_0	Δ_t	NCF_t	$k_z (18\%)$	$NCF_t k_z (18\%)$	$k_z (10\%)$	$NCF_t k_z (10\%)$
0	-700		-700		-700		-700
1		+160	+160	0,8475	135,6	0,9091	145,4
2		+189	+189	0,7182	135,7	0,8264	156,2
3		+220	+220	0,6086	133,9	0,7513	165,3
4		+184	+184	0,5158	94,9	0,6830	125,7
5		+144	+144	0,4371	62,9	0,6209	89,4
6	+60	+100	+160	0,3704	59,3	0,5645	90,3
NPV					-77,7		72,3

Вместе с тем внутренняя норма доходности определяет максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным.

И наконец, внутреннюю норму доходности иногда рассматривают как предельный уровень доходности инвестиций, что может быть критерием целесообразности дополнительных вложений в проект.

Вычисление этого показателя осуществляется итеративным методом, что сопряжено с рядом трудностей. Однако при использовании электронной таблицы Excel внутренняя норма доходности вычисляется так же легко, как и все остальные критерии оценки эффективности инвестиций.

К достоинствам этого критерия можно отнести объективность, независимость от абсолютного размера инвестиций, оценку относительной прибыльности проекта, информативность. Кроме того, он легко может быть приспособлен для сравнения проектов с различными уровнями риска: проекты с большим уровнем риска должны иметь большую внутреннюю норму доходности. Однако у него есть и недостатки: сложность «бескомпьютерных» расчетов и возможная объективность выбора нормативной доходности, большая зависимость от точности оценки будущих денежных потоков.

При необходимости учета инфляции формулы должны быть преобразованы так, чтобы из входящих в них значений затрат и результатов было исключено инфляционное изменение цен. Это можно выполнить введением прогнозных индексов цен и дефлирующих множителей. При этом необходимо учитывать изменения цен за счет неинфляционных причин и, по-прежнему, осуществлять дисконтирование.

Ни один из перечисленных критериев сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Решение об инвестировании средств в проект должно приниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех участников инвестиционного проекта. Важную роль в этом решении должна играть структура и распределение во времени капитала, привлекаемого для осуществления проекта, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только содержательному (а не формальному) учету.

Вопросы для самопроверки:

1. Почему понятие «эффект» и «эффективность» взаимосвязаны?
2. Назовите индикаторы успешности проекта.
3. Какие существуют эффекты успешности реализации проекта?
4. Какие существуют виды эффективности реализации проекта?
5. Какие существуют подходы для оценки экономической эффективности проекта?
6. Какие существуют основные методы инвестиционных расчетов?
7. Что является самым важным этапом в финансово-инвестиционном анализе проекта?
8. При какой чистой дисконтированной стоимости следует рассматривать инвестиционное предложение?

Тема 6. Управление проектными рисками

Понятие риска и неопределенности. Современное развитие рыночной экономики характеризуется высокой *степенью неопределенности*. Произошла деформация традиционных структур, изменились сложившиеся стереотипы поведения хозяйствующих субъектов. Рынок предполагает встречу продавца и покупателя, которые на свой страх и риск совершают обменные сделки. В чем заключается риск при обмене и отчего возникает страх?

На рынке все боятся прогадать, быть обманутыми, понести убытки. Все хотят продать подороже, а купить подешевле. Риск выражается в том, что товаропроизводитель стремится предугадать спрос, сформировать его и выпустить продукцию по высоким ценам, когда рынок еще не насыщен. В это время он рискует быть обойденным конкурентами, вложить деньги в производство неперспективных товаров, произвести товаров больше, чем требует рынок, и продавать их за бесценок. Так на рынке стихийно возникают различного рода конфликты, которые разрешаются с помощью рыночного механизма, на основе спроса и предложения, конкуренции и т.д.

Риск в хозяйственной деятельности - явление обычное. Причины хозяйственного риска чрезвычайно разнообразны. Это могут быть стихийные бедствия, неблагоприятное стечение обстоятельств, просчеты покупателей и продавцов, нарушение обязательств со стороны других участников хозяйственной деятельности, изменение цен, налогов, платежей, политической ситуации и др. В той или иной степени, эти причины всегда имеют место, поэтому неопределенность будущей экономической ситуации делает риск неизбежным.

В связи с развитием рыночных отношений хозяйственную деятельность в наших странах приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивой экономической среды. Все в большей степени возникает опасность неудачи, непредвиденных потерь. Ведь в широком смысле *рынок* - это *экономическая среда*, где происходит относительно свободное взаимодействие покупателей и продавцов в целях купли-продажи товаров и услуг, рыночные субъекты самостоятельно принимают решения о купле-продаже, определяют цены, объемы покупок и продаж, виды сделок и др. За экономическую свободу нужно платить, ибо свободе одного хозяйственника сопутствует свобода других рыночных субъектов, которые могут покупать или отказываться от покупки его продукции, предлагать за нее встречную продукцию по другим ценам, диктовать свои цены, свои условия сделок и т. д. В этом случае выгода одних может обернуться убытком для других. Таким образом, *равная экономическая свобода рыночных субъектов неизбежно порождает экономический риск*.

В русском языке понятие «рисковать» означает действовать предприимчиво. В.И. Даль определял риск как предприимчивость, действие наудачу в надежде на счастливый исход, а С.И. Ожегов - как возможную опасность. Обобщая эти определения, можно сказать, что *риск* — это *опасность, угрожающая успешному результату*.

Как правило, рыночные отношения складываются в таких условиях, когда предприниматели не всегда имеют возможность получить достаточную и достоверную информацию о финансовом состоянии конкурентов, о конъюнктуре рынка, экономическом положении региона и т.д.

Эти обстоятельства вносят в рыночные отношения элемент неопределенности и затрудняют возможность выработки варианта поведения, ведущего к получению прибыли.

Возможность получить прибыль имеет реальное обеспечение только в том случае, если заранее будет оценена возможность понести потери.

Проблеме риска во времена плановой экономики не уделялось должного внимания, и сам экономический термин «риск» практически не использовался в своем прикладном значении.

В конце 80-х годов у нас появился термин «предпринимательский риск». В начале 90-х годов уже было выделено более 17 видов риска: хозяйственный, финансовый, валютный, инвестиционный, процентный и др., что поставило вопрос о необходимости уточнения термина «риск» и его классификации.

Сегодня в экономической литературе термин «риск» не имеет единого определения. Но основа любого риска - это неуверенность в будущем, возможная опасность. Традиционно выделяются два определения риска. Первое базируется на причинах риска и их неопределенности. Второе определение риска основывается на самом воздействии на риск. Отсюда *риск* — это *негативное отклонение от поставленной цели*.

В действительности нередко возникает ситуация, в которой решение изначально содержит явно необоснованный риск. Такой риск принято называть авантюрой. Авантюра - это начинание, осуществляемое без учета условий, возможностей и реальных сил в расчете на случайный успех и, как правило, обреченное на провал, то есть в этом случае объективно отсутствуют предпосылки реализации задуманной цели.

Классификация проектных рисков. Классификация экономического риска строится с учетом множества критериев. Различают следующие основные виды экономического риска в хозяйственной практике с учетом видов предпринимательской деятельности:

- *производственный*, связанный с выпуском товаров и услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности;
- *коммерческий*, связанный с процессом реализации товаров и услуг;
- *финансовый*, возникающий в сфере отношений рыночных субъектов с банками и другими финансовыми институтами. Чем выше отношение величины заемных средств к величине собственных средств, тем больше финансовый риск. Это объясняется тем, что прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства.

Риск может быть классифицирован на основе учета источников опасности, зон риска, сфер влияния, распределения риска во времени, степени риска.

Так, *по источнику опасности* риск может быть связан:

- с разрушительным воздействием сил природы (наводнения, снегопады, землетрясения, оползни, эпидемии, пожары и т.п.);
- с причинами политического характера (войны, перевороты, революции и т.п.);
- с причинами экономического характера (падение курсов валют, курсов акций, инфляция, банкротство, невыполнение или недоброкачественное исполнение контрагентами своих договорных обязательств, невозврат кредита и т.п.);
- с причинами юридического характера (изменение в законодательстве, несовершенство законодательства, неправильное применение законодательства государственными органами, несовершенство судебной системы и т.п., а также противоправное поведение: кражи, ограбления, преступная халатность, лжебанкротство, мошенничество и другие покушения на собственность и т.п.).

По источнику возникновения различают риск:

- собственно хозяйственный;
- связанный с личностью человека;
- обусловленный природными факторами.

Экономический риск охватывает все стороны деятельности фирмы - как внешние, так и внутренние. В соответствии с этим выделяются *внешний* и *внутренний* риск.

Внешний риск делится на две большие группы: 1) риск ликвидности и 2) риск успеха.

Риск ликвидности включает:

- кредитный риск, или риск невозврата кредитов в срок;
- риск новых, непланируемых кредитов;
- рыночный риск, или риск по новым видам деятельности;
- прочие.

Основопологающим риском ликвидности является кредитный риск. В последние годы предприятиями активно проводятся инвестиционные операции - операции с ценными бумагами, поэтому возрастает значение рыночного риска.

К риску успеха относятся:

- отраслевой;
- страновой;
- процентный;
- валютный;
- прочие.

Можно встретить иную классификацию экономического риска, что, видимо, правомерно, так как жесткую границу между различными его видами провести довольно сложно.

В качестве самостоятельного вида иногда выделяется также *проектный риск* – сложный риск, состоящий из следующих трех разновидностей:

- отдельно стоящего риска, то есть риска, исключительно связанного с самим проектом;
- внутрифирменного риска;
- рыночного, или портфельного, риска, определяемого тем, насколько хорошо (или плохо)

«укладывается» тот или иной проект в кредитный портфель данного предприятия. Как правило, многие виды риска взаимосвязаны между собой и изменения в одном из них вызывают изменения в другом, но все они влияют на экономические результаты предприятия в целом.

Внутренний риск связан с технико-организационной сферой деятельности фирмы. Он не связан с чисто денежными факторами и имеет персональное, а также вещественно-техническое значение. Он может быть связан и с различными преступными действиями.

Выделяются три вида внутреннего риска:

- персональный;
- материально-технический;
- структурно-процессуальный.

Риск персональный (риск сотрудников, или кадровый риск) разделяется на *количественный* и *качественный*. Под количественным понимается риск, который связан с поиском и включением сотрудников в работу. Качественный риск связан с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников.

Риск материально-технический связан с материально-технической базой предприятия и ее уровнем.

Структурно-процессуальный риск вызывается взаимодействием предыдущих двух типов риска.

В силу того, что в рыночной экономике хозяйственный риск неизбежен, первое правило в управлении риском гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно низкого уровня».

Методология управления риском предполагает, прежде всего, определение общих подходов: выявление причин существования риска в экономике вообще и специфических причин возникновения экономического риска в переходной экономике; описание видов риска, создание их классификации; исследование соотношения неопределенности и риска; оценка степени экономического риска и другие.

Понимание *ситуации риска* включает предполагает предвидение последствий, которые наступают на каждом этапе проекта и на его конечном результате. Прежде всего, риск сопряжен с финансово-экономическими, организационными и юридическими последствиями. Финансово-экономическое планирование позволяет избежать нежелательных последствий за счет детализации трат на выполняемые в проекте работы. Организационные расчеты включают все аспекты, связанные с совместной деятельностью. Команда проекта в организационном отношении может характеризоваться различными степенями эффективности. Показатели эффективности совместной деятельности зависят от ее слаженности и от компетентности сотрудников. Поэтому подбор персонала в проект должен учитывать наличие необходимых компетенций не только чисто управленческого и профессионального характера (управленческие и профессиональные компетенции), но и от социально-психологических компетенций отдельных сотрудников различного звена.

Соответственно, возникают вопросы по оценке персонала, которая предназначена для расчета его надежности в качестве команды. При этом важно учитывать не только прямые показатели оценки необходимых свойств и качеств сотрудников, но и показатели непрямого действия. Например, такие, как конфликтность персонала, готовность сотрудников к переменам функционала (гибкость) и др. То есть, в таких случаях речь идет о социально-психологических рисках, избежать которые гораздо проще тогда, когда персонал подобран заранее и проинструктирован достаточным образом.

Можно отметить еще ситуации риска, которые могут возникнуть в силу причин чисто личностного характера сотрудников. Имеется в виду их предсказуемость по вопросам мотивации, что чрезвычайно важно для «энергетики» командной деятельности. Речь идет в данном случае о необходимых личностных компетенциях, мотивация среди которых занимает важное место, но имеются и другие.

Учет всех обстоятельств, которые могут иметь в проекте критическое значение, способствуют снижению вероятностей возникновения в его процессе ситуаций риска, которые могут привести не только к непредвиденным тратам, но и к срыву выполнения проектного задания в целом.

Поэтому *управленческие решения по риску* во многом зависят от степени достоверности его оценки. Степень риска может быть различна. В качестве допустимого риска обычно принимают угрозу полной потери прибыли от того или иного действия или деятельности предприятия в целом. Критический риск характеризуется возможностью потерь в размере высшей величины прибыли вплоть до полной ожидаемой выручки, то есть всех денег, которые предприниматель намеревался получить от операции. Катастрофический риск означает банкротство предприятия, потерю инвестиций и даже имущества предприятия.

Система управления проектными рисками. *Управление проектными рисками* — это идентификация рисков, планирование превентивных действий и мониторинг возникновения рисков. Вряд ли всё пойдет не по плану. Возможно, ничего плохого не произойдет вообще. Но превентивная оценка рисков и управление инцидентами помогут вам быть готовыми и быстро менять план в случае необходимости, чтобы достичь целей проекта вовремя и в рамках заданного бюджета.

Если вы впервые сталкиваетесь с управлением проектными рисками, начните с этих шести шагов. Для каждого шага есть план управления проектными рисками в Asana, чтобы показать вам, как он может выглядеть в вашем следующем проекте. Этот *алгоритм включает* такие шаги, как:

1. **Идентификация.** Первый шаг к созданию процесса управления проектными рисками — подготовка списка всех возможных событий риска. Событие риска — это всё, что может повлиять на график проекта, его бюджет или его успешность в целом.

Есть много способов идентифицировать проектные риски:

Опросите ключевых участников проекта. Лучший способ выявления рисков проекта — обсудить его с заинтересованными лицами, руководителями и экспертами в данной предметной области. Если у них уже были похожие проекты, спросите, с какими рисками они сталкивались и как их предотвратить. Даже если похожих проектов не было, обязательно поговорите с основными заинтересованными лицами проекта, чтобы не пропустить потенциальные ни одной значимой угрозы.

Обсудите возможные риски с участниками проекта. Команда проекта — это те люди, которые день за днём будут работать над проектом вместе с вами. Перед тем как начать работу, спросите у них, какие потенциальные риски они видят. Рассмотрите возможность проведения коллективного обсуждения с целью выявления возможных серьёзных рисков для проекта.

ЗадOCUMENTИРУЙТЕ и проверьте ваши предположения. Согласно Руководству по управлению проектами Института по управлению проектами (РМВОК®), предположения могут быть какие угодно идеи о том, что может произойти с проектом — при этом они не являются гарантированным фактами. Вы можете принимать решения по проекту на основе

собственных предположений, даже не осознавая этого. Но делая так — не документируя и не подкрепляя ничем такие предположения — вы ставите себя и проект в уязвимое положение. Если ваши предположения не верны, основы проекта могут пошатнуться, а его успех окажется под угрозой.

Проверьте ваши контрольные списки. Узнайте, есть ли в вашей команде или департаменте контрольные списки распространённых рисков. Если раньше контрольные списки не создавались, начните подготовку такого списка, чтобы будущие проекты были успешными.

По мере идентификации возможных событий риска записывайте их в реестр рисков. Как подсказывает название, реестр рисков — это список всех возможных рисков по проекту. Реестр рисков должен содержать ответы на несколько вопросов об обнаруженных вами рисках, в том числе:

1. Какова вероятность наступления этого события риска?
2. Каково влияние этого риска и его серьёзность?
3. Какой у нас план по реагированию?
4. Учитывая степень вероятности и влияния, каков приоритет этого риска?
5. Кто отвечает за этот риск?

Не волнуйтесь, если у вас не получилось ответить на все эти вопросы — на некоторые из них вы сможете ответить на последующих шагах.

2. **Анализ.** Для каждого идентифицированного риска вам нужно проанализировать вероятность наступления, влияние и подготовить план действий. В зависимости от сложности проектных рисков вы можете выполнить анализ вместе с командой проекта или привлечь к этому ключевых заинтересованных. Чтобы определить серьёзность влияния, подумайте о том, как риск повлияет на цели проекта. Будут ли сдвинуты сроки, нарушен бюджет или снижен эффект от ожидаемых результатов проекта?

Затем продумайте план действий для каждого риска. Ваш план действий не обязателен к исполнению прямо сейчас — скорее, он должен описывать, что должна будет предпринять команда, чтобы быстро переориентироваться в случае наступления события риска.

Реестр рисков для управления проектными рисками с указанием серьёзности влияния.

Планировать проекты с помощью Asana.

3. **Расстановка приоритетов.** Чтобы определить приоритет риски, задайте себе вопрос: какие из выявленных и проанализированных вами угроз наиболее вероятны и могут нанести наибольший ущерб проекту? Прежде всего следует работать с рисками, отличающимися самой высокой серьёзностью и вероятностью возникновения. Все потенциальные риски нужно отслеживать и реагировать на них, но именно на эти нужно обращать особое внимание.

Реестр рисков для управления проектными рисками с приоритетами.

4. **Назначение.** Это необязательный шаг, но мы его рекомендуем. Несмотря на то, что риски ещё не произошли, будет полезно назначить ответственного за риск, чтобы сотрудники были готовы. Этот человек будет отвечать не только за отслеживание риска, но и за разработку плана снижения риска в случае его возникновения.

Реестр рисков для управления проектными рисками.

5. **Отслеживание.** К этому моменту ваш проект уже запущен. Мы надеемся, что всё идёт по плану, и вы отслеживаете достижение целей проекта. Но вы не должны забывать об активном мониторинге рисков, чтобы избежать неприятных сюрпризов. Для этого:

- отправляйте регулярные обновления статуса, чтобы участники проекта и заинтересованные лица были в курсе происходящего. Не забывайте: управление рисками должно быть превентивным, а не реактивным процессом;

- будьте на связи с отдельными ответственными за риски. Каждый ответственный за риск должен отслеживать тревожные сигналы, связанные с событием риска. Руководитель проекта или команды должен быть постоянно на связи с ответственными, чтобы знать, что всё идёт хорошо;

- следите за реестром рисков и вносите необходимые изменения. Если вероятность наступления риска меняется или обновлён план реагирования на риск, эти изменения должны быть отражены в реестре рисков. Как и другие документы, связанные с управлением проектами, план управления рисками должен быть постоянно актуализируемым документом, который команда использует в работе.

На этом этапе также очень важна совместная работа. Слишком часто бывает так, что сотрудники видят новые проблемы или риски, но стесняются сказать об этом сразу. Убедитесь в том, что создаёте культуру командной работы, открытости и честности.

6. Реагирование. Если в какой-то момент риск станет реальностью, вам нужно будет на него реагировать. Но, скорее всего, имея реестр рисков и план управления проектными рисками, вы также имеете отличный план действий для работы с рисками.

Помните: управление рисками не то же самое, что предотвращение рисков — хотя оно и помогает предотвращать риски. Скорее управление проектными рисками — это подготовка к рискам и разработка необходимых планов, чтобы вас ничто не застало врасплох.

Сделайте управление проектными рисками частью вашей следующей сессии планирования проекта

Хорошие проекты отличает наличие тщательно проработанных планов, а управление рисками является ключевой задачей на ранних этапах планирования. Не забудьте включить план управления рисками проекта в документы, формируемые на начальных этапах планирования, например, в проектное задание. Это позволит всем пользоваться таким планом и реагировать на все возникающие риски.

Основные подходы к оценке риска. Для оценки степени риска используют статистический, экспертный и комбинированный методы.

Статистический метод предполагает изучение цифровых данных (статистики) потерь и прибылей исследуемого или аналогичного производства, определение эффективности, результативности работы, которая рассчитывается как отношение прибыли к затратам.

Экспертный метод подразумевает ознакомление с опытом предпринимателей и специалистов по интересующему вас вопросу. С помощью этого метода оценивается вероятность допустимого и критического риска или наиболее вероятные потери данного предприятия.

Использование статистического и экспертного методов определения риска в совокупности дает наиболее достоверные результаты. Такой способ означает применение *комбинированного метода анализа риска*.

Анализ риска позволяет оценить целесообразность принятия решения и предусмотреть защиту от возможных потерь. Обычно он проводится по двум взаимодополняющим направлениям: качественный и количественный анализ.

Задачей качественного анализа риска является определение факторов риска, потенциальных областей риска и идентификация всех возможных видов риска в этих областях.

На рост степеней риска могут влиять *объективные и субъективные факторы*: к первым относятся факторы, непосредственно не зависящие от деятельности предпринимателей (инфляция, конкуренция, таможенные пошлины, работа в свободной экономической зоне и т.д.), ко вторым - факторы, непосредственно характеризующие данного предпринимателя (уровень техники и технологии, организация труда, уровень производительности труда, правовой защищенности и т.д.).

В процессе количественного анализа, то есть численного определения размеров отдельных видов риска, желательно обладать информацией о возможных последствиях того или иного решения и вероятности наступления самих последствий.

Вероятность можно определить при помощи *объективного метода*, основанного на вычислении частоты, с которой происходят некоторые события. Если же такие события отсутствуют в прошлом и невозможно вывести объективные параметры вероятности, то можно использовать субъективные критерии.

По поводу субъективных критериев оценки рисков имеются разные подходы, но два из них встречаются наиболее часто. Первый подход связан со стремлением объективизировать субъективные оценки экспертов. Для этого используется метод независимых оценок, когда несколько экспертов дают оценки вероятностям риска по 10-балльной шкале. Затем путем несложных статистических расчетов получают какую-одну обобщенную оценку вероятности. Как правило такой метод требует мониторинга риска по отдельным этапам проекта, от этапа к этапу. В качестве экспертов в таких случаях выступают сами участники проекта. Временные траты при этом не велики. Финансовые траты также не критичны. Но и результат таким образом налаженной экспертизы не всегда верный, поскольку в роли экспертов выступают заинтересованные лица

Другой подход по субъективным оценкам рисков в проекте предполагает разовые экспертные консультации опытных и независимых экспертов. Такие специалисты, как правило, очень точны в своих оценочных прогнозах. Несмотря на то, что такие экспертизы дорогие, они более надежны. Таким образом налаженный подход к субъективному оцениванию (экспертизе) рисков более затратный в финансовом отношении, но по времени более экономичен.

Как объективная, так и субъективная вероятность используется при определении критериев (среднего значения и изменчивости возможного результата), которые дают возможность описывать и сравнивать *выбор степени риска*.

Кроме того, *при анализе риска могут быть использованы критерии*, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению из «портфеля риска» необязательно увеличивает вероятности потери по-другому;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

По мнению специалистов, предпринимательский *риск обусловлен отклонениями* (положительными либо отрицательными) действительных данных от оценки сегодняшнего состояния и прогнозов будущего развития рыночной ситуации:

- положительные отклонения дают шанс получить дополнительную по сравнению с первоначальными расчетами прибыль;
- отрицательные отклонения означают возможность понести убытки.

При этом чем вернее расчеты, тем выше степень совпадения оценок и прогнозов с действительными данными. Поэтому предпринимательский риск сопряжен с необходимостью оценок всех альтернативных моделей рыночного поведения, когда имеет место фактор неопределенности по сбыту конечных продуктов проекта. На этапе сбыта могут тоже возникнуть проблемы. Особенно, когда были риски по срокам и по отклонениям в проекте.

Рисковая политика предприятия — это мероприятия, которые оно проводит для достижения поставленных целей. Каждое предприятие в интересах безопасности проводит свои защитные мероприятия против риска. Эти мероприятия и составляют содержание рисковой политики. Она осуществляется в двух направлениях: предотвращение риска и смягчение неизбежного риска.

Методы управления рисками. Основными методами по управлению рисками являются:

- стремление избежать риска;
- минимизация риска и его регулирование;
- прогноз риска в балансе предприятия.

Рассмотрим их подробнее.

Стремление избежать риска – пожалуй, наиболее простой метод, однако он означает отказ от каких-то операций. Ограниченность этого метода очевидна.

Минимизация (регулирование) риска находит выражение в целом ряде методов:

- проверка платежеспособности клиента и текущий контроль;
- страхование риска, использование залога;

- разделение риска, когда, например, общая сумма заемных средств делится на несколько банков;
- рассеивание риска (кредит выдается многим должникам, чей риск не связан друг с другом);
- ограничение риска посредством определенных нормативов, которые устанавливаются центральным банком.

Современные предприятия стремятся обезопасить себя от финансовых потерь, но при перманентном воздействии турбулентной внешней среды проблема обнаружения рисков и их устранения является достаточно острой. Существует достаточное количество методов управления рисками в организации, руководству нужно лишь правильно организовать процесс их применения на практике, выбрать те, которые будут подходить по методу построения системы контроля за ними, мониторингу, по структуре, по форме определения рисков, по характеристике, по тому, как персонал будет реагировать на внедрение тех или иных методов, какие международные акты будут лежать в основе. Таким образом, создание универсального механизма риск-менеджмента на промышленном предприятии является востребованным и актуальным в условиях турбулентной экономики. Разработка механизма для управления рисками на предприятии, несомненно, возможна, но при этом нужно учесть индивидуальные характеристики, такие как форма управления, вид деятельности, особенности функционирования и т.д.

Риск-менеджмент – это управление процессами, нацеленными на снижение ущерба по ним, нахождение баланса между получением максимальной прибыли и минимальными убытками. Цель исследования заключается в формировании универсального подхода в управлении рисками на предприятии одной отрасли на основании обзора различных методов, способных минимизировать их негативное воздействие. В настоящее время именно комплексный подход управления рисками, основанный на систематизации деятельности, является преобладающим. Организациям кажется достаточно затруднительной и рискованной компоновка теоретически обоснованных методов управления рисками. В данном исследовании рассмотрена сфера производства потребительских товаров. В качестве базы формирования риск-менеджмента рассмотрен индекс ERM, как метод подходящий и имеющий перспективное развитие, каждое предприятие может создать свой собственный путь в управлении рисками. ERM – это повсеместное применение риск-менеджмента посредством специальной платформы и инструментария. Составные части системы предоставляют сводную информацию по рискам с целью защиты, высвобождения и создания стоимости внутри организации. Отличительной особенностью ERM (рисунок) является широта спектра учтенных рисков. Финансовые риски оцениваются вместе с рисками макросреды. Операционный риск оценивается вместе со стратегическим риском.

Необходимо отметить, что данный метод в принципе не учитывает отраслевой принадлежности предприятий, занимающихся риск-менеджментом, но в наибольшей степени подходит предприятиям сферы производства потребительских товаров.

В основе модели риск-менеджмента, созданной с использованием информационных технологий, лежат математические модели, которые играют основную роль в системе управления рисками. Причём величина риска определяется как произведение величины нежелательного события на вероятность его наступления. Существуют методы, способные повысить эффективность деятельности организации на основе обнаружения рисков (первая группа, представленная в табл. 9) и в результате нейтрализации их воздействия (вторая группа, представленная в табл. 10).

Эффективность деятельности напрямую зависит от применяемых методов управления рисками, контроль может быть проведен при помощи анализа процессов, рискованных событий, произошедших в организации.

Если предприятие замечает, что легко справляется со всевозможными рисками, предугадывает их появление, это значит, что в данной организации используется самый

эффективный подход управления рисками, он называется активным.

На основе указанных методов в результате проведенного анализа сферы производства потребительских товаров были выявлены основные риски, влияющие на предприятия этой отрасли. К ним относятся: риск потери деловой репутации, риск колебания валютного курса, риск изменения конъюнктуры рынка, риск временного или полного прекращения хозяйственной деятельности, риск изменения рыночной цены и риск роста конкуренции.

Таблица 9.

Группа методов, позволяющая определить наличие рисков

Наименование метода	Описание
Оценка вероятности исполнения	позволяет на основе статистической оценки вероятности исполнения какого-либо решения сформировать оценочные параметры возникновения риска
Анализ вероятностных распределений потоков платежей	позволяет оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рисковым
Дерево решений	способен оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых
Имитационное моделирование	позволяет составлять модели, экспериментировать, управлять рисками при помощи создания программных систем. В данную группу относится метод сценариев, метод Монте-Карло

Если предприятия данной отрасли устраняют лишь часть возможных потерь, в результате адаптируются к новым условиям среды с формированием частичного ущерба, это значит, что используется адаптивный подход управления рисками, который является самым рискованным. Данный подход заключается в том, что предприятие периодически пересматривает систему риск-менеджмента для того, чтобы устранить ущерб уже после наступления рискованного события. Пассивный подход формирует меры по локализации ущерба и минимизацию воздействия риска.

Таким образом, методика экспертизы рисков проекта внешне представляется очень простой – описательной, но она должна привести эксперта к количественному результату – получению стоимостной оценки выявленных рисков, их негативных последствий и антирисковых мероприятий. Поэтому еще на стадии разработки концепции инвестиционного проекта необходимо провести качественную экспертизу проектных рисков, это очень важно для проведения дальнейших мероприятий по управлению рисками проекта в целом.

Можно выделить следующие основные подходы качественной экспертизы проектных рисков:- метод экспертных оценок – комплекс процедур, направленных на выявление, ранжирование и качественную оценку вероятных рисков по проекту на основании экспертных мнений людей, обладающих значительным опытом в проектной деятельности;- SWOT-анализ – позволяет наглядно противопоставить сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы на основании качественной оценки риска;- спираль («роза») рисков – иллюстрированное ранжирование рисков на основании качественных оценок рискованных факторов и др.

Таблица 10.

Виды аналитических методов

Наименование метода	Описание
Анализ чувствительности	основывается на определении исходных параметров проекта, при помощи таких показателей, как норма прибыли, NPV, IRR или чистой прибыли
Метод экспертной оценки	заключается в использовании математических и логических процедур, баз данных, которые помогают эксперту интуитивно определить риски
Метод рейтинговой оценки	эксперту необходимо определить риски по выбранной системе, ранжировать их. Заключительный этап метода направлен на составление таблицы рейтингов
Метод использования контрольных списков источников риска	опирается на использование данных о схожих проектах осуществимых ранее, анализируются убытки, факторы, влияющие на них
Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска	позволяет на основе корректировки нормы дисконта производить расчет эффективности инвестиционного проекта
Метод «точки безубыточности»	заключается в определении «точки безубыточности», при которой выручка от продаж совпадает с издержками

Управление проектными рисками — это идентификация рисков, планирование превентивных действий и мониторинг возникновения рисков. Превентивная оценка рисков и управление инцидентами помогут быть готовыми и быстро менять план в случае необходимости, чтобы достичь целей проекта вовремя и в рамках заданного бюджета.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите понятия рисков и неопределенности. В чем их различие?
2. Какая существует классификация проектных рисков?
3. Каковы основные подходы к оценке риска?
4. Каковы методы управления рисками?
5. Какая существует система управления проектными рисками?
6. Какие основные методы управления рисками вы можете назвать?
7. Что такое рисковая политика предприятия?
8. Что такое управление проектными рисками?

Раздел 4. Планирование проекта

Тема 7. Планирование проекта. Иерархическая структура работ

Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта.

Планирование проекта - это важный процесс, который позволяет определить цели, задачи, ресурсы и сроки выполнения проекта. Он включает в себя определение этапов проекта, распределение задач между участниками команды, оценку рисков и создание плана действий для достижения поставленных целей. Планирование проекта помогает снизить вероятность задержки в выполнении проекта и увеличить эффективность работы команды. Оно позволяет увидеть проект в целом и понимать, какие задачи должны быть выполнены, чтобы достичь успеха. Кроме того, планирование проекта позволяет управлять ресурсами и распределять их между задачами.

Важно понимать, что планирование проекта - это динамический процесс, который должен адаптироваться к изменениям в проекте. По мере того как проект развивается, план должен обновляться и пересматриваться. Важно также понимать, что в процессе планирования проекта необходимо учитывать возможные риски и принимать меры по их снижению. Для планирования проекта могут использоваться различные инструменты, такие как Gantt-диаграммы, календарные планы и диаграммы Перта. Эти инструменты помогают визуализировать план проекта и позволяют участникам команды лучше понимать, какие задачи должны быть выполнены. В целом, планирование проекта - это необходимый этап в любом проекте. Оно помогает управлять ресурсами, сокращать время выполнения задач и повышать качество работ. Это процесс, который должен быть выполнен тщательно и с учетом всех факторов, связанных с проектом.

Основные задачи планирования проекта:

Определение целей и задач проекта. При планировании проекта необходимо определить, что именно должен достигнуть проект, какие цели он должен реализовать и какие задачи необходимо выполнить для достижения этих целей.

Оценка ресурсов. Необходимо определить не только материальные ресурсы, такие как оборудование и материалы, но и человеческие ресурсы, необходимые для выполнения задач проекта.

Определение сроков выполнения проекта. Необходимо установить четкие сроки выполнения проекта и отдельных задач, чтобы обеспечить своевременное выполнение проекта.

Определение бюджета проекта. Необходимо определить все расходы, связанные с выполнением проекта, и установить бюджет, который позволит реализовать проект.

Оценка рисков. Необходимо идентифицировать потенциальные риски, связанные с выполнением проекта, и определить меры по их управлению и снижению.

Создание плана действий. На основе оценки ресурсов, сроков выполнения проекта, бюджета и рисков, необходимо создать план действий, который позволит достигнуть поставленных целей и выполнить все задачи проекта.

Иерархическая структура работ проекта - это методика, используемая для организации и управления проектом. Она представляет собой древовидную структуру, которая разбивает проект на более мелкие и управляемые части. На вершине дерева находится основная цель проекта, а на нижних уровнях - подцели и задачи, необходимые для достижения основной цели. Каждый уровень дерева разбивается на более мелкие подуровни, пока не достигнуты отдельные задачи, которые должны быть выполнены. Такая структура помогает упорядочить задачи и установить связи между ними, что позволяет лучше планировать и управлять проектом.

Иерархическая структура работ проекта часто используется в сочетании с методиками управления проектами, такими как методология PMBOK, PRINCE2 и Agile. Она помогает управлять всеми аспектами проекта, включая бюджет, ресурсы, расписание и качество, и

обеспечивает эффективную коммуникацию между участниками проекта.

Кроме того, иерархическая структура работ проекта может быть полезна при определении рисков, связанных с выполнением проекта, и разработке стратегий по их управлению. Она также позволяет проводить мониторинг и контроль проекта, отслеживать выполнение задач и своевременно реагировать на изменения.

Однако, чтобы эффективно использовать иерархическую структуру работ проекта, необходимо правильно определить задачи и их приоритеты, а также установить правильные связи между ними. Кроме того, необходимо использовать соответствующее программное обеспечение для управления проектами, которое позволит легко создавать, изменять и мониторить иерархическую структуру работ проекта.

Иерархическая структура работ проекта (Work Breakdown Structure, WBS) является ключевым элементом планирования проекта, поскольку она помогает разбить проект на более мелкие и управляемые элементы. Каждый элемент WBS должен быть уникальным и иметь четко определенную цель, а также соответствовать целям и задачам проекта.

Преимущества использования иерархической структуры работ проекта:

Облегчает планирование проекта. WBS позволяет проектному менеджеру легче понять общую структуру проекта и установить связи между различными задачами.

Упрощает управление проектом. Использование WBS позволяет менеджеру управлять проектом на более низком уровне, что облегчает распределение ресурсов и управление временными рамками.

Улучшает коммуникацию. WBS помогает улучшить коммуникацию между членами команды проекта и другими заинтересованными сторонами, поскольку каждый элемент WBS имеет четко определенную цель и может быть описан в ясной форме.

Облегчает контроль выполнения задач. WBS позволяет контролировать выполнение задач на более низком уровне, что обеспечивает более точный мониторинг проекта.

Однако, при использовании WBS необходимо учитывать, что она не является универсальным инструментом и может не подходить для некоторых проектов. Кроме того, для эффективного использования WBS необходимо правильно определить элементы WBS и их связи, что может требовать определенных знаний и опыта в планировании проектов.

Несмотря на свою популярность и полезность, использование иерархической структуры работ проекта также имеет некоторые *недостатки*.

Один из главных недостатков состоит в том, что иерархическая структура может быть сложной для понимания и использования в больших проектах. В больших проектах может быть несколько тысяч задач, иерархическая структура может быть чрезмерно сложной, и ее использование может затруднить понимание общей картины проекта.

Еще одним недостатком может быть то, что иерархическая структура работ проекта может быть достаточно гибкой, что усложняет процесс планирования проекта и управления его изменениями. Если какая-то задача не была запланирована заранее, это может повлиять на выполнение других задач и, следовательно, на общий график проекта.

Также следует отметить, что использование иерархической структуры работ проекта может приводить к излишнему разделению задач, что в свою очередь может повлечь за собой большое количество дополнительных работ по управлению и контролю за каждой задачей. Это может значительно затруднить процесс выполнения проекта и повысить его стоимость.

Наконец, следует учитывать, что иерархическая структура работ проекта может быть менее гибкой, чем другие методы управления проектами, такие как Agile-методология. Agile позволяет быстро реагировать на изменения и перенастраивать проект в соответствии с новыми требованиями или обстоятельствами.

Одним из ключевых элементов планирования проекта является определение целей и задач, которые должны быть достигнуты. Это помогает определить необходимые ресурсы и работу, необходимую для достижения этих целей и задач. Затем необходимо разработать стратегию выполнения работ, чтобы определить наилучший способ реализации проекта.

Для выполнения проекта необходимы различные ресурсы, такие как финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Планирование проекта должно включать определение необходимых ресурсов и способ их получения.

График выполнения работ - это диаграмма, которая показывает последовательность выполнения работ и время, необходимое для выполнения каждой задачи. Он позволяет контролировать ход выполнения проекта и вносить изменения в план, если необходимо.

Бюджет проекта - это документ, который показывает все расходы, связанные с реализацией проекта. Он включает в себя все затраты, связанные с ресурсами, оборудованием, материалами, персоналом и другими расходами. Бюджет проекта должен быть реалистичным и учитывать возможные риски и неожиданные затраты. Он включает в себя оценку затрат на все задачи проекта, включая затраты на материалы, оборудование, трудовые ресурсы, аренду помещений и другие расходы. Оценка затрат должна быть основана на реалистичных и точных данных, чтобы избежать перерасхода бюджета и задержек в выполнении проекта.

Также необходимо определить, кто будет отвечать за выполнение каждой задачи проекта, а также как будет осуществляться контроль за выполнением задач. На этапе планирования проекта также могут быть разработаны процедуры управления изменениями, чтобы можно было быстро и эффективно реагировать на изменения внешних условий.

Наконец, *план проекта* должен быть представлен в понятной форме и распространен среди всех заинтересованных сторон. Это может быть документ, содержащий все детали плана, или он может быть доступен в электронном виде на специальной платформе для управления проектами. Важно, чтобы все участники проекта были в курсе плана и понимали свои задачи и сроки выполнения.

Планирование проекта - это важная и необходимая составляющая любой проектной деятельности. Оно позволяет определить цели и задачи проекта, ресурсы, необходимые для их достижения, сроки, бюджет и другие важные параметры.

Для успешного планирования проекта необходимо провести анализ рисков, оценить возможные препятствия и найти пути их преодоления.

Важной частью планирования является разработка графика работ и управление ресурсами проекта. Это позволяет установить сроки выполнения задач и определить, какие ресурсы будут необходимы для их выполнения.

Одним из ключевых инструментов планирования проекта является иерархическая структура работ проекта. Она позволяет упорядочить задачи и установить связи между ними, что упрощает процесс планирования и управления проектом.

Планирование проекта не является статическим процессом и требует постоянного мониторинга и анализа. В процессе реализации проекта могут возникнуть неожиданные препятствия и изменения, поэтому план должен быть гибким и адаптивным.

Планирование проекта необходимо для успешного достижения его целей и задач. Оно позволяет определить основные этапы проекта, выделить ключевые риски и проблемы, определить необходимые ресурсы и сроки выполнения задач, а также установить контрольные точки, на которых будет осуществляться оценка прогресса проекта.

План проекта - это ключевой инструмент для успешного управления проектом. Он должен быть ясным, понятным и доступным для всех заинтересованных сторон, включая руководство, команду проекта, заказчика и другие стейкхолдеры. Цель плана проекта - обеспечить единое понимание целей, задач и сроков проекта, а также распределения ресурсов и ответственности между участниками проекта.

Для того чтобы план проекта был эффективным, он должен содержать следующую информацию:

1. Цели и ожидания проекта: это должно быть четкое описание целей и ожиданий, которые должны быть достигнуты в рамках проекта.
2. Задачи и их последовательность: план проекта должен содержать все задачи, которые необходимо выполнить, и их последовательность.

3. Сроки: каждая задача должна иметь свой срок выполнения, а план проекта должен определить даты начала и окончания проекта.

4. Ресурсы: план проекта должен содержать информацию о ресурсах, необходимых для выполнения задач проекта, включая людские, финансовые и материальные ресурсы.

5. Риски и способы управления ими: план проекта должен содержать информацию о рисках, которые могут возникнуть в процессе выполнения задач проекта, и способы их управления.

План проекта может быть представлен в виде документа, который содержит все детали плана, или он может быть доступен в электронном виде на специальной платформе для управления проектами. Важно, чтобы все участники проекта имели доступ к плану проекта и понимали его содержание. Кроме того, план проекта должен быть гибким и подлежать изменениям, если необходимо. При обновлении плана проекта важно уведомлять всех участников проекта о внесенных изменениях и об их последствиях.

Кроме того, планирование проекта позволяет управлять рисками и снизить вероятность возникновения непредвиденных ситуаций. С помощью планирования можно выявить возможные проблемы на ранних этапах и разработать стратегии и планы действий для их предотвращения или устранения.

В целом, планирование проекта является важным инструментом для организации и управления проектом. Оно помогает оптимизировать использование ресурсов, повышать эффективность работы команды, улучшать качество и ускорять достижение целей проекта.

В соответствии с содержанием дисциплины «Управление проектами в медиасфере и социальных сетях» и применительно к теме «Планирование проекта. Иерархическая структура работ» целесообразно более детально рассмотреть вопрос о медиапланировании, как основе планирования проектов и иерархической структуре работ.

Понятие «медиапланирование» появилось в середине 60-х годов в США. В 1964 году американский журналист и рекламист Роджер Бартон провел серию исследований, направленных на повышение эффективности рекламных акций, проводимых различными компаниями. Именно тогда он обнаружил, что продвижение товара или услуги на рынке особенно эффективно, когда комплекс маркетинговых мероприятий разрабатывается с учетом плана работы со СМИ. В то же время, под работой со СМИ он подразумевал не просто размещение рекламы, но и разработку стратегии, которая позволила бы наиболее эффективно использовать различные средства массовой информации. Так постепенно начала формироваться концепция медиапланирования.

Предметом медиапланирования является регулирование процесса работы со СМИ в соответствии с определенными принципами маркетинговой деятельности. В настоящее время медиапланирование - это комплекс действий, отражающий взаимосвязь между затратами времени на рекламу и ее масштабом, с целью достижения поставленных маркетинговых или рекламных целей в кратчайшие сроки. В то же время масштаб рекламы относится к частоте появления рекламы в средствах массовой информации, объему выделяемой площади и качеству контента.

Компоненты медиапланирования. В процессе медиапланирования можно выделить три основных компонента: определение целей, формирование стратегии и выбор тактики.

В зависимости от степени точности медиапланирование может быть:

- расширенный, то есть для определения общих принципов работы со СМИ, исходя из заданных параметров;

- уточненный, то есть чрезвычайно подробный, ориентированный на несколько целевых аудиторий.

В зависимости от этапов разработки медиапланирование может быть:

- предварительные, то есть представленные проекты планов;

- окончательный, то есть план утвержден и подписан.

Определение целей медиапланирования. Любая существующая и успешно

функционирующая на рынке организация представляет собой многоцелевую систему, где под целью понимаются задачи, которые необходимо решить, и результаты, которые должны быть достигнуты. В то же время необходимо, чтобы при их реализации расходовалось как можно меньше ресурсов всех видов. При выборе целей очень важно не путать цель со средствами ее достижения.

Одной из главных задач маркетолога, занимающегося медиапланированием, является установление системы приоритетов по целям, то есть выделение наиболее важных и менее значимых задач. Цели зависят от факторов внешней среды, а также от реальных возможностей организации.

Можно выделить следующие требования к формированию целей:

- цели должны быть конкретными с точки зрения сроков и исполнителей;
- цели должны быть четкими и измеримыми;
- цели должны быть достижимыми;
- цели должны быть значимыми и контролируруемыми;
- цели должны быть понятны исполнителям и пользоваться их поддержкой.

Цели могут быть поставлены качественно (дается общая формулировка, например, увеличение продаж или увеличение тиража издания) и количественно (увеличить продажи на 5%, увеличить тираж на 15%). Для того чтобы выяснить, достигнута цель или нет, необходимо, чтобы она была сформулирована в поддающейся измерению форме. Самый простой способ выполнить это условие - представить цель в количественном измерении.

В зависимости от типов целей медиапланы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными.

Стратегическое медиапланирование предполагает выбор и достижение задач и целей, поставленных организацией. Определяя стратегическую линию, учитывайте следующие параметры:

- количество целевых аудиторий, на которые будут направлены наши сообщения, и их соотношение;
- географические характеристики с точки зрения действия приоритетных средств массовой информации, то есть регион, наиболее восприимчивый к нашему сообщению, и эффективность передачи этого сообщения указанными средствами массовой информации;
- продолжительность работы средств массовой информации;
- сочетание различных сред.

Формирование стратегии

Стратегия - это расширенная программа действий по достижению целей организации, ее главной отличительной чертой является долгосрочность. Устанавливая связь между текущим состоянием организации и тем, чего она хочет достичь в будущем, процесс стратегического планирования включает в себя принятие решений о том, что делать, как и когда делать, и кто это будет делать?

Ответственность за разработку стратегической линии несут руководитель организации, для которой составляется медиаплан, и руководитель проекта (непосредственно ответственный за подготовку медиаплана и последующую координацию его реализации лицом). Главным вопросом стратегического планирования является определение цели, к достижению которой мы стремимся.

В области медиапланирования существует семь ключевых факторов, которые необходимо учитывать в процессе оценки ситуации. Следует отметить, что эти семь факторов учитываются на всех этапах подготовки и разработки медиаплана, что позволяет более целесообразно и эффективно использовать средства массовой информации. К вышеуказанным факторам относятся:

1. Маркетинговые цели компании. Медиаплан должен соответствовать уже существующим и четко сформулированным маркетинговым целям, и задачам, поскольку именно эти цели будут определять структуру СМИ, задействованных в работе. Медиаплан

будет координировать и детализировать процесс работы со СМИ на основе общих маркетинговых и коммуникационных задач.

2. Характеристики продукта. При рассмотрении этого параметра большое внимание уделяется фазе жизненного цикла продукта (LCT), его новизне и цене. Учет этих факторов позволяет определить интенсивность работы со СМИ, характер сообщений и выбор носителя информации.

3. Каналы распространения. Этот параметр позволяет задать географические регионы информационной кампании, использовать посредников конкретных средств распространения информации наряду с публикацией сообщений о предлагаемых товарах в различных СМИ, эффективно использовать прямую рассылку материалов и наружную рекламу.

4. Ресурсы компании. Каждая компания ограничена в своих финансовых, природных и людских ресурсах. Медиапланирование помогает организовать работу со СМИ, минимизируя использование внутренних и внешних ресурсов компании, но в то же время ориентируясь на максимально возможный в данных условиях результат.

5. Рентабельность предлагаемых продуктов является одним из ключевых факторов, определяющих выбор различных носителей информации, а также возможность их комбинирования. Если продукт или услуга приносят небольшую прибыль, планировать дорогостоящую информационную кампанию незаконно.

6. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций, заключающаяся в стимулировании продаж, внедрении механизма личных продаж, формирует структуру медиаплана. Анализ этого параметра выявляет взаимосвязь между коммуникационными стратегиями, в первую очередь массовой рекламой, и набором различных носителей информации, используемых для ее реализации.

7. Целевая аудитория, которая ожидает определенной информации и, соответственно, определяет целесообразность использования того или иного средства массовой информации и стиль подачи сообщения. В следующих главах влияние целевой аудитории на выбор носителей информации, структуру сообщения, а также на параметры частоты, охвата и совокупного рейтингового балла будет рассмотрено достаточно подробно. Однако, учитывая состав целевой аудитории, следует помнить, что, несмотря на присутствие ей и аналитически обоснованные экономические и статистические параметры, одна из главных задач медиапланирования - дать своей аудитории то, что она ожидает, и показать то, что она хочет видеть. Или отправьте свое сообщение соответствующим образом.

Наряду с вышеуказанными внутренними факторами, специалисты по медиапланированию учитывают ряд внешних параметров, к которым относятся: экономическая, природная, научно-техническая, политическая, правовая и культурная среда. Экономическая среда рассматривает показатели, характеризующие общую ситуацию на рынке, к которым относятся уровень покупательной способности населения, показатели экономической активности (рост или спад), уровень безработицы, стоимость кредитов.

При анализе природной среды как благоприятного или неблагоприятного фактора развития компании учитываются показатели стоимости электроэнергии, степень загрязнения из-за производства товаров или услуг окружающей среды, а также регулирование государством вопросов охраны окружающей среды. Следующим параметром, который учитывается при создании медиаплана и в процессе разработки медиастратегии, является выявление основных тенденций развития научно-технической среды. При этом его анализ проводится в двух направлениях: с одной стороны, с точки зрения возможности использования новейших научно-технических данных для структурирования собранной информации, с другой - с точки зрения формирования соответствующей макросреды, оказывающей серьезное влияние как на общий маркетинговый план, так и на работу со СМИ.

Политико-правовая среда определяет характер законодательного регулирования предпринимательской деятельности, повышает требования к качеству предлагаемых товаров и услуг, создает механизмы защиты прав потребителей. Особенности политической и правовой

среды оказывают довольно существенное влияние на качественное содержание сообщения, а также на структуру его подачи в различных средствах массовой информации.

Культурная среда складывается из существующего отношения различных групп населения к системе традиционных ценностей, временных изменений вторичных культурных ценностей, а также наличия субкультур в рамках единой культуры. Культурная среда во многом определяет принцип поведения представителей различных целевых аудиторий.

После сбора необходимой первичной информации о характере внешней и внутренней окружающей среды медиаплэнер определяет приоритетные ситуационные факторы, которые повлияют на структуру медиаплана. На данном этапе работы медиаплэнером может рассматриваться дополнительная информация о медиапланах конкурентов, а именно их анализ расходов, выделяемых для размещения сообщений в тех или иных средствах массовой информации. На основании этих данных можно сделать вывод о том, какие СМИ лучше задействовать, чтобы, с одной стороны, провести максимально результативную медиapolитику, а с другой стороны, выявить средства массовой информации, задействованные в медиакампании конкурентов.

При обсуждении процесса определения медиастратегии говорилось о необходимости учета целого ряда внешних и внутренних параметров. Однако далеко не всегда удается собрать первичную информацию, которая бы максимально полно отражала изменения окружающей среды, так как подобные исследования требуют существенных финансовых и временных затрат. Поэтому достаточно часто медиоплэнеры отталкиваются в процессе работы от тех данных, которые получают в ходе собственных исследований или предоставленных непосредственно информационным носителем.

Выбор тактики. Тактика, занимая подчиненное положение по отношению к стратегии, представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Тактическое медиапланирование состоит в обосновании необходимых для достижения заранее установленных целей СМИ, объясняет приоритетное использование тех или иных средств массовой информации с точки зрения экономической эффективности и охватывает краткосрочный и среднесрочный период. Его задача заключается в том, чтобы определить, как именно мы можем достичь то, что установлено на уровне стратегии.

Оперативное тактическое медиапланирование представляет собой планирование отдельных операций по работе со СМИ. Основной задачей оперативного медиапланирования является выбор необходимых и максимально эффективных средств массовой информации в данный конкретный отрезок времени.

Процесс разработки плана тактических мероприятий включает в себя три основных компонента:

Оценка средств массовой информации, которая осуществляется медиаплэнером исходя из двух базовых принципов. Первый принцип заключается в том, что оценка СМИ происходит не с точки зрения продажи товара в результате публикации сообщения о нем, а с точки зрения того, насколько эффективно доставляет СМИ наше сообщение к месту назначения. Второй принцип говорит о том, что общая аудитория, привлеченная в результате размещения сообщения в том или ином средстве массовой информации, может быть значительно больше, чем реально охваченная целевая аудитория. Соответственно задачей медиаплэнера на данном этапе работы становится определение максимально точного соотношения между показателями возможного и реального воздействия.

Отбор средств массовой информации представляет собой процесс определения структуры медиамикса и решения и распределения информационной кампании во времени и пространстве. Данные решения принимаются медиаплэнером на основании установленного соответствия целей медиапланирования и целей средства массовой информации и сопоставления данных о качественных и количественных характеристиках различных информационных носителей.

Определение бюджета, выделяемого для работы со средствами массовой информации.

Медиаплан и его составляющие. Одной из важнейших частей медиапланирования

является разработка медиаплана. *Медиаплан* — это целевой, программный документ, определенным образом структурированный, и представляющий собой систему расчетов, обоснований, описание мер и действий по работе со средствами массовой информации с учетом максимальной эффективности при определенном уровне затрат.

Общие требования, предъявляемые к медиаплану, не отличаются от требований к любому аналогичному организационному документу планового характера. Медиаплан должен быть:

- достоверным (составленным на основе проверенных и тщательно отобранных экономических и статистических данных);

- самодостаточным (подготовленным и использованным по назначению и в нужное время);

- достаточным (содержащим в себе определенное количество информации, объясняющей выбор тех или иных СМИ и их приоритетное использование);

- понятным и доступным для восприятия.

Помимо этого, материалы медиаплана должны обладать:

- четкостью и логической последовательностью;

- убедительностью аргументации;

- конкретностью;

- обоснованностью всех положений. Качественно разработанный медиаплан позволяет:

- разработать последовательный план работы со средствами массовой информации, внести необходимые коррективы на уровне разработки, для того чтобы максимально эффективно использовать СМИ для реализации обозначенных целей и задач;

- спланировать действия подразделений, ответственных за работу со СМИ и проведение маркетинговых мероприятий, обеспечить их взаимодействие;

- оценить потенциальные ресурсные и финансовые возможности;

- оценить эффективность выбранных методов работы со СМИ, выделить наиболее результативные из них;

- обеспечить мобильность и быстрое реагирование на изменения информационного рынка в результате воздействия внешних факторов.

Как правило, медиаплан содержит пять основных компонентов.

Сбор базовых, фундаментальных данных.

Определение целей.

Определение целевых рынков.

Работа с различными СМИ, определение их соотношения.

Общие заключения по работе.

Первым этапом в процессе подготовки медиаплана является скрупулезное и тщательное изучение основных данных о продуктах или услугах, которые предстоит продвигать на рынке. На данном этапе определяется объект изучения, устанавливается круг источников необходимой информации, осуществляется сбор, хранение, проверка, корректировка, систематизация и обработка данных, проводится анализ данных для выяснения тенденций формирования спроса и предложения в данный момент.

После получения всех этих данных составляется первичный план, содержащий перечень маркетинговых и рекламных задач, которые впоследствии будут трансформированы в цели, поставленные перед средствами массовой информации. На данном этапе закладывается фундамент последующей работы со СМИ.

Затем определяются целевые сегменты рынка и соответствующие им средства массовой информации. То есть выбирается приоритетное направление медиаполитики. Например, серия материалов о предлагаемом товаре или услуге публикуется на страницах «Коммерсанта» или «Независимой газеты» или же ей отводится время в рамках каких-либо постоянно транслирующихся телевизионных программ.

На четвертом этапе разработки медиаплана определяется количество средств массовой информации, вовлеченных в продвижение товара на рынке, сопоставляются обозначенные цели

и те СМИ, которые будут использоваться в первую очередь для их реализации, готовится список лиц, которые могут содействовать или противодействовать ходу рекламной акции.

На заключительном этапе план работы со средствами массовой информации укладывается в определенные достаточно жесткие временные рамки, указываются точные сроки выполнения каждого этапа работ.

Вышеперечисленные пять элементов входят в состав практически всех медиапланов, однако необходимо учитывать тот факт, что практически любой медиаплан может быть расширен в зависимости от места и условий проведения рекламной кампании. Помимо этого, любой медиаплан включает в себя как статистические данные, так и требования, предъявляемые к содержательной части, рассчитанные специально для тех или иных СМИ.

Так как успех или неуспех продвижения товара зависит от постоянно меняющейся ситуации на рынке, необходимо учитывать тот факт, что медиаплан не может быть застывшей, раз и навсегда утвержденной формой работы. Данные должны постоянно просматриваться и обновляться. При этом в момент составления медиаплана необходимо закладывать определенный процент как на неудачу, так и на успех мероприятия. И в том, и в другом случае должны четко определяться дополнительные программы работы со средствами массовой информации. Таким образом, к основному или базовому медиаплану готовится один или несколько второстепенных, которые могут быть использованы либо для усиления основной программы, либо в случае серьезных неудач для его замещения.

Структура медиапланирования и ее изменения в связи с трансформацией текущей ситуацией. Любое планирование приносит желаемый результат лишь в том случае, если внутренняя структура организации соответствует поставленным целям. Для осуществления эффективных маркетинговых коммуникаций необходимо определить те принципы работы, которые будут регулировать деятельность компании исходя из ее внутренних особенностей, а также внешнего окружения.

Определяя структуру медиапланирования необходимо учитывать два момента:

Принципы внутренней организации компании, осуществляющей медиапланирование.

Внешние условия и их воздействие на построение работы со средствами массовой информации.

Принципы внутренней организации деятельности компании определяются исходя из общей концепции ее маркетинговой деятельности, наличия специалистов, способных составить и реализовать медиаплан, соответствующий интересам организации.

Внешние условия рассматривают ту среду, в которой будет осуществляться работа со средствами массовой информации. На этом этапе деятельности медиаплэнер анализирует текущую ситуацию на рынке, прогнозирует ее возможные изменения, устанавливает взаимосвязь между существующей правовой и экономической сферой, составляет альтернативные планы работы со СМИ на случай изменения текущей ситуации.

При этом необходимо помнить, что структура медиапланирования не является застывшей формой, определяемой раз и навсегда. Она трансформируется в зависимости от изменений текущей ситуации. Так, в случае изменений в организационной структуре компании часть функций медиаплэнера может быть передана фирмам, которые осуществляют маркетинговые коммуникации, или наоборот и рамках деятельности подразделения компании будут осуществляться все виды управленческой и маркетинговой деятельности.

Маркетинговые исследования и медиапланирование. Исследовательская функция медиапланирования раскрывается в изучении закономерных тенденций социального развития, динамики различных социальных явлений и событий, которые приводят к формированию определенной установки целевой аудитории. Можно дать следующее определение понятия «исследование». Исследование — это вид деятельности человека, состоящий в а) распознавании проблем и ситуаций, б) определении их происхождения, свойств, содержаний, закономерностей поведения и развития, в) установлении местоположения этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний, г) нахождение путей, средств и возможностей использования новых

представлений в практической сфере, в широком смысле исследования — это комплекс взглядов, идей и представлений, направленных на объяснение какого-либо явления; в более узком — самая развитая организация научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях определенной области действительности на современном этапе можно выделить следующие функции и характеристики исследований в медиапланировании. Это, в первую очередь, обнаружение базовых свойств, анализируемых объектов и явлений, и их моделирование. Затем систематизация фактов на основе выявленных закономерностей. Необходимо отметить, что именно с этой функцией исследовательского процесса в медиапланировании тесно связаны функции описания и реальности, реализующиеся на путем сопоставления фактов и тех механизмов, которые являются их движущей силой. Также значимыми являются функции исследований в процессе медиапланирования, состоящие в нахождении новых свойств, явлений и закономерностей в предметной сфере.

Исследования в медиапланировании могут быть структурированы следующим образом:

По цели исследования можно выделить практические и научно-практические. Если практические исследования направлены на получение конкретной информации необходимой для достижения поставленной цели, то научно-практические исследования нацелены на перспективу.

По использованию ресурсов и времени их проведения. Здесь выделяют ресурсоемкие исследования, то есть требующие существенных затрат на их проведение, и малобюджетные исследования.

По времени проведения — долгосрочные и краткосрочные исследования.

По методу проведения и количеству респондентов, принимающих в исследовании.

Исследование в медиаланировании направлено в первую очередь на выяснения того, насколько то или иное средство массовой информации соответствует интересам целевой аудитории. Проведение подобных исследований позволяет установить зависимость между альтернативами и затратами на их реализацию и таким образом выбрать наиболее эффективную медиастратегию. Наличие альтернатив и высокая степень неуверенности в том, какая из них является оптимальной в том или ином случае, приводит к необходимости выработки крайне жестких критериев. Соответственно, критерием является тот показатель, который обеспечивает наиболее быстрое и полное достижение цели при определенной уровне затрат.

Исследования в планировании масштабных медиакампаний отличаются наличием ряда трудностей, которые зависят от характера анализируемых данных, в процессе проведения исследования можно выделить три основных массива, различающихся степенью структуризации проблемы. К первому типу будут относиться структуризированные или количественно сформулированные проблемы, для решения которых наиболее целесообразно использовать математическую статистику.

Второй тип представляют слабо структуризированные проблемы, в которых присутствует как количественная, так и качественная компоненты, в этом случае наиболее эффективно применение системного анализа. Третий тип включает в себя качественные проблемы, решаемые с помощью эвристических методов.

В процессе управления любим процессом, особенно информационным, краеугольным камнем становится процессе целеполагания. Цели организации: -это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. В.Ю. Гречков в своей работе «Маркетинговые исследования» определяет цель — «как желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. Цели вытекают из объективных потребностей и имеют иерархический характер». В процессе исследования рынка и медиапланирования цели направлены на конкретизирование как конечного результата, так и отдельных его этапов. Таким образом, цели начинают выступать неким ориентиром и мобилизирующим фактором при оценке возможностей различных средств массовой информации, способствуют координации их деятельности в интересах общей стратегической цели организации. Для того чтобы организация

могла достичь целей, поставленных перед СМИ, необходим учет ряда требований, в первую очередь, цели должны быть конкретными и реально достижимыми. Умение своевременно выдвигать и обосновывать реалистичные цели — залог успеха, в том случае если цели:

- не могут быть выражены в количественной форме;
- не могут быть выражены в терминах четко определенной целевой аудитории;
- не имеют алгоритмического решения;
- обладают алгоритмом их достижения, но его нельзя исполнить в полной мере ввиду нехватки ресурсов (времени, квалифицированных сотрудников), возрастает погрешность проводимого исследования, в таком случае оно будет обладать следующими чертами:

- неоднозначностью, неполнотой полученных данных;

Большой размерностью пространства решений, перебор при поиске наиболее оптимального решения будет ощущаться;

- изменяющимися данными и значениями. После определения целей и сбора исходных данных осуществляется их фильтрация и комплексное представление. Оно заключается в укрупнении, сортировке и группировке определенных показателей, сопоставлении и фиксации в удобной форме существующего и прогнозируемого состояния для установления степени расхождения между ними. Таким образом, облегчается интерпретация собранных данных, обнаружение и анализ проблемы.

Отфильтрованная информация позволяет выявить проблему четко ее сформулировать, а также начать процесс декомпозиции, то есть расчленения проблемы на составные части. Таким образом выстраивается логически обоснованная, последовательная цепочка шагов необходимых на пути к решению выявленной проблемы.

Установление объектов исследования. Как правило, в ходе проведения исследования решается одна из следующих задач: разработка, описание, получение данных, предсказание возможных сценариев развития ситуации, в медиапланировании маркетинговые исследования используются, в первую очередь, для того, чтобы как можно более точно совместить профиль целевой аудитории того или информационного канала или носителя с профилем целевой аудитории. Помимо этого, результаты исследования позволяют разработать наиболее успешную стратегию рекламного послания и выбрать оптимальное количество воздействий.

Разработка концепции исследования. Третий этап является в сущности одним из важнейших, так как именно здесь разрабатывается общий план проведения маркетинговых исследований. Именно на этом этапе происходит оценка необходимости тех или иных данных, выстраивается система приоритетов, а также процедура сбора, обработки и последующего анализа этих данных. Так же в процессе выработки концепции исследования выявляются альтернативы. Соответственно определяются критерии оценки основного плана и альтернативных способов достижения целей.

Довольно большое внимание на третьей этапе уделяется постановке проблемы. Ее определение предполагает разработку некоего алгоритма следующих последовательных действий:

Формулирование проблемы, то есть выявление центрального вопроса, который предстоит решить в ходе исследования.

Построение структуры проблемы, предполагающее выделение в рамках решения проблемы ряда логически взаимосвязанных задач.

Оценка проблемного поля, включающая в себя детальное рассмотрение всех условий, необходимых для решения проблемы, в том числе выявление методов и средств, которые будут активно задействованы в ходе исследования.

В том случае, когда объект исследования объемный и недостаточно структурирован, достаточно сложно сформулировать проблему, в этом случае исследователь выдвигает ряд гипотез, одна или несколько из которых либо подтверждаются, либо опровергаются в ходе проводимого исследования. Гипотеза — это вероятностное значение, объяснение происходящего. Гипотеза — аморфна и не допускает категоричности в оценке, помимо этого

она должна быть логически непротиворечивой, а ее внутренние элементы являться системой строго согласованных единой логической цепью элементов.

Можно классифицировать гипотезы, возникающие в процессе исследования, следующим образом:

Общая гипотеза, направленная прежде всего на получение объемных отраслевых представлений.

Частная гипотеза — предположение о происхождении и свойствах отдельных событий.

Рабочая гипотеза — первичный этап исследования. Как правило, по ходу исследования выдвигается несколько рабочих гипотез, задачей которых является не установление реальных причин исследуемых явлений, а служит лишь условным допущением, возможным сценарием развития событий.

На третьем этапе проводимых маркетинговых социологических исследований необходимо выявить у ряда различных фактических обстоятельств единый повторяющийся элемент.

Сбор информации. На сегодняшний день существует три основных способа получения маркетинговой информации:

- сбор и обработка данных осуществляются сотрудниками отдела маркетинга;
- исследования проводятся специально созданной для этого группой специалистов;
- к сбору и анализу информации привлекается специализированная компания, занимающаяся исключительно маркетинговыми исследованиями.

Как показывает практика, сбор информации является самым затратным этапом проведения исследования, особенно это проявляется в сфере медиапланирования. Медиапланирование требует работы с большими массивами данных, которые могут быть получены в результате широко масштабных исследований, а также которые должны постоянно обновляться, в этом случае собственные исследования позволяют скоррелировать полученные данные, а также уточнить некоторые параметры.

Можно выделить два основных метода сбора информации: открытый и закрытый. Скрытый сбор данных предполагает проведение исследования без информирования исследуемой части аудитории. Как правило, данный метод сбора данных осуществляется путем наблюдения. Его несомненным достоинством является относительно низкая погрешность, в середине 90-х гг. американские социологи провели следующее скрытое исследование, измерявшее степень расовых предрассудков. 1000 белокожих американцев демонстрировали картинку с изображением плохо одетого белого, который угрожал хорошо одетому чернокожему. Предполагая, что тестирование не даст объективного результата, вводились косвенные измерительные методы. Картинка демонстрировалась в течение 30 секунд, а потом интервьюируемого просили рассказать, что на ней изображено. Если действующие лица меняли окраску, делался вывод о высокой степени расовых предрассудков.

Скрытый сбор данных в медиапланировании особенно успешно применяется при тестировании восприятия печатных средств массовой информации целевой аудиторией, а также позволяет замерить степень глубины восприятия опубликованной информации и степень ее достоверности.

Открытое исследование предполагает информирование интервьюируемых о проводимом мероприятии. Как показывает практика, погрешность открытых исследований выше погрешности скрытых. Это особенно заметно в процессе оценки эффективности промо- и демонстрационных акций, когда основной целью является выяснение потребительских мотивов и, соответственно, влияние тех или иных факторов на увеличение или снижение потребительской активности.

Анализ полученных данных. Данный этап начинается с преобразования исходных данных. В этом случае массивы данных вводятся в компьютер, устанавливается погрешность, осуществляется проверка на наличие ошибок, затем происходит кодирование информации и представление ее в матричной форме. После чего производится статистический анализ.

Оценка результатов. По результатам проведенного исследования готовится отчет, который является наглядной формой представления информации. В силу большого количества компонентов, составляющих социально-экономические системы, для оценки результатов требуется специально разработанная программа, которая позволит построить как общую схему действий, так и разработать конкретные тактические сценарии наиболее целесообразные в том или ином случае. Таким образом, маркетинговые исследования строятся следующим образом: начиная с постановки цели до получения некоего конечного результата. Процесс исследования — это строгая последовательность различных операций и сочетание приоритетов.

Проблема построения выборки в медиапланировании. Особенность планирования и управления коммуникационных процессов, в том числе и планирования работы со средствами массовой информации требует изучения большого числа единиц наблюдений. Соответственно, на этом этапе работы исследователь определяет с какой совокупностью объектов (выборочной или генеральной) он будет работать. Генеральной совокупностью является вся совокупность объектов, принимающих участие в исследовании. К примеру, исследуя изменение потребительской активности в категории газированных напитков, только в Москве необходимо опросить одиннадцать миллионов человек, что технически невозможно. Соответственно, из общего числа респондентов выбирается некое число, которые и принимают участие в исследовании. Такой выбор интервьюируемых называется выборочной совокупностью.

По данным исследований, проведенных американскими социологами в 2001 году, генеральную совокупность целесообразнее использовать при оценке отношения к СМИ узконаправленных целевых аудиторий, а выборочная совокупность — оптимальна при исследовании «размытых» целевых аудиторий и изменения отношения к товарам рынка FMCG.

В ряде исследований происходит обобщение результатов выборки и на их основании делается вывод об отношении к товару или услуге всей генеральной совокупности. Такая выборка носит название репрезентативной, причем репрезентативность обеспечивается вероятностным отбором, основанном на случайном и равновероятностном отборе из всех единиц генеральной совокупности. При таком отборе расхождения между признаками выборки и генеральной совокупности минимизируются.

В том случае, если отбор наблюдения носит случайный характер, уменьшается количество систематических ошибок. Величина случайного отклонения зависит от количества единиц, принимающих участие в исследовании. За последние годы разработано довольно большое количество статистических методов, которые позволяют определить величину допустимых отклонений вследствие случайных ошибок при формировании выборки. Для этого выборку необходимо строить таким образом, чтобы можно было рассчитать вероятность получения различных результатов. Одним из самых распространенных способов является случайный отбор, в этом случае всем единицам генеральной выборки присваиваются номера, и случайным образом отбирается определенное количество номеров, которые соответствует размеру желаемой выборки.

Второй не менее эффективный способ – это системный отбор. Например, из базы данных, включающей в себя 40000 единиц, необходимо отобрать 100, в случае системного отбора будет отбираться каждая сороковая единица от первой специально отмеченной. Достоинством системного отбора можно считать низкую погрешность, так как он не предполагает разработки той схемы, которая могла бы привести к искажениям. С другой стороны. В ряде случаев получаемая информация может оказаться однобокой. К примеру, если в процессе системного отбора будет анализироваться каждое седьмое печатное издание, включая воскресное, отобранное по хронологическому принципу, то может сложиться ситуация, когда в исследовании будут принимать участие издания, выходящие в один и тот же день недели.

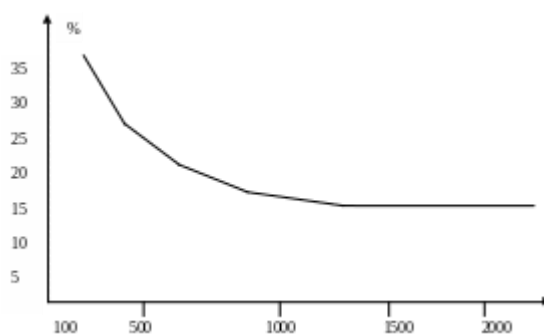
Диапазон погрешности рассчитывается по следующей формуле:

$$g = \sqrt{\frac{\rho(1-\rho)}{N}}$$

где N - объем выборки,

R и $(p-1)$ - величина типологических групп, определенная по какому-либо параметру, например, по возрасту или полу.

Эмпирическим путем в 2000 году в результате ряда исследований политической активности женщин и мужчин были установлены следующие границы погрешности, возникающие при случайном отборе в таблице приведены статистические данные максимально возможного отклонения от заложенных параметров генеральной совокупности. При этом абсолютное большинство результатов должно соотноситься с уровнем допустимого интервала, величину которого будет определять объем выборки, а также однородность генеральной совокупности, в 2001 году американскими социологами Гленом Брумом и Дэвидом Дюзером была установлена следующая зависимость.



Можно сделать вывод о том, что чем больше объем выборки, тем меньше погрешность. Чем более однородна выборочная масса, чем ближе доля единиц наблюдения либо к 0, либо к 100%, тем уже интервал погрешности.

Например, 12% из 300 опрошенных замужних женщин в возрасте 35+ занимают активную позицию по вопросам политики и экономики. Уровень погрешности по результатам исследований данной группы составлял «±» 4,5% в 95% выборочных исследований. Соответственно, показатель 95% позволяет определить вероятность получения ненадежных данных.

В процессе проведения маркетинговых и социологических исследований перед медиапленером встает вопрос, какая погрешность приемлема, исходя из поставленной задачи. После этого с помощью вышеприведенной таблицы установить, какой объем выборки будет удовлетворять доверительному интервалу.

При этом необходимо учитывать тот факт, что маркетинговые исследования направлены на изучение рынка, уровня потребительской активности, а социологические — на изучение существующего отношения к предлагаемому товару или услуге, а также степени глубины и достоверности восприятия сообщения, размещенного в том или ином СМИ. При этом особое внимание уделяется изучению степени соответствия средств массовой информации характеру размещаемого сообщения и ожиданий аудитории.

Тема 8. Сетевой анализ и календарное планирование проекта

Функции сетевого анализа в планировании проекта. *Сетевой анализ* (англ. Network Analysis) – это методология, которая используется в планировании и управлении проектами для анализа и оптимизации временных характеристик проекта. Она позволяет проектному менеджеру определить последовательность выполнения задач, время, необходимое для их выполнения и определить критические задачи.

Сетевой анализ включает в себя создание сетевых диаграмм, таких как диаграмма Ганта и диаграмма Перт. Для каждой задачи в проекте определяется время, необходимое для ее выполнения, а также зависимости между задачами. Затем на основе этой информации создается сетевая диаграмма, которая показывает последовательность выполнения задач и время,

необходимое для завершения всего проекта.

С помощью сетевого анализа проектный менеджер может определить критические задачи, то есть задачи, которые могут задержать выполнение проекта в целом, и управлять ими более эффективно. Кроме того, сетевой анализ позволяет менеджеру оптимизировать время выполнения задач и увеличить эффективность проекта в целом.

Основные функции сетевого анализа в планировании проекта:

Определение зависимостей между задачами. Сетевой анализ помогает определить, какие задачи необходимо выполнить, чтобы приступить к выполнению других задач, и какие задачи можно выполнять параллельно.

Расчет критического пути. Сетевой анализ позволяет определить критический путь - последовательность задач, время выполнения которых напрямую влияет на время выполнения всего проекта.

Оценка продолжительности проекта. Сетевой анализ помогает определить продолжительность всего проекта, основываясь на времени, необходимом для выполнения каждой задачи, и зависимостях между ними.

Оптимизация распределения ресурсов. Сетевой анализ позволяет оптимизировать распределение ресурсов, таких как время, деньги и персонал, путем определения наиболее эффективной последовательности выполнения задач и критического пути.

Управление рисками. Сетевой анализ помогает выявить потенциальные риски и угрозы, связанные с выполнением задач проекта, и разработать стратегии и планы для их снижения или предотвращения.

Определение степени завершенности проекта. Сетевой анализ позволяет определить степень завершенности проекта путем сравнения фактического времени выполнения задач с расчетным временем.

Таким образом, сетевой анализ является важной функцией планирования проекта, которая позволяет оптимизировать процесс выполнения задач, сократить время и ресурсы, необходимые для завершения проекта, и повысить эффективность управления рисками и контроля выполнения задач.

Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

Критический путь - это последовательность запланированных операций, определяющая продолжительность выполнения плана проекта или плана итерации. Критический путь - это самый длинный путь через проект или итерацию; он определяет кратчайшее возможное время выполнения операций плана. Для вычисления самого длинного пути через план используется наибольшая из самых ранних дат окончания выполнения всех заданий плана. Для своевременного выполнения плана необходимо, чтобы операции на критическом пути были выполнены согласно запланированному расписанию. Задержка выполнения операции на критическом пути влияет на дату окончания выполнения плана. Руководитель проекта может опираться на критический путь для принятия решений при подготовке и отслеживании расписаний выпусков, планировании ресурсов и внесении корректив в случае отклонения плана от расписания. Эта функция доступна только при использовании.

Шаблон процесса формального управления проектами. Когда вы создаете или сохраняете план, критический путь вычисляется автоматически путем оценки всех заданий, назначенных плану. Критический путь всегда вычисляется на уровне плана. Для плана итерации критический путь вычисляется путем оценки всех заданий этой итерации. Для плана выпуска критический путь вычисляется путем оценки всех заданий всех дочерних планов.

При изменении плана критический путь вычисляется заново.

Для заданий с назначенным ресурсом критический путь вычисляется на основе следующей информации:

- даты плана;

- оценки заданий;
- ограничения;
- зависимости;
- рабочая среда области проекта;
- календарь ресурсов;
- доступность, включая запланированное время, отгулы и выделение ресурсов проекту;
- параметры уровня проекта, например, продолжительность рабочего дня, простой и отгулы.

Если дата начала проекта относится к будущему, то критический путь вычисляется на основе этой даты. Если дата начала проекта относится к прошлому, то критический путь вычисляется на основе текущей даты.

При вычислении критического пути учитывается оставшееся время выполнения каждого задания, считая от текущей даты. На критическом пути могут быть только запущенные или выполняющиеся задания. У обработанных заданий нет оценки оставшегося времени выполнения, поэтому они не могут находиться на критическом пути.

При вычислении критического пути, для каждой операции вычисляются следующие четыре параметра:

Самая ранняя дата начала (ES): самое раннее возможное время начала операции, согласно ее ограничениям и зависимостям. Самая ранняя дата начала может меняться по мере выполнения плана и внесения изменений в расписание.

Самая ранняя дата окончания (EF): самое раннее время начала операции плюс время, необходимое для ее выполнения. Самая ранняя дата окончания может меняться по мере выполнения плана и внесения изменений в расписание.

Самая поздняя дата окончания (LF): самое позднее допустимое время завершения операции без задержки плана, согласно ее ограничениям и зависимостям.

Самая поздняя дата начала (LS): самое позднее время окончания минус время, необходимое для выполнения операции.

На основе этих дат вычисляется резерв операции. **Резерв операции** - это разница между самым поздним и самым ранним временем ее начала, или самым поздним и самым ранним временем ее окончания. Резерв определяет, как долго можно откладывать операцию после самого раннего времени ее начала или окончания, не сдвигая дату окончания длиннейшего пути плана.

Если резерв равен нулю, то задача или операция является критической и выделяется в представлении диаграммы Ганта. На критическом пути резерва нет ни у одной операции, то есть у всех таких операций $ES=LS$ и $EF=LF$. Задержка в выполнении операции, находящейся на критическом пути, замедляет весь проект. Для того чтобы ускорить выполнение просроченного проекта, сократите общее время, необходимое для выполнения операций на критическом пути.

Задание без зависимостей может быть критическим в следующих случаях:

Продолжительность задания равна длиннейшему пути плана.

Дата окончания задания, вычисленная по оставшемуся времени, равна дате окончания длиннейшего пути плана; например, из-за ограничения того, что:

- начинать следует не раньше, чем один и тот же пользователь полностью назначен одной или нескольким задачам, у которых оставшееся время больше или равно длиннейшему пути плана

Если заданию с зависимостью достался резерв от задачи-предшественника из-за ограничения;

- начинать надо не раньше того, когда такой резерв не учитывается, поскольку не допускает гибкости при планировании. В результате задание оказывается на критическом пути.

Во время выполнения проекта критический путь может меняться. Задержки в выполнении операций вне критического пути могут повлиять на дату окончания проекта, в результате чего

эти операции могут оказаться на критическом пути.

Анализ критического пути (англ. Critical Path Analysis) - это методология, которая используется в планировании проекта для определения критического пути - последовательности задач, которые напрямую влияют на время выполнения всего проекта.

Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций является частой проблемой в планировании проектов. В таких случаях используется метод «проб и ошибок», который заключается в определении наиболее вероятной продолжительности каждой задачи и анализе вариантов завершения проекта с разными комбинациями продолжительности каждой задачи.

Для проведения анализа критического пути необходимо определить время выполнения каждой задачи, а также зависимости между ними. Затем происходит расчет времени, необходимого для выполнения каждой задачи, а также общего времени выполнения проекта. Критический путь определяется как последовательность задач, которые должны быть выполнены в определенном порядке и которые определяют время выполнения всего проекта. Определение критического пути позволяет выделить наиболее важные задачи проекта и сосредоточить внимание на них при управлении проектом. Также анализ критического пути позволяет выявить резерв времени, который может быть использован для решения возникающих проблем в процессе выполнения проекта.

Для определения критического пути при неопределенном времени выполнения операций необходимо применять *метод Монте-Карло*, который основывается на статистическом анализе вероятностей и случайных величинах. Данный метод позволяет проводить моделирование возможных сценариев выполнения проекта и оценивать вероятность завершения проекта в определенные сроки.

Для применения метода Монте-Карло необходимо выполнить следующие шаги (*алгоритм действий*):

1. Определить все задачи, их зависимости и возможные варианты продолжительности выполнения.
2. Составить сетевой график проекта, определить критический путь и время выполнения каждой задачи.
3. Определить вероятность выполнения каждой задачи за определенное время, используя статистические данные, экспертные оценки или исторические данные.
4. Произвести моделирование выполнения проекта в соответствии с заданными вероятностями выполнения задач.
5. Проанализировать полученные результаты, определить вероятность завершения проекта в определенный срок, выявить риски и разработать стратегии управления рисками.

Таким образом, *анализ критического пути и метод Монте-Карло* позволяют определить критический путь и вероятность завершения проекта в заданные сроки при неопределенном времени выполнения операций. Это важный инструмент в планировании и управлении проектами, который позволяет сократить риски, повысить эффективность управления и улучшить результаты проекта.

Распределение ресурсов и разработка расписания проекта являются важными этапами в планировании и управлении проектом. Они помогают определить, какие ресурсы и в каком количестве необходимы для выполнения задач проекта, а также как распределить эти ресурсы во времени.

Распределение ресурсов - это процесс определения, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы и др.) необходимы для выполнения каждой задачи проекта, а также какое количество каждого ресурса требуется. Это позволяет определить общую потребность в ресурсах на каждом этапе проекта.

Для эффективного распределения ресурсов необходимо учитывать следующие факторы:

1. Доступность ресурсов: необходимо учитывать, какие ресурсы доступны на данный момент и какие ресурсы могут быть доступны в будущем.

2. Компетенции и квалификация персонала: необходимо учитывать, какие навыки и компетенции требуются для выполнения каждой задачи проекта, и назначать соответствующих специалистов на эти задачи.

3. Приоритеты и зависимости: необходимо учитывать, какие задачи имеют более высокий приоритет и какие задачи зависят от выполнения других задач.

4. Ограничения ресурсов: необходимо учитывать, какие ресурсы имеют ограничения по количеству или времени использования.

При распределении ресурсов необходимо учитывать их доступность и стоимость. Также важно учитывать, какие ресурсы будут использоваться в различных задачах проекта, чтобы избежать конфликтов и перегрузки ресурсов. Разработка расписания проекта позволяет определить время начала и окончания каждой задачи, а также связи между ними. Это позволяет управлять временными ресурсами и решать возможные задержки или перекрытия в работе.

Также важным этапом при распределении ресурсов и разработке расписания проекта является определение критического пути, то есть последовательности задач, которые напрямую влияют на время выполнения всего проекта. Это помогает сосредоточить усилия на наиболее критических задачах, чтобы обеспечить выполнение проекта в срок.

Разработка расписания проекта - это процесс определения последовательности задач проекта и их продолжительности во времени. Расписание проекта должно учитывать доступность ресурсов и зависимости между задачами, а также определять даты начала и окончания каждой задачи.

При разработке расписания проекта также важно учитывать риски и препятствия, которые могут возникнуть в процессе выполнения задач, и установить запас времени на случай возникновения задержек. Расписание проекта должно быть гибким, чтобы можно было вносить изменения в случае необходимости. Кроме того, при разработке расписания проекта следует учитывать принципы оптимизации, такие как минимизация времени выполнения проекта и оптимальное использование ресурсов. Конечной целью разработки расписания проекта является обеспечение достижения поставленных целей проекта в срок и в рамках бюджета.

Помимо учета рисков и препятствий, разработка расписания проекта также включает определение и управление зависимостями между задачами. Например, некоторые задачи могут зависеть от завершения других задач, и необходимо учесть это при разработке расписания. Кроме того, разработка расписания проекта может также включать оценку затрат на каждую задачу и определение бюджета проекта.

Важно отметить, что разработка расписания проекта - это не только процесс планирования, но и процесс управления проектом в целом. Расписание должно быть постоянно обновляться в соответствии с изменениями в проекте, такими как задержки, изменения в бюджете, изменения в требованиях и т.д. Управление расписанием проекта включает в себя контроль прогресса выполнения задач и корректировку расписания в случае необходимости, чтобы гарантировать выполнение проекта в срок и в соответствии с бюджетом.

Для разработки расписания проекта используются следующие методы:

Метод критического пути: этот метод позволяет определить критический путь, который представляет собой последовательность задач, определяющую общее время выполнения проекта. Он основывается на определении зависимостей между задачами, их продолжительности и доступности ресурсов.

Метод диаграммы Ганта: этот метод представляет собой графическое изображение расписания проекта, где каждая задача представлена горизонтальной полосой, соответствующей ее продолжительности во времени и вертикальным положением, соответствующим дате начала задачи. Этот метод является эффективным способом визуализации расписания проекта и может быть использован для отслеживания прогресса выполнения проекта.

Метод сетевого графика: этот метод основан на создании сетевой модели проекта, которая позволяет определить зависимости между задачами и определить критический путь.

Этот метод также может быть использован для определения резервов времени и ресурсов для каждой задачи.

Метод критического пути - это метод, основанный на определении критического пути проекта. Критический путь - это последовательность задач, которые имеют наибольшее влияние на время выполнения проекта. Этот метод использует сетевые диаграммы, чтобы определить зависимости между задачами и их продолжительность, а затем определяет критический путь. Этот метод позволяет проектному менеджеру определить, какие задачи критически важны для успеха проекта и какие ресурсы необходимы для их выполнения.

Метод диаграммы Ганта - это метод визуализации расписания проекта. Он представляет собой графическое изображение задач проекта, представленных в виде горизонтальных полос, соответствующих их продолжительности во времени. Каждая полоса расположена на оси времени, которая показывает даты начала и окончания каждой задачи. Этот метод позволяет проектному менеджеру легко определить продолжительность и завершение каждой задачи, а также отслеживать прогресс выполнения проекта.

Метод сетевого графика - это метод, основанный на создании сетевой модели проекта. Этот метод позволяет проектному менеджеру определить зависимости между задачами и определить критический путь. Сетевая модель состоит из узлов и дуг, которые представляют задачи и их зависимости соответственно. Каждая дуга указывает на то, что одна задача зависит от выполнения другой задачи. С помощью этого метода проектный менеджер может определить, какие задачи являются критическими и какие ресурсы необходимы для выполнения каждой задачи.

В целом, каждый из этих методов позволяет проектному менеджеру разработать эффективное расписание проекта, определить зависимости между задачами и ресурсами, а также определить критический путь проекта. Комбинация этих методов может использоваться для улучшения точности расписания и управления проектом в целом.

При разработке расписания проекта необходимо учитывать следующие факторы:

1. Длительность задач: необходимо учитывать оценку времени, необходимого для выполнения каждой задачи.
2. Зависимости между задачами: необходимо определить зависимости между задачами, чтобы определить последовательность их выполнения.
3. Ресурсы: необходимо определить, какие ресурсы требуются для выполнения каждой задачи и на какой промежуток времени.
4. Ограничения времени: необходимо учитывать ограничения времени, которые могут влиять на даты начала и окончания задач.
5. Критический путь: необходимо определить критический путь, который представляет собой последовательность задач, определяющую общее время выполнения проекта.

Распределение ресурсов и разработка расписания проекта являются важными этапами в планировании и управлении проектом. Они помогают определить, какие ресурсы и в каком количестве необходимы для выполнения задач проекта, а также как распределить эти ресурсы во времени, чтобы выполнить проект в срок и с высоким качеством.

Распределение ресурсов и разработка расписания проекта являются важными этапами в планировании и управлении проектом, потому что они позволяют оптимизировать использование ресурсов, чтобы выполнить проект в срок и с высоким качеством.

Определение требуемых ресурсов и их распределение во времени являются ключевыми факторами, влияющими на выполнение проекта. Если ресурсы не распределены правильно, проект может задержаться или превысить бюджет, что может привести к недовольству заказчика и участников проекта.

Разработка расписания проекта позволяет определить последовательность задач, их продолжительность и зависимости между ними. Это позволяет управлять ресурсами проекта более эффективно, снизить затраты и снизить риски задержки выполнения проекта.

Кроме того, разработка расписания и распределение ресурсов являются основой для

контроля за прогрессом выполнения проекта. Они позволяют управлять изменениями в расписании и бюджете, а также определять риски и своевременно принимать меры по их устранению.

Разработка расписания проекта и распределение ресурсов помогают улучшить коммуникацию между членами команды проекта и заинтересованными сторонами, такими как заказчик или инвесторы. Они также позволяют установить четкие цели и сроки выполнения задач, что помогает повысить мотивацию членов команды и улучшить качество продукта или услуги, создаваемых в рамках проекта.

В целом, правильное распределение ресурсов и разработка эффективного расписания проекта являются важными для успешного выполнения проекта в срок, в соответствии с бюджетом и с высоким качеством.

Вопросы для самопроверки:

1. Какие этапы включает в себя процесс планирования проекта?
2. Каким образом можно определить зависимости между задачами в проекте?
3. Какие методы существуют для оценки длительности задач в проекте?
4. Каким образом можно определить критический путь проекта?
5. Как производится распределение ресурсов в проекте?
6. Какие могут быть ограничения времени в проекте и как их учитывать при планировании?
7. Как разработать расписание проекта, учитывая зависимости между задачами и доступные ресурсы?
8. Как оценить риски, связанные с выполнением проекта, и какие меры можно принять для их уменьшения?
9. Как можно определить успех проекта и какие критерии следует использовать для этого?
10. Каким образом можно оценить эффективность планирования проекта и провести его анализ?

Раздел 5. Финансовые аспекты управления проектами

Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта

Оценка стоимости проекта. Под оценкой стоимости понимают процесс оценки всех вероятных затрат, с помощью которых происходит успешная реализация всего проекта. Оценка стоимости проекта не ограничивается каким-либо одним расчетом, а продолжает осуществляться на протяжении реализации всего проекта. Перед началом работ необходимо произвести предпроектную или концептуальную оценку их стоимости. Понятно, что этот расчет весьма условный, хотя и максимально приближенный к желаемому результату. Величина первоначальной оценки стоимости проекта может отличаться от его реальной цены в среднем на 50% с возможными отклонениями как в ту, так и в иную стороны. Это отличие связано с постоянно возникающими рисками. Поэтому в процессе поэтапного осуществления мероприятий появляется необходимость повысить точность оценки стоимости разработки проекта. По статистике, сметная стоимость максимально близко приближается к истинной величине оценки и имеет отклонение от -10% до 25%.

К тому моменту, когда появляется согласованная базовая цена проекта, должна быть проведена окончательная стоимостная оценка. Ее величина имеет минимальный разбег в 5-10% по сравнению с реальными значениями.

Для расчета стоимостных показателей менеджер должен иметь всю необходимую информацию о проекте. На начальных этапах будет достаточно наличия Устава или иерархической структуры работ, предусмотренных проектом. На более поздних стадиях расчета этих данных уже будет не хватать, поэтому необходимо предоставить согласованный календарный план проекта.

На разных итерациях оценки стоимости получается ее разная величина. Укрупненное значение можно получить уже при наличии идеи проекта и приблизительном плане его реализации. По мере формирования четкого понимания этапов проекта, появляется больше информации, на основании которой происходит более точная оценка.

Почему нельзя на ранних этапах произвести точную оценку стоимости реализации проекта? Потому что в начальной стадии формирования проекта еще нет четкого понимания реального масштаба предстоящих работ. И тратить лишние ресурсы на расчет точной стоимости просто нецелесообразно, тем более что необходимость такого расчета появится гораздо позднее.

Планирование затрат по проекту (бюджетирование). *Бюджетирование проекта* - это определение стоимости работ, выполняемых в рамках проекта и процесс формирования на этой основе **бюджета проекта**, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иным позициям.

Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта. Обычно для ее определения достаточно традиционного бухгалтерского плана счетов. Бюджетирование является планированием стоимости или планом затрат. Это означает, что бюджет должен давать представление, когда, сколько и за что будет выплачено денег. Поэтому здесь возможно применение любых методов представления расходов, главное — чтобы они удовлетворяли практическим требованиям заинтересованных в них стейкхолдеров, сложившимся стандартам и отвечали на интересующие стейкхолдеров проекта вопросы.

В качестве формы представления бюджета могут выступать:

- календарные планы-графики затрат;
- матрицы распределения расходов;
- столбчатые диаграммы затрат;
- столбчатые диаграммы кумулятивных (нарастающим итогом) затрат;
- линейные диаграммы распределенных во времени кумулятивных затрат;

- круговые диаграммы структуры расходов.

На различных этапах развития проекта разрабатываются разные виды бюджетов, которые различаются как назначением, так и требуемой точностью. Как видно из табл. 11, допустимая погрешность бюджета существенно снижается по мере развития проекта.

Бюджет проекта подобен смете текущих затрат бизнес-единицы компании. Основное различие здесь заключается в том, что он охватывает весь проект от начала до завершения, в то время как бюджет бизнес-единицы составляется поквартально или ежегодно. Для более эффективного контроля бюджет проекта должен подразделяться на две части: бюджет прямых и бюджет косвенных затрат.

Бюджет прямых затрат является основным средством контроля и управления для менеджера проекта и участвующих в проекте руководителей функциональных подразделений. Сюда включаются затраты (зароботная плата, транспортные расходы и т.п.) всех членов команды проекта, выполняющих отдельные задачи, а также:

- стоимость закупаемых материалов;
- стоимость производства;
- стоимость отклонений от стандартного использования технологий;
- стоимость ввода продукта проекта в эксплуатацию;
- стоимость поставок;
- другие прямые затраты.

Таблица 11.

Виды и назначение бюджетов

Стадии проекта	Пилы бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Концепция проекта	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование платежей и потребностей в финансах	25-40%
Обоснование инвестиций Технико-экономическое обоснование	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых средств	15-20%
Тендеры, переговоры, и контракты	Уточненный бюджет	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8-10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	Директивное ограничение использования ресурсов	5-8%
Реализация проекта Завершение проекта	Фактический бюджет	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-5%

В свою очередь, прямые затраты должны быть представлены следующим образом:

- быть разбиты в точном соответствии со структурой проекта до уровня задач;
- включать еженедельные расходы на заработную плату, материалы (приобретаемые или изготовляемые по контракту) и прочее для каждой задачи и элемента проекта промежуточного уровня;
- включать накладные расходы, непосредственно связанные с оплатой труда и материалов;
- суммироваться по различным задачам, выполняемым участвующими организациями;
- обеспечивать резервы управления (то есть, оставлять некоторый резерв времени и стоимости «на всякий случай»).

Бюджетный процесс оказывает значительное давление не только на менеджеров проекта, но и на отделы и подразделения, так как он выдвигает следующую альтернативу: «если вы укладываетесь в бюджет, вы действуете эффективно, если же вы превышаете бюджет, работа выполнена плохо».

Однако это требование чаще всего неприменимо к реальным бюджетам, потому что они как создаются, так и исполняются под определенным давлением факторов как объективного, так и субъективного толка. Например, менеджер проекта, нанимаемый па работу, часто вынужден соглашаться с бюджетом, сделанным без его участия, который ему кажется нереалистичным. В противном случае его может ждать отказ от заключения контракта. Однако если он согласится с бюджетом, который с очевидностью не соответствует заданным срокам и имеющимся в наличии ресурсам, то, как только достижение результатов потребует затрат выше запланированного бюджета, менеджер будет вынужден объяснять возникшую проблему, несмотря на то, что бюджет был с самого начала установлен на слишком низком уровне.

Однако при рациональной организации проектного управления цель бюджета состоит прежде всего в определении истинной цены стоимости проекта для компании. Поэтому если руководитель проекта примет бюджет, который существенно выйдет за приемлемые для стадии обоснования затрат 15-20% погрешности, весьма вероятно, что дело не ограничится объяснениями топ-менеджменту компании причин превышения бюджета, но руководитель проекта лишится работы.

Для того чтобы этого избежать, американский ученый М. Томсетт предлагает менеджерам составлять свой собственный бюджет проекта по следующим причинам.

1. *Вы несете ответственность за отчетность по будущим издержкам проекта и возможностям трат их бюджета.* Это не представляется возможным, если вы работаете с заранее predetermined бюджетом.

2. *Как менеджер проекта, вы лучше всех должны знать, сколько стоит данный проект.* Бюджет, который вы закладываете является финансово измеримой целью, которая должна удовлетворять вас по следующим параметрам: 1) давать возможность для измерения успеха проекта, 2) служить способом измерения вашей компетенции как менеджера проекта.

3. *Вы также должны предусмотреть возможность допущений в некоторых статьях бюджета.* Это важно, если имеют значение возможные будущие обоснования тех или иных расходов. Допущения сопоставляются с возможностями па данный момент без учета возможных осложнений. Только когда появится возможность сравнивать на данном уровне, процесс бюджетирования будет работать по намеченному плану.

Бюджеты проекта составляются, отслеживаются и выполняются независимо от бюджетов бизнес-единиц и бюджетов всей компании, так как:

- проекты не повторяются. Бюджеты отделов готовятся ежегодно, и часто пересматриваются каждые полгода (а иногда и чаще). Проекты же закапчивают жизнь после их выполнения, время осуществления проекта не привязано к фискальному году. Таким образом, пересмотр проектного бюджета нежелателен, за исключением случаев обнаружения грубой ошибки в начальном варианте бюджета, либо в случае резкого изменения окружающей среды, в которой реализуется проект;

- в руках менеджера проекта находится непосредственный контроль за исполнением бюджета. Бюджеты отделов зачастую зависят от отношений между несколькими подразделениями: исполнительный отдел предоставляет лимит издержек какому-либо отделу, основываясь обычно на данных, предоставленных другим отделом; но решения о системе и персонале принимается топ-менеджментом. Проект, напротив, использует бюджет в двух направлениях: 1) использование имеющихся ресурсов — персонал и достижения — которые уже входят в бюджет и распоряжение отдела; 2) ограниченное использование внешних ресурсов, которые привлекаются на временной основе. Найм дополнительного работника в ваш отдел обычно выливается в постоянные издержки; дополнительный работник для проекта обычно задействует уже имеющиеся в отделе силы;

- успех выполнения бюджета тесно связан с точным соблюдением плана работ по проекту и плана использования ресурсов. Успех бюджета зависит от того, насколько хорошо менеджер проекта распланировал выполнение каждой фазы, и следуют ли работники из команды проекта установленному расписанию. Если задерживается осуществление некоторой работы или этапа

проекта из-за необходимости в большем количестве времени или человеческих ресурсов, чем было определено, это отразится на бюджете неблагоприятными последствиями в виде возрастания стоимости выполнения работ проекта.

Подобные правила должны применяться (по крайней мере в идеале) менеджерами всех подразделений компании, имеющих свой собственный бюджет. Каждый менеджер должен быть ответственен за отсутствие превышения уровня бюджета и, соответственно, перерасхода средств. Но на практике лишь меньшая часть компаний строго следует этому правилу. С другой стороны, лишь немногие компании позволяют менеджерам отделов назначать уровень бюджета, который действительно необходим для выполняемого в отделе проекта.

Финансирование за счет выпуска акций. Акционерные инвестиции могут быть в форме денежных вкладов, оборудования, технологий, а также в форме экономического обоснования проекта или права использования национальных ресурсов, если акционером является правительственная организация. Основной объем акционерных инвестиций поступает от участников проекта в начале его реализации, хотя могут производиться вклады в форме подчиненных кредитов уже в ходе осуществления проекта.

Потенциальными покупателями выпускаемых акций могут стать:

- заказчики, заинтересованные в продукции, производимой в результате завершения проекта и ввода в эксплуатацию мощностей;

- внешние инвесторы, заинтересованные в окупаемости вложенных средств, получении налоговых выигрышей или в приросте стоимости основного капитала на условиях ограниченной аренды или ограниченного участия.

Для финансирования крупных проектов, требующих больших капитальных затрат, могут быть использованы средства частных лиц и общественности. При этом выпуск акций совмещается с выпуском долговых обязательств.

Акционерные инвестиции являются предпочтительным источником финансирования первоначальных стадий крупного проекта, так как это дает возможность перенести на более поздние сроки выплату основных сумм погашения задолженности, когда возрастает способность проекта генерировать доходы. Кроме того, в этом случае прогнозируемые капитальные затраты и требования к финансированию будут более точными, а процентные ставки кредита за время строительства снизятся.

Необходимым условием финансирования инвестиций с помощью новой эмиссии является то, что реализация инвестиционного проекта не должна снизить стоимость существующих акций предприятия. Можно предположить, что рыночная стоимость предприятия определяется из формулы

$$V_0 = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{D_i}{(1+k)^i}, \quad (9.1)$$

где V_0 – это стоимость предприятия или сумма стоимостей его акций на фондовой бирже; D_i – ожидаемые дивиденды в год i ; k – ставка дисконтирования. Таким образом, текущая стоимость фирмы на рынке зависит от дисконтированной стоимости всех ожидаемых в будущем дивидендов. Стоимость капитала = k . Если она изменяется, то может измениться и портфель проектов, которые должна принимать фирма.

Для упрощения модели предполагается, что все ожидаемые будущие дивиденды рассматриваются инвесторами как несущие одинаковую степень риска, а все инвестиционные проекты также обладают такой же степенью риска. Риск учитывается путем увеличения стоимости капитала, то есть включения в нее премии за риск инвестирования в конкретные проекты данной фирмы.

Таким образом, стоимость акционерного капитала определяется как минимальная норма прибыли (включая поправку на риск), которая должна быть получена от проекта для поддержания стоимости существующего акционерного капитала.

Вопросы для самопроверки:

1. Объясните понятие «оценка стоимости» и её сущность.
2. Объясните понятие «бюджетирование проекта».
3. Из чего состоит структура бюджета?
4. Опишите виды и назначение бюджетов.
5. Что предложил американский ученый М. Томсетт менеджерам для своего собственного бюджета проекта?
6. По какой причине бюджеты проекты составляются, отслеживаются и выполняются независимо от бюджетов бизнес-единиц и бюджетов всей компании?
7. Кто может стать потенциальным покупателем акций?
8. Назовите необходимое условие финансирования инвестиций?

Тема 10. Организация финансирования инвестиционного проекта

Долгосрочное долговое финансирование. Источниками долгосрочного долгового финансирования могут быть:

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

Выбор варианта долгосрочного долгового финансирования основывается на результатах анализа жизнеспособности проекта: оптимальной структуре финансирования, возможностях проекта обеспечивать погашение кредитов и выплату процентных ставок.

При этом процентные ставки могут быть фиксированными или скользящими, то есть изменяющимися в зависимости от периода кредитования.

Альтернативный выбор скользящих или фиксированных процентных ставок определяется чувствительностью экономических параметров проекта к повышению этой ставки, а также получаемой потенциальной экономией (если рынок характеризуется нормальной, повышающейся кривой процентных доходов).

Потенциальная экономия рассчитывается как разность между текущими повышенными суммарными затратами на выплату фиксированных процентных ставок долгосрочного кредита и текущими пониженными суммарными затратами на выплату скользящих процентных ставок.

Сроки истечения долговых обязательств могут выступать определяющим фактором, поскольку при скользящих процентных ставках они часто бывают короче, чем при фиксированных или при изменяющихся процентных ставках по истечению срока долгового обязательства.

Для обоснования возможностей привлечения долгосрочных кредитов со скользящими процентными ставками необходимо сравнить условия, выдвигаемые коммерческими банками и общественными инвестиционными фондами.

Если кредит в коммерческом банке представляется выгодной альтернативой, то участники проекта должны разработать общую стратегию финансовых отношений с банками. Например, в начале к переговорам привлекаются банки, имеющие с участниками проекта прочные финансовые отношения или выражающие интерес к развитию таких связей, а затем одному из этих банков предлагается занять ведущую роль на переговорах о кредите с другими банками.

Менее распространенным подходом, который иногда оказывается очень плодотворным, является объединение участников проекта в группу, выполняющую функции синдиката, для получения средств на принципах «клубного кредита». В этом случае переговоры с каждым из банков проводятся на индивидуальной основе, что предоставляет участникам определенную гибкость в последующих переговорах с инвесторами по поводу кредита с фиксированными или же скользящими процентными ставками.

Привлекательным источником кредитов с фиксированной процентной ставкой могут быть общественные фонды.

Предполагается, что долгосрочные ссуды имеют более низкую стоимость, чем обыкновенные акции, так как процентные платежи по ним менее неопределенны, чем дивидендные выплаты. Для того чтобы найти стоимость заемного капитала k_d , нужно найти эффективную норму доходности, которая делает равными стоимость ежегодных платежей кредиторам (Q) плюс любой окончательный платеж (Q_s – выплачивается по окончании займа) и текущую рыночную стоимость долга I .

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{(1+k_d)^i} + \frac{Q_s}{(1+k_d)^n}, \quad (9.2)$$

где i – порядковый номер периода, в который осуществляются выплаты по заемным средствам; n – порядковый номер периода, в который осуществляется окончательная выплата по заемным средствам.

При этом должна осуществляться и корректировка на налогообложение, так как процентные платежи вычитаются из налогооблагаемых прибылей.

Общий расчет платы за привлекаемый для финансирования проекта капитал (и ставки дисконтирования при оценке эффективности проекта) осуществляется на основе *модели средневзвешенной стоимости капитала*, в соответствии с которой

$$WACC = r_d \left(\frac{D}{D+E} \right) + r_e \left(\frac{E}{D+E} \right), \quad (9.3)$$

где D – величина заемного капитала; E – величина собственного капитала; r_d – стоимость заемного капитала (процентная ставка по кредиту или требуемая отдача по корпоративным облигациям); r_e – стоимость собственного капитала фирмы; τ – ставка налога на прибыль.

Таким образом, стоимость капитала рассчитывается как стоимость его элементов (собственного и заемного капитала), взвешенных на их долю в структуре капитала предприятия.

Для понимания возможностей выбора альтернативных источников финансирования важно разобраться в теории выбора и альтернативной стоимости.

Альтернативная стоимость – это то, от чего приходится отказаться, чтобы получить желаемое. Недаром альтернативную стоимость нередко называют издержками упущенных возможностей. *Альтернативная стоимость* – стоимость производства товара или услуги, измеряемая с точки зрения потерянной (упущенной) возможности производства другого вида товара или услуг, требующих тех же затрат ресурсов; цена замены одного блага другим. Если при выборе из двух возможных благ и их источников потребитель (покупатель) отдает предпочтение одному, жертвуя другим, то второе благо есть альтернативная цена первого. Так что альтернативная стоимость блага есть цена потери, на которую готов идти потребитель, чтобы получить возможность приобрести желаемое благо.

Альтернативные затраты – издержки производства товаров и услуг, измеряемые стоимостью наилучшей упущенной возможности использования затраченных на создание факторов производства.

Экономический выбор – выбор наилучшего среди альтернативных решений, при которых достигается максимальное удовлетворение потребностей при минимуме затрат. Проблема экономического выбора ставит множественность экономических целей при ограниченности ресурсов.

Стоимость – основа количественных соотношений при добровольном обмене товарами между собственниками. Разные экономические школы природу стоимости объясняют по-разному: затратами рабочего времени, балансом спроса и предложения, издержками производства, предельной полезностью и др.

Стоимость в бухгалтерском учёте выражена в деньгах ценность чего-либо или величина затрат на что-либо.

Стоимость в статистике – произведение цены товара на его количество.

Стоимость в повседневной речи – цена товара («сколько стоят спички?»), затраты на приобретение («мне это стоило 1000 руб.»). Близко к терминам затраты, себестоимость.

Потребительная стоимость – это совокупность полезных свойств товара, благодаря которым он обладает способностью удовлетворять какую-либо потребность общества или отдельного человека (может служить пищей, быть одеждой или иным полезным предметом). Товар должен иметь не просто потребительную стоимость, а общественную потребительную стоимость, когда он призван удовлетворять потребности не самого производителя, а других членов общества, к которым поступает в процессе обмена. Значение потребительной стоимости заключается в том, что она составляет вещественное содержание богатства любого общества. С потребительной стоимостью связаны качество продукции, конкурентоспособность, значение которых возрастает в современных условиях.

Стоимостью может обладать только вещь, представляющая собой потребительную стоимость, однако не всякая полезная вещь, не каждая потребительная стоимость обладает стоимостью (предметы, к которым не был приложен труд человека, стоимости не имеют). С другой стороны, сами по себе затраты труда еще не делают продукт стоимостью (продукты труда, произведенные для собственного потребления, свойство стоимости не приобретают).

Сложность оценки потребительной стоимости заключается, во-первых, в отсутствии единицы оценки и, во-вторых, в том, что у каждого человека свой уровень потребностей и соответственно своя оценка потребительной стоимости. Однако примерно оценить ее все же можно, хотя и условно.

На величину стоимости воздействуют ряд факторов, главными из которых являются следующие:

Производительность труда, под которой понимают его эффективность, плодотворность. Производительность труда измеряется количеством потребительных стоимостей, производимых в единицу времени или величиной времени, затрачиваемого на единицу производимой продукции. Повышение производительности труда приводит к уменьшению рабочего времени, необходимого для производства товара, и, следовательно, к снижению величины его стоимости.

Интенсивность труда – затраты труда в единицу времени. Более интенсивный труд воплощается в большем количестве продуктов и создает большую по величине стоимость в единицу времени.

Сложность труда. Труд работника, не требующего специальной подготовки (обучения), называется простым трудом. Труд, для выполнения которого необходимо предварительное обучение, называется сложным трудом. Сложный труд следует рассматривать как умноженный или возведенный в степень простой труд. Сведение сложного труда к простому происходит в процессе обмена (редукция). При определении величины стоимости товара за основу берется общественно необходимое количество простого труда.

Меновая стоимость - это способность товара обмениваться на другие товары в определенных пропорциях, то есть для них он имеет значение как потребительная стоимость (способность продукта удовлетворять какую-либо потребность человека).

При производстве товара для обмена товаропроизводитель интересуется прежде всего стоимостью и только во вторую очередь — потребительной стоимостью, ибо, если товар не обладает потребительной стоимостью, то он никому не нужен и его невозможно обменять.

Итак, продукт, не предназначенный для обмена, имеет лишь потребительную стоимость для производителя. Товар при обмене должен обладать стоимостью для производителя и потребительной стоимостью для покупателя. Эти свойства товара выступают как единство противоположностей: единство, так как они присущи одному товару, а противоположность постольку, поскольку один и тот же товар для одного человека не может быть одновременно и потребительной стоимостью, и стоимостью.

Эволюция обмена товаров предполагает развитие форм стоимости. Первая форма - простая, или случайная, форма стоимости свойственна низкой ступени развития

производительных сил. При натуральном хозяйстве избыток продуктов возникал лишь периодически от случая к случаю. Товары, попавшие на рынок, случайно измеряли свою стоимость через посредство другого товара. Меновая стоимость при таком обмене резко колебалась во времени и пространстве. Однако уже в этой простой форме стоимости заложены основы будущих денег.

Вторая - развернутая форма стоимости. С дальнейшим разделением труда и ростом производства все больше продуктов-товаров поступает на рынок. Один товар встречается при обмене с множеством других товаров-эквивалентов.

Третья - всеобщая форма стоимости, когда товар становится главной целью производства. Каждый товаропроизводитель за продукт своего труда стремился получить всеобщий товар, который нужен всем. В связи с такой объективной необходимостью из товарной массы стали выделяться товары, выполняющие роль всеобщего эквивалента.

Для денежной формы стоимости характерны следующие черты:

- один товар монополизирует на продолжительное время роль всеобщего эквивалента;
- натуральная форма денежного товара сростается с его эквивалентной формой. Это означает, что потребительная стоимость товара-денег внешне скрывается, а остается лишь его всеобщая общественная форма ценности.

Для превращения товара в деньги необходимо:

- общее признание данного факта как покупателем, так и продавцом, то есть оба субъекта не могут отказаться при обмене своих ценностей на данный товар-деньги;
- наличие особых физических свойств у товара-денег, пригодных для постоянной обмениваемости;
- длительное выполнение товаром-деньгами роли всеобщего эквивалента.

Итак, деньги возникли стихийно в процессе обмена, а не по соглашению сторон. В роли денег выступали разные товары, но наиболее пригодными оказались драгоценные металлы — серебро и золото.

Деньги по своему происхождению — это товар. Выделившись из общей товарной массы, они сохраняют товарную природу и имеют те же два свойства, что и любой другой товар: обладают потребительной стоимостью (например, золото в форме денег может использоваться для украшения и удовлетворять эстетическую потребность человека) и стоимостью, поскольку на производство товара-денег (золота) затрачено определенное количество общественного труда.

В то же время деньги в отличие от обычных товаров являются особым товаром:

- потребительная стоимость товара, выполняющего роль всеобщего эквивалента, как бы удваивается (кроме конкретной потребительной стоимости, они имеют всеобщую потребительную стоимость, поскольку с их помощью человек может удовлетворить любую потребность);

- стоимость денег имеет внешнюю форму проявления до их обмена на рынке. Товар-деньги всегда можно обменять на любой другой товар, необходимый владельцу, в то время как стоимость обычного товара скрыта и обнаруживается в процессе обмена, когда товар продается на рынке.

Деньги — историческая категория, развивающаяся на каждом этапе товарного производства и наполняющаяся новым содержанием, которое усложняется с изменением условий производства. В далеком прошлом всеобщим эквивалентом выступали меха, скот, украшения. Позже, когда обмен принял систематический характер, в роли денег стали использоваться металлы — вначале медь, затем серебро, и, наконец, золото.

Потребительная стоимость сконцентрирована на стороне всех товаров, а их стоимость — на стороне денег. Товары, участвующие в обмене, выступают как потребительные стоимости. Деньги становятся выразителем потребительных стоимостей всех товаров через свою стоимость.

Таким образом, особенность денег выражается в следующем:

деньги — это стихийно выделившийся товар;

деньги — это особый привилегированный товар, играющий роль всеобщего эквивалента;

деньги разрешили противоречия между потребительной стоимостью и стоимостью, свойственные всем товарам, в том числе и деньгам.

Другие источники финансирования проектов. Источники финансирования — это все способы, благодаря которым можно получить деньги. Если правильно выбрать источник финансирования, это упростит развитие бизнеса. Чтобы составить правильный бюджет на определённый период, важно учитывать индивидуальные особенности компании, а также внутренние и внешние факторы.

Виды источников финансирования. Каналы поступления ресурсов классифицируют на:

- внутренние;
- внешние;
- государственные.

Чтобы бизнес мог приносить прибыль, руководство должно чётко спланировать, из каких средств будут покрывать расходы и в какие проекты или сферы деятельности нужно вложить полученные капиталы.

Внутренние источники финансирования. Эти источники образуются в результате финансовой и хозяйственной деятельности предприятия или организации. Ими могут выступать:

- уставный капитал;
- прибыль юридического лица;
- амортизационные отчисления;
- реализация имущества субъекта;
- прибыль, полученная за счёт кредитования других предприятий, организаций и частных лиц;
- резервы от экономии расходов и платежей;
- планируемые доходы в будущем.

Более 95% частных фирм самостоятельно решает вопросы, как распределять чистую прибыль. Чем больше организация заработает денег, тем больше направит на своё финансирование, и тем меньше нужно привлекать внешние ресурсы.

Чем выше независимость предприятия от внешних ресурсов, тем больше шансов у собственников сохранить контроль над своей организацией. Но представителям малого и среднего бизнеса часто необходимо привлекать сторонний капитал.

Внешние источники финансирования. Это те источники финансирования, которые находятся за пределами предприятия или организации. К ним относятся:

- займы и материальная помощь от учредителей, юридических и физических лиц;
- кредитные средства, полученные в банках;
- деньги, полученные в результате продажи акций или изменения формы собственности предприятия: например, с коллективной на акционерное общество;
- поддержка из различных фондов;
- возмещения по страховым взносам;
- иностранные инвестиции;
- благотворительность, безвозмездная помощь.

Использовать внешние источники слишком часто опасно, так как бизнес может попасть в зависимость от кредиторов и спонсоров. Кроме того, постоянный поиск нового капитала всегда приводит к дополнительным затратам.

Один из самых простых и распространенных видов внешнего финансирования — банковский кредит. В точке вы можете получить кредиты и займы для вашего бизнеса на специальных условиях. Онлайн и с минимальным пакетом документов.

Финансирование из средств государственного бюджета. Государственное финансирование делят на три вида:

1. Выделение денежных средств из бюджета в виде капиталовложений. Прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности такой фирмы, принадлежит государству.

2. Полное или частичное субсидирование финансово-хозяйственной деятельности. Более чем в 90% случаев государственная или частная фирма получает денежные средства на безвозмездной основе.

3. Государственный заказ на продукцию, которую правительство приобретает для своих нужд.

Последний вид государственной помощи считается наиболее привлекательным. Благодаря выгодному госзаказу фирма может повысить свою прибыль, а затем направить её на покрытие своих расходов. А государство получит большие налоговые отчисления.

Как выбрать источник финансирования. Для любого бизнеса правильный выбор — опора на внутренние ресурсы компании. Во-первых, нет процентов за использование, а во-вторых, снижается долговая нагрузка.

Если акционерные общества преимущественно используют внутренние резервы, то это снижает дивидендные выплаты по акциям, так как прибыль будет расходоваться не на дивиденды, а на инвестиции.

Когда предприниматели ищут внутренние резервы бизнеса, они работают с амортизационными отчислениями предприятия. При любом финансовом положении организации эти средства всегда остаются в распоряжении руководства. Если грамотно разработать амортизационную политику, фирма может рефинансировать ими до 80% основных фондов.

Если экономить на расходах и отчислениях, это может стать источником финансов для бизнеса. Если создать грамотный график равномерного распределения расходов и отчислений, это даст свободный от обязательств остаток денежных средств. Его будет можно использовать, чтобы финансировать текущую деятельность.

Самый распространённый источник внешнего финансирования — кредит. В предпринимательской деятельности используются долгосрочные кредиты, краткосрочные займы, овердрафты, факторинг.

К *положительным сторонам* такого банковского инструмента относят:

- скорость и простоту привлечения ресурсов и обслуживания при одном кредиторе;
- свободное распоряжение полученными деньгами, за исключением случаев целевого кредитования;
- более низкие кредитные ставки для предпринимателей.

Среди *отрицательных сторон* выделяют:

- необходимость платить проценты по кредиту;
- предоставление залога, гарантий, обеспечений кредитно-финансовым организациям;
- сложность в получении кредита для малых, а также вновь создаваемых предприятий;
- слишком малые сроки кредитования для предприятий, которые нацелены на долгосрочную прибыль;
- требование отдельных банков от фирм-должников открывать расчётные счета у них, что не всегда выгодно;
- применение только стандартной схемы амортизации, когда бизнес приобретает оборудование и технику в кредит.

Среди других видов кредитования на покупку оборудования, транспорта, техники наиболее выгодным для бизнеса считают лизинг. Лизинг имеет ряд преимуществ перед кредитом:

- залогом становится приобретаемая техника и оборудование, поэтому жёстких требований к предпринимателю нет;
- в зависимости от системы налогообложения, ускоренная лизинговая амортизация может снижать налоговые отчисления;
- в лизинге сроки финансирования намного больше, чем в стандартном кредите.

При этом необходимо учитывать, что владельцем лизингового оборудования и техники в течение всего периода финансирования остается лизингодатель. Если у него возникнут проблемы, он в любой момент может забрать свою собственность.

Долговые ценные бумаги крупных компаний считают удобной альтернативой кредитованию — и для кредитора, и для заёмщика. Суть этих бумаг заключается в том, что фирма-заёмщик даёт письменное обязательство вернуть инвестору сумму занятых средств в установленный срок с процентами.

Контроль выполнения плана и условий финансирования. Кроме планирования финансовой деятельности, в крупных проектах, в том числе связанных со строительством, приходится прилагать усилия для решения следующих вопросов:

- точные оценки затрат (финансовые сметы);
- распределение расходов во времени (поток денежной наличности);
- подтверждение затрат (анализ финансового состояния);
- своевременность и точность отчетности по затратам;
- использование соответствующих финансовых рычагов управления;
- выявление неправильных затрат на проект;
- своевременная и осмысленная отчетность о состоянии проекта;
- использование соответствующего решения об осуществлении затрат до того, как будут произведены убыточные затраты.

Испытанным в ходе длительной практики инструментом решения указанных вопросов, который по существу равносителен осуществлению функции контроля финансовой деятельности в составе проекта, являются так называемые финансовые ревизии. Ревизии могут проводиться либо изнутри (ревизионная комиссия, служба внутреннего аудита компании), либо извне (другой организацией, специализирующейся на подобных ревизиях).

Ревизия типичного проекта должна проводиться в три последовательных этапа:

- в конце проектирования или строительства;
- во время периода проектирования или строительства;
- вслед за завершением проектирования или строительства.

Каждый этап требует разного состава персонала, проводящего ревизию, различного объема работ, решает различные задачи и дает различные результаты.

На первом этапе ревизии проверяется, были ли разработаны соответствующие подходы, системы и процедуры для поддержания приемлемых уровней управления финансовой деятельностью. При этом оценивается:

- сметная стоимость проекта;
- перспективная оценка потока денежной наличности;
- финансовые рычаги управления;
- требования к решению об осуществлении затрат;
- система учета;
- методология оценки;
- уровень детализации календарного графика и методика надбавок к стоимости;
- контроль за внесением изменений;
- отчетность о состоянии работ.

Второй этап ревизии должен состоять из ряда проверок, определяющих соответствие финансовой деятельности тем методом, которые были разработаны и утверждены на первом этапе. Ревизии на втором этапе должны включать достаточные выборки из данных о фактических затратах (платежные ведомости, затраты на материалы) для оценки таких показателей, как точность, использование правильных кодов счета (операций), своевременность.

Этот этап должен включать проверки ежемесячных отчетов о состоянии проекта.

Результаты второго этапа ревизии должны состоять из трех отдельных отчетов:

- периодические отчеты по результатам проверки и конкретные рекомендации ревизора в случаях, требующих улучшений;
- периодические оценки точности отчетов о состоянии финансовой деятельности с замечаниями и рекомендациями ревизора;
- специальные отчеты, документирующие значительные отклонения и обстоятельства, приведшие к ним.

Основная цель третьего этапа ревизии – обеспечение независимой оценки выполнения законченного проекта.

В системе финансирования проекта важнейшую роль играет деятельность, обеспечивающая рациональное расходование выделенных на его реализацию средств. Понимание того факта, что к расходам на проект следует относиться осознанно и ответственно как с самого начала работы над проектом, так и в ходе последующей его реализации является одним из главных условий эффективного управления.

Эффективность деятельности менеджера проекта в значительной степени зависит от того, насколько грамотно и ответственно решается им проблема регулирования расходов по проекту. Инструментом, способствующим решению указанной проблемы, является специальный план, известный в зарубежной литературе по управлению проектами как *cost management plan* (СМР), что можно перевести как план управления расходами или план регулирования расходов.

Еще одним инструментом, способствующим выполнению финансового плана, является контроль за исполнением бюджета проекта.

Основные задачи бюджетного контроля:

- получение точных оценок затрат;
- распределение расходов во времени;
- подтверждение затрат;
- своевременная отчетность по затратам;
- выявление ошибочных затрат;
- подготовка отчета о финансовом состоянии проекта; прогноз затрат.

Система бюджетного контроля приведена на рис. 12.



Рис. 12. Схема бюджетного контроля проекта

Помимо оценки текущего состояния, для контроля затрат необходимо прогнозировать будущее развитие проекта. Прогнозная итоговая стоимость проекта (C_y) может быть получена на основе линейной экстраполяции по следующей формуле

$$C_f = \frac{C_t}{V_t}$$

где C_t – фактические затраты на момент времени t ; V_t – доля работ, выполненная за это время.

Контроль выполнения и оценка эффективности медиаплана. Контроль точного выполнения медиаплана. Вся работа по составлению медиаплана может быть нарушена небрежной работой при размещении рекламы: нарушение графика рекламы, изменение времени выхода и местоположения рекламы, низкое качество воспроизведения и пр. Необходимо постоянный контроль за строгим соблюдением графика выхода и качества рекламы.

Для принятия продуманных и выверенных решений, будут необходимы:

1. Исследования потребителей товара для определения целевых групп;
2. Данные по социально-демографическим свойствам аудиторий СМИ;
3. Данные по интересам и активности аудиторий СМИ;
4. Мониторинг (отслеживание) выхода рекламы.

Для того, чтобы определить методы и принципы оценки эффективности медиаплана, следует выделить взаимосвязь между двумя базовыми категориями: эффектом и эффективностью. Эффект представляет собой отражение результата деятельности, в то время как эффективность учитывает не только результат деятельности (планируемый, прогнозируемый, достигнутый), но и рассматривает условия при которых он достигнут. Эффективность – сравнительная оценка результата деятельности, отражающая способность стимулирования структурно-качественных изменений.

Эффективность любой деятельности выражается с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения – стремление к максимизации. При этом ставится задача: увеличить результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

Говоря об оценке эффективности медиапланирования, необходимо отметить, что здесь главным критерием является достижение поставленных целей. При этом цели могут быть как достаточно общими, так и вполне конкретными, выраженными определенными показателями. Существует несколько видов оценки эффективности работы со средствами массовой информации, среди которых наиболее значимыми являются предварительное тестирование, параллельное тестирование, тестирование постфактум.

Основные показатели оценки эффективности медиапланирования:

GRP – сумма всех пунктов рейтингов рекламы, предусмотренных в медиаплане;

Reach – величина, характеризующая аудиторию, позволяет понять, какую долю аудитории мы охватили своей рекламой;

Frequency – среднее число контактов члена аудитории с рекламой, чем больший охват с необходимой частотой восприятия, тем лучше.

Для того, чтобы более точно определить эффективность медиаплана в целом, необходимо ввести ряд определенных оценочных параметров и выбрать наиболее подходящие способы подсчета получаемого эффекта. Можно выделить четыре параметра:

- структура обращения;
- основная идея обращения;
- параметры источника;
- используемые носители информации.

Структура обращения объединяет несколько элементов. Сюда относятся использование выразительных средств, эмоциональная окраска, наличие визуальных изображений, заголовки, логотип.

Эти составные части, определяющие характер сообщения, объединены какой-либо основной идеей. В некоторых случаях основная мысль имеет достаточно четкое и ясное выражение, в других создает общий фон восприятия.

Параметр источника указывает на то, как будет подано сообщение. Будут ли использоваться для его передачи известные люди, будет ли использован аудиовизуальный ряд или же только визуальный канал подачи. Выбирая параметр источника, следует ответить лишь на один вопрос, способен ли данный источник распространения обращения обеспечить необходимый результат. Соответственно в процессе работы происходит оценка следующих параметров: изменение отношения потребителей, вызванное этим источником, степень доверия к источнику, его привлекательность, а также вероятность, что источник не подавит само обращение.

К используемым носителям относятся те средства массовой информации, которые будут использованы в нашей дальнейшей работе. При этом рассматривается базовый и вторичный медиамикс, а также дается прогноз его использования.

Для оценки эффективности медиапланирования можно использовать достаточно большое количество разнообразных способов. Однако можно выделить две основных категории: эксперименты; опросы.

Контроль выполнения плана и условий финансирования проекта опирается на знание структуры работ. Поскольку разработка рекламной кампании относится к виду проектной деятельности по содержанию и существу, она требует оценки ее эффективности. Без этого контроль выполнения плана невозможен.

Рекламная кампания – это комплекс рекламных мероприятий, рассчитанных на определенное время, определенный сегмент рынка и использующих необходимые средства массовой информации и рекламы. Рекламная кампания – это результат совместных согласованных действий:

- рекламодателя как заказчика рекламной кампании;
- рекламного агентства как создателя, организатора и координатора кампании;
- рекламоносителя как канала, доводящего рекламное сообщение до потребителя.

При разработке рекламной кампании, прежде всего, определяют цель, которую нужно достичь с помощью рекламы, а затем пути достижения этой цели. Общий план рекламной кампании должен быть детально продуман. Он начинается с маркетинговой стратегии и включает выбор:

- целей рекламного сообщения;
- аудитории, на которую реклама должна быть рассчитана;
- направления и тем рекламной кампании, средств информации и конкретных носителей рекламы;
- концепции и формы реализации рекламных сообщений;
- способа проведения рекламной кампании в конкретных условиях;
- средств контроля за эффективностью рекламы.

В зависимости от направленности, сроков проведения, географии, степени охвата рынка и использования видов рекламной деятельности рекламные кампании можно разделить на следующие типы:

По направленности:

- целевые (группа потребителей)
- общественно-направленные (широкие слои общественности).

По срокам проведения:

- краткосрочные (до года)
- долгосрочные (свыше года).

По географии:

- местные (город, район)
- региональные (часть страны)
- национальные (в пределах страны)
- международные (за пределами страны).

По степени охвата рынка:

- сегментирование (один сегмент рынка)
- агрегированные (более одного сегмента)
- тотальные (все сегменты)

По диапазону использования средств рекламной деятельности:

- монокампании (одно средство)
- поликампании (более одного средства).

При планировании рекламных акций необходимо учитывать сезонный характер потребления отдельных видов товаров, продукции или услуг; периоды летних отпусков, праздничные даты и другие подобные факторы. Необходимо также учесть, что рекламная кампания является комплексом мероприятий, распределенных в пространстве и времени. Так, кампания может быть долгосрочной (в мировой практике известны случаи проведения рекламных кампаний в течение 20-25 лет) или краткосрочной – от нескольких месяцев до 3-4-х часов. Независимо от сроков каждая рекламная кампания включает в себя три основных этапа:

- подготовительный;
- кульминационный;
- заключительный.

Направленность рекламных действий и в конечном счете успех рекламной кампании определяют четыре фактора, известные в западной теории рекламы как «четыре Р».

1. Product (товар) – особенности и ассортимент товара, возможности его технического обслуживания и т.п.

2. Price (цена) – цена как таковая, платежные условия продажи.

3. Promotion (содействие сбыту) – выбор мест продажи, каналов реализации, способ доставки; использование мероприятий, способствующих сбыту, рекламе.

4. Place (место) – географические и физические особенности мест продажи.

Необходимо к этому перечню добавить еще одно «Р»:

5. People (люди) – кадры, формирующие и формулирующие цели, генерирующие идеи и реализующие рекламную кампанию, от которых в первую очередь зависит ее эффективность. Рассмотрим, что же обеспечивает высокую эффективность рекламных кампаний в процессе их планирования, организации и проведения.

Организация рекламной кампании – это, прежде всего четкий план, который требует составления сметы расходов. Затраты на рекламу должны вытекать из намеченных мероприятий. Однако на практике чаще всего происходит наоборот: планы разрабатываются исходя из суммы, выделенной на рекламу. При этом предполагается дифференцированный подбор рекламных средств в зависимости от цели и конкретных условий проведения рекламных мероприятий.

При постоянном удорожании труда и материалов, очевидно, что любой самый незначительный просчет в рекламной кампании влечет за собой существенные издержки для рекламодателя. Однако их можно свести до минимума детальной проработкой сценария рекламной кампании и четким проведением подготовительных работ, в частности планирования.

При планировании учитывают ситуацию, складывающуюся вокруг товара на рынке, определяют расходы на рекламу и принимают во внимание, что успех рыночной деятельности зависит не только от удачной рекламы, но и от факторов, характеризующих товар: его потребительских свойств, цены и аналогов на рынке. Непрерывное обновление товарного ассортимента приводит к сохранению жизненного цикла товара, что требует быстродействующих форм оповещения, наполнения рекламы действующими призывами, легко воспринимаемой информацией, сведениями о нововведениях.

Учитываются практически все специфические факторы, имеющие место в различных регионах и на разных уровнях сбыта, а также сезонные колебания покупательской и деловой активности.

Если при планировании что-то не учитывается, то в последующем предусматривается возможность корректировки плана во избежание нецелесообразных расходов. Для этого осуществляется оценка эффективности рекламных мероприятий как в процесс, так и по результатам их проведения.

Итак, к основным этапам создания и проведения рекламной кампании относятся:

- планирование, разработка и подготовка к публикации рекламных материалов;
- организация рекламных мероприятий;
- контроль и корректировка рекламных мероприятий.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

При составлении плана рекламной кампании необходимо ответить на основные вопросы:

- для чего необходима данная конкретная кампания;
- для кого предназначена рекламная кампания;
- что планируется получить в результате рекламных мероприятий.

Рекомендуется планировать рекламную кампанию в следующей последовательности:

- определить «портрет» покупателя;
- определить цели рекламной кампании;
- определить основную идею;
- выбрать средства распространения рекламы;
- определить наиболее оптимальные сроки размещения рекламных мероприятий относительно друг друга во времени;
- подсчитать возможные расходы на рекламную кампанию;
- сравнить полученную сумму с той суммой, которую вы можете выделить на ее проведение;
- составить развернутый план рекламной кампании;
- проверить возможную эффективность выбранной цели, идеи, элементов рекламной кампании;
- при необходимости скорректировать элементы рекламной кампании;
- организовать работу фирмы во время рекламной кампании;
- подвести итоги рекламной кампании.

Подробно рассмотрим содержание практической работы на каждом из этапов.

1. «Портрет» покупателя – потребителя

Целевую аудиторию составляют люди, которым хотят передать сообщение по возможности более точно, чтобы избежать распыления информации, поскольку это влечет за собой неэффективные и бесполезные издержки.

Целевая аудитория определяется среди потребителей, торговых посредников и советчиков разных типов. Из этих трех групп торговые посредники легче других узнаваемы и прогнозируемы, в силу чего производители устанавливают с ними прочные деловые отношения.

Советчиков не всегда легко найти и особенно трудно устанавливать с ними надлежащие контакты: нужно особым образом влиять на них, чтобы они в свою очередь оказали влияние на потенциальных покупателей.

В зависимости от того, о каких товарах идет речь: о товарах широкого потребления или длительного пользования, товарах особого спроса или же о товарах и услугах для промышленных компаний и профессиональных объединений, к потребителям обращаются по-разному.

Потенциальные покупатели – пользователи образуют значительную часть аудитории, на которую рассчитана реклама. Чтобы не допустить ошибок необходимо провести сегментацию рынка и направить свои усилия на «своего» покупателя. При этом необходимо помнить, что в одном рекламном обращении нельзя сразу, ориентируясь на все сегменты, приводить доводы, специфически важные каждому сегменту, иначе может получиться, сто один довод будет противоречить другому. Иначе говоря, общаться с потенциальным покупателем-потребителем

необходимо на его языке. Прежде моральные нормы требовали от индивида приспособливаться к социальному целому. Теперь же общество приспособливается к индивиду, его личности. И в рекламе действуют не столько рациональные мотивы, удачные слова и образы, сколько забота о потребителе, то, что к нему обращаются, о нем заботятся. И оценка товара все в большей степени происходит не по его внутренним достоинствам, а потому, как фирма через этот товар демонстрирует свое «материнское» отношение к покупателю.

2. Цели рекламной кампании

Цели рекламы (не следует путать с целями маркетинга) следующие:

– довести до сведения потенциальных покупателей, что такой-то товар, такая-то марка существует, что они имеют такие-то характеристики, что их можно найти в таком-то месте, по такой-то цене и т.д.;

– заставить думать о приобретении этого товара, приводя доводы в пользу такого приобретения (рациональная реклама);

– заставить желать этот товар, побудив мечтать о нем, мысленно представлять его (ассоциированная реклама).

Иными словами, нужно завоевать потенциального покупателя, придать его пристрастиям и установкам благоприятное для вас направление, что и приведет его к нужному вам поведению – к покупке.

Кроме перечисленных конкретных коммерческих целей перед рекламодателями могут стоять также и различные задачи укрепления престижа (имиджа) предприятия среди партнеров и потребителей.

Цели рекламы непосредственно влияют на вид выбираемой рекламы и средства рекламного воздействия. К основным их видам относятся:

– имидж-реклама (паблик рилейшинз);

– стимулирующая (сейлз промоушн);

– реклама стабильности – напоминающая (директ маркетинг).

Даже при налаженном сбыте товаров (услуг) необходимо время от времени закреплять рекламой достигнутые результаты. Этой цели служит реклама стабильности, которая по характеру воздействия на покупателя может быть напоминающей или подкрепляющей.

Основной задачей напоминающей рекламы является и напоминание потенциальным потребителям о существовании у конкретных фирм определенного вида товаров (слуг) и их характеристиках.

Подкрепляющая реклама – разновидность напоминающей рекламы. Она призвана поддержать потребителей, уже купивших товар, убедить их в правильности сделанного ими выбора в надежде на повторные закупки этого товара с их стороны.

Цели рекламы должны быть установлены и по возможности выражены количественно, чтобы степень их достижения поддавалась бы если и не точному измерению, то хотя бы приближенной оценке.

Вот несколько примеров целей:

– создать имидж новому товару;

– улучшить имидж давно существующего товара;

– заставить пользоваться товаром, покупать его в периоды падения спроса;

– заинтересовать покупателей, принадлежащих к еще неохваченному сегменту рынка.

Как правило, на практике реклама редко преследует только одну цель, обычно в одном рекламном мероприятии цели пересекаются. Например, стимулирующая реклама является также частью имидж – рекламы.

3. Обоснование основной идеи рекламной кампании

Разработка рекламного обращения должна начинаться с определения рекламной идеи (строгой рекламной концепции или рекламной темы). Тема рекламы должна соответствовать целям рекламной кампании товара (услуге, фирме), которой рекламируется.

Для того чтобы правильно выбрать тему, необходимо строго придерживаться следующих этапов:

1. Составить перечень вопросов, полностью характеризующих товар, поскольку в силу привычки производитель товара может упустить те свойства, которые способны привлечь потребителей и стать основой рекламной кампании.

2. После составления упомянутого выше списка необходимо изучить выгоды или мотивы, которые смогут побудить потребителя купить товар, то есть провести мотивационный анализ. В ходе анализа, встав на точку зрения потребителя, необходимо ответить на следующие вопросы:

- почему на месте потенциального покупателя я бы воспользовался этим товаром?
- что в данном товаре или услуге я бы нашел для себя?
- что убедило бы меня совершить покупку: цена, качество, надежность, удобство, дизайн?
- что препятствует мне в совершении покупки?

Рекламное обращение, необходимо сформулировать так, чтобы оно имело для потребителя личностный смысл, «сливалось» с актуальными потребностями, не вызывало сомнений в необходимости и значимости. Для этого можно воспользоваться концепцией уникального торгового предложения (УТП), созданной американским реалистом Россером Ривсом, которая гласит:

- каждое рекламное объявление должно сделать потребителю какое-то предложение;
- предложение должно быть таким, какого конкурент либо не может дать, либо не выдвигает. Оно должно быть уникальным;
- предложение должно быть настолько сильным, чтобы привлечь к потреблению товара много новых потребителей.

Словесным выражением рекламного обращения могут являться слоганы и заголовки.

Слоган – четкая, ясная и сжатая формулировка рекламной идеи, которая легко воспринимается и запоминается. Основная задача слогана – привлечь к себе внимание, а потом заставить запомнить.

Слоган базируется на ключевых словах, которые имеют магическую силу, не стареющую от времени.

Приведем некоторые наиболее употребляемые ключевые слова: новый и бесплатный (два самых впечатляющих и надежных слова), сейчас, теперь, здесь, сегодня, магический, уникальный, скидка, экономьте деньги, вдруг, представляем Вам, объявляем, извещаем Вас; это то, что надо, только что поступил в продажу, улучшение, впервые, загадочный, желательно, эффективный, натуральный, выгодная сделка, гарантия, советуем, вот правда о..., сенсация, спешите, это Ваш последний шанс. Желательно избегать любых слов, несущих отрицание, агрессивность и национальную вражду.

Изобретая рекламный девиз (слоган), необходимо стремиться, чтобы он удовлетворял следующим требованиям:

- четкое соответствие общей рекламной теме;
- простота;
- формулировка лозунга для лучшего запоминания путем оригинальной игры слов (Себя уважаешь, когда больше знаешь! Бегущая строка – ваша правая рука!);
- упоминание в слогане название фирмы.

Рекламную тему можно выразить не только в виде рекламного слогана, но и в виде основного рекламного образа. Разработав рекламно-коммерческую тему, соответствующий образ и девиз, следует их использовать и при этом не забывать двух правил рекламы:

1. В течение рекламной кампании нельзя менять основную рекламно-коммерческую тему и соответствующие ей девиз и образ.

2. Чем большее число раз повторяется реклама, тем больше вероятность, что ее запомнят, и она достигнет цели.

Рекламное агентство представляет собой независимую фирму, специализирующуюся на выполнении рекламных функций: проведении рекламных исследований, разработке планов рекламной деятельности, разработке и проведение рекламных кампаний, в том числе подготовке рекламных обращений, производстве рекламоносителей, размещении рекламных обращений и т.п. Рекламное агентство делает все это от имени своих клиентов-рекламодателей и за их счет. Оно имеет перед рекламодателями финансовые, юридические и морально-этические обязательства. Крупнейшие мировые рекламные агентства уже давно превратились в гигантские транснациональные корпорации со сложной организационной структурой.

Даже крупнейшие фирмы-рекламодатели, имеющие собственные мощные рекламные службы, не могут без ущерба для эффективности своего бизнеса обойтись без помощи рекламных агентств. Это вызвано следующими причинами:

1. Рекламное агентство ежедневно сталкивается с широким спектром маркетинговых ситуаций, что позволяет ему приобрести более глубокое понимание интересов аудитории, навыки и компетентность. В свою очередь, это определяет более высокое качество рекламы и соответствующий уровень ее эффективности.

2. Агентство является независимой организацией, что позволяет взглянуть на проблемы рекламодателя со стороны, то есть более объективно. Таким образом, снижается воздействие таких отрицательных субъективных факторов, как излишняя зависимость рекламы от вкусов отдельных руководителей, неверные установки относительно ожидаемой ответной реакции потребителей и т. п.

3. Рекламное агентство, как правило, имеет налаженные взаимоотношения со средствами массовой информации, стабильно и заблаговременно закупаая у них время и место для размещения рекламы. Сотрудничество с рекламным агентством позволяет рекламодателю оперативно решать свои проблемы, помогает ему сэкономить средства и время.

4. Обращение к рекламным агентствам (особенно к тем из них, которые обеспечивают полный комплекс рекламных услуг) позволяет обеспечить системный подход к рекламе, что значительно повышает ее эффективность.

При выборе «своего» рекламного агентства рекламодателю целесообразно руководствоваться следующими критериями:

- время создания агентства, опыт работы;
- наличие компетентных специалистов;
- перечень предоставляемых рекламных услуг,
- наличие специализации (по выполняемым функциям, по рекламируемым товарам, типу целевой аудитории и т. п.);
- порядок и стоимость оплаты услуг.

Переходя к конкретным проблемам, которые стоят перед рекламодателем, последнему необходимо выяснить, может ли рекламное агентство предоставить ему весь комплекс рекламных услуг. Исследования, проведенные в США по заказу издания «Advertising Age», назвали основные атрибуты агентства, которые в наибольшей степени важны для рекламодателей, и факторы, по которым агентства воспринимались как слабые (табл. 11).

Из данных табл. 11 можно сделать вывод о преобладании таких важнейших критериев при выборе рекламного агентства, как знание бизнеса клиента и творческий потенциал агентства. С положительным и отрицательным знаком они в числе главнейших сильных/слабых сторон. В то же время опасно преувеличение роли креатива в работе и сосредоточения на нем основного внимания. Это приравнивается потенциальными заказчиками к таким серьезным недостаткам, как непоследовательный сервис и непостоянство кадрового состава.

Существует условное деление рекламных агентств на агентства с полным циклом услуг и агентства, предлагающие специализированные услуги. К первой группе относятся рекламные агентства, осуществляющие исследования, планирование, творческую деятельность, производство рекламной продукции, а также услуги нерекламного характера: разработку и

обеспечение проведения мероприятий публичных рилейшнз, разработку упаковки, проведение SP-кампаний и т.п.

В последние годы в рекламной практике выявилась тенденция к большей специализации агентств. В результате возникают агентства, занимающиеся размещением рекламы в газетах (иногда даже в четко определенном их перечне) или на определенных телеканалах. Некоторые агентства специализируются на конкретном виде рекламной продукции (например, реклама на фасадах высотных домов, реклама на воздушных шарах и других аэроконструкциях). Встречаются также творческие художественные мастерские, дизайн-бюро и т.п.

Таблица 11.

Важнейшие достоинства и слабые стороны рекламного агентства с точки зрения потенциального рекламодателя

№ ранга	Сильные стороны рекламного агентства	Слабые стороны рекламного агентства
1.	Творческий потенциал (35,6%)	Незнание бизнеса клиента (27,0%)
2.	Знание бизнеса клиента (24,8%)	Неадекватная оценка сметы расходов (11,5%)
3.	Высокий уровень профессионализма сотрудников (10,9%)	Недостаток творческого потенциала (83%)
4.	Взаимоотношения с клиентом (5,9%)	Недоброкачественное выполнение заказов/ Очковтирательство и искажения (7,3%)
5.	Организованность/ Последовательность (5,9%)	Непостоянство кадрового состава / Непоследовательный сервис / Слишком высокая концентрация внимания на творчестве (4,2%)
6.	Честность и искренность (4,0%)	Незавершение заказа в срок (3,1%)
7.	Умение слушать (2,0%)	Неудачная покупка медиасредств (1,0%)
8.	«Не знаю» и другое (10,9%)	«Не знаю» и другое (21,8%)

Хотя специализация и способствует росту качества и творческого уровня выполнения отдельных видов работ специализированными агентствами, необходимо отметить, что они не всегда обеспечены маркетинговой проработкой. Отсутствие полной и объективной информации о потребителе, рынке и т.д., получаемой в ходе маркетинговых исследований, упор только на опыт и интуицию специалистов в некоторых случаях могут стать причиной невысокой эффективности рекламы.

Оплата услуг рекламного агентства может осуществляться в форме комиссионных. Традиционной считается ставка в размере 15% от суммы счетов за рекламу. За рекламные услуги, не связанные с закупками медиапространства, агентство может запросить 17%, что позволяет выйти на те же \$15 из каждой затраченной рекламодателем сотни. Подобная система расчетов между рекламодателем и рекламным агентством неоднократно подвергалась критике. Основной причиной критики являлось то обстоятельство, что рекламные агентства объективно заинтересованы в увеличении суммы рекламных счетов, так как это автоматически ведет к повышению стоимости их услуг. Поэтому многие крупные рекламодатели (например, IBM, General Foods, R.J. Reynolds и др.) оплачивают услуги агентств либо по фиксированным, договорным расценкам, либо используют комбинацию комиссионных и гонораров. Среди условий оплаты услуг отечественных рекламных агентств преобладает 100% предоплата, хотя

в настоящее время она и не является правилом без исключений, как это было в недавнем прошлом.

Очевидно, что размер оплаты услуг рекламного агентства не всегда соответствует качеству работы. В то же время почти нет исключений из правила: работа высокого уровня стоит дорого, а экономия на качестве рекламы ничего, кроме убытков, не приносит.

Крупные рекламные агентства, выполняющие широкий перечень рекламных услуг, ощущают необходимость объединить различных специалистов в определенные отделы. Обычно деятельность отдела ориентирована на выполнение определенной функции.

Коротко рассмотрим основные элементы схемы и функции конкретных отделов.

Крупное рекламное агентство с полным циклом услуг может включать следующие основные функциональные подразделения:

- отдел по работе с клиентами (отдел исполнения заказов);
- аналитический отдел (отдел маркетинга);
- творческий отдел (креативный отдел);
- производственный отдел (продакшн);
- отдел размещения рекламы (отдел медиабайнга и медиапланирования);
- отдел паблик рилейшнз;
- отдел директ-маркетинга и ВТЛ-акций;
- юридический отдел;
- бухгалтерия.

Работа отделов не похожа на конвейер, на котором движущаяся деталь подвергается различным последовательным технологическим операциям. Как правило, представители нескольких названных выше отделов включаются в состав рабочих групп клиентов для выполнения конкретного заказа.

Отдел по работе с клиентами (отдел исполнения заказов), помимо его начальника, включает руководителей рабочих групп. Руководитель рабочей группы даже в российских компаниях именуется чаще эккаунт-менеджером. В некоторых агентствах эта должность может называться «ответственный исполнитель проекта» (account executive), или контактор. Эккаунт-менеджер является центральной фигурой во всем процессе выполнения заказа. Он представляет интересы заказчика в своем агентстве, и наоборот – агентство представлено в лице контактора во взаимоотношениях с заказчиком. Руководитель рабочей группы координирует всю работу внутри агентства по выполнению заказа от начала до его реализации. В связи с этим уровень требования, предъявляемых к контактору, достаточно высок. В одном лице он должен объединять такие качества, как: профессионализм в рекламе и маркетинге; умение наладить деловые связи с заказчиком и абсолютную коммуникабельность; способность генерировать идеи; деловитость и аккуратность; эрудицию; хороший вкус и многие другие. Достаточно крупные агентства, работающие на крупных рекламодателях и ведущие одновременно несколько крупных проектов, вводят у себя должности трафик-менеджеров. В их функции входит координация работы различных подразделений агентства по выполнению конкретных заказов и контроль сроков их выполнения.

Сотрудники аналитического отдела (отдела маркетинга) заняты сбором информации, необходимой для успешного проведения рекламной кампании. В частности, они осуществляют маркетинговые исследования; производят анализ рынков рекламируемых товаров и рынка рекламных услуг, организуют сбор информации о фирме-клиенте и ее товарах; контролируют эффективность рекламных кампаний. Если в данном агентстве отсутствует отдел закупки медиаресурсов, к функциям данного отдела относится и закупка места (эфирного времени) для размещения рекламы.

В отделе размещения рекламы (медиаотдел) работают медиабайеры. Основная задача этих сотрудников – вступление по поручению клиента в контрактные обязательства со средствами массовой информации или посредниками (селлерами) по поводу размещения рекламы (или других коммуникационных посланий) в различных медианосителях. От их способностей

добиваться от контрагентов наиболее выгодных условий в значительной степени зависит общая стоимость рекламной кампании и объем получаемой агентством прибыли. Затраты на закупку медиаресурсов составляют в их общей смете иногда до 90% всех затрат на кампанию.

Еще одна категория сотрудников медиаотдела – медиапланеры – занимаются разработкой медиастратегии и формированием медиапланов конкретных рекламных кампаний.

Творческий отдел (креативный) объединяет текстовиков (копирайтеров), дизайнеров, художников, специалистов-графиков, режиссеров, редакторов и других творческих работников. Они осуществляют генерирование идей рекламного обращения, находят верные средства их реализации. В связи с тем, что в обращении очень велика роль психологического фактора, с учетом определенной близости рекламы к искусству, роль этого отдела чрезвычайно высока. Д. Огилви писал: «Творческая сторона – самая важная из всех. Руководители наших контор не должны принижать роль ведущих творческих работников, которым нужно хорошо платить, заботиться о них и уважать как выдающихся личностей».

Возглавляет работу творческого отдела креативный директор. В его обязанности входит: генерирование рекламных идей, выработка рекламных стратегий для обслуживаемых брендов, руководство и непосредственное участие в процессе реализации рекламной идеи.

В тесном контакте с креативным директором работает арт-директор. Его задача – формирование общей творческой концепции рекламной кампании и ее адекватное воплощение. Арт-директор – гарант единой стилистики разработки рекламы в рамках кампании. Он должен выдержать этот общий стиль и в работах копирайтера, и в работах видеорежиссера и фотографа.

Производственный отдел занимается изготовлением рекламных носителей и в некоторых случаях объединяет такие производственные подразделения, как типография, студия по производству видеорекламы, фотостудия, цех по производству носителей наружной рекламы и т.п. Если рекламносители производятся не в самом агентстве, то сотрудники производственного отдела занимаются переговорами с непосредственными производителями (например, типографиями), выступая заказчиками от лица рекламодателя, контролируют сроки и качество производимого рекламного продукта.

В связи с активной реализацией концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций в последние годы комплексные кампании не ограничиваются мероприятиями в сфере рекламы. Действия по продвижению товаров на рынке все чаще включают акции в сфере паблик рилейшнз, директ-маркетинга, сейлз промоушн, спонсорства и т.п. Иногда для разработки этой составляющей промоушн – кампаний крупные рекламные агентства организуют специализированные функциональные подразделения: PR-отделы, отделы BTL-кампаний и т.п.

Решением правовых аспектов взаимоотношений с клиентами, сотрудниками и государственными организациями занят юридический отдел рекламного агентства.

Помимо осуществления своих специфических рекламных функций рекламное агентство должно эффективно вести свою финансово-хозяйственную деятельность, обеспечить ее эффективное управление, а также иметь соответствующие вспомогательные службы. Решением этих задач занят финансово-хозяйственный отдел агентства.

Рекламодателю желательно наладить учет эффективности рекламы. Это позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы на потенциальных покупателей.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не представляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Различают экономическую эффективность рекламы и эффективность психологического воздействия отдельных средств рекламы на сознание человека (привлечение внимания к рекламе, фиксация в памяти и т.п.). Причем психологическое воздействие наиболее результативно, если оно приводит потенциальных потребителей к совершению покупки. Таким

образом, экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека.

Экономическую эффективность рекламы чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие товарооборота. Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно лишь в том случае если увеличение сбыта товара происходит немедленно после воздействия рекламы. Это наиболее вероятно в случаях рекламирования товаров повседневного спроса

В то же время покупке дорогостоящего товара длительного пользования обычно предшествует обязательное обдумывание. В этом случае эффект рекламы может проявиться далеко не сразу.

Прежде всего, покупатель узнает о выпуске товара, затем он интересуется подробной информацией о его качестве и свойствах. После этого он может отдать предпочтение рекламируемому товару и утвердиться в желании приобрести его, и лишь в итоге приобретает его.

Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияла на рост товарооборота, анализируют оперативные и бухгалтерские данные. При этом следует иметь в виду, что помимо рекламы на реализации товара сказываются его качество и потребительские свойства, цена, внешний вид, а также место расположения торгового предприятия, уровень культуры обслуживания покупателей, наличие в продаже аналогичных изделий или продуктов.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

$$T_d = T_c \cdot P \in D : 100,$$

где T_d – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

T_c – средненеделной товарооборот до рекламного периода, руб.;

P – прирост средненеделного товарооборота за рекламный и после-рекламный периоды, %;

D – количество дней учета товарооборота в рекламном и послерекламном периодах.

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании. Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = T_d : 100 - (U_r + U_d),$$

где \mathcal{E} – экономический эффект рекламирования, руб.;

T_d – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

U_r – расходы на рекламу, руб.;

U_d – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

В данном случае, мы сопоставляем полученный эффект от проведения рекламного мероприятия с затратами на его осуществление. Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах:

1. Эффект от рекламного мероприятия равен затратам на его проведение;
2. Эффект от рекламного мероприятия больше затрат (прибыльное);
3. Эффект от рекламного мероприятия меньше затрат (убыточное).

Однако полученных данных еще недостаточно для сопоставления экономической эффективности затрат на проведение различных рекламных мероприятий. Более точнее эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность.

Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = \Pi \in 100 : U,$$

где P – рентабельность рекламируемого товара, %

Π – прибыль, полученная от рекламируемого товара, руб.

U – затраты на рекламу данного товара, руб.

Рекламный бюджет: Правила расчета и планирования. Прежде чем приступить к анализу принципов построения рекламного бюджета, определим основные факторы, оказывающие влияние на этот процесс:

- жизненный цикл продукта;
- рынок;
- конкуренция;
- рентабельность;
- проблема завышенных и заниженных затрат.

Принципы построения рекламного бюджета. Американские маркетологи (Бове, Арене) выделяют девять основных принципов построения рекламного бюджета:

Процент от продаж. Размер бюджета определяется путем соотнесения с процентом прошлогодних продаж, или уровнем предполагаемых продаж на следующий год, или того и другого вместе. Этот процент обычно основан на уровне продаж в целом по отрасли, на опыте компании или устанавливается произвольно.

Процент от прибыли. Подобен предыдущему методу за исключением того, что процентное выражение приобретает прибыль (за минувший год или предполагаемая на следующий год).

Уровень продаж в единицах товара. Иначе называемый «методом расчета нормы продаж в конкретной ситуации» - это еще один вариант расчета продаж в процентах. Размер расходов устанавливается для каждой, поступающей в продажу коробки, ящика, бочки. Используется преимущественно для оценки деятельности членов кооперативной торговли или торговых ассоциаций по горизонтали.

Конкурентный паритет. Деньги распределяются в количестве, соответствующем затратам главных конкурентов.

Долевое участие в рынке. Размер расходов распределяется, так, чтобы сохранился процент долевого участия в общепромышленной рекламе согласно процентному долевному участию в рынке или с некоторыми превышением последнего. Часто используется при выведении на рынок новых товаров.

Метод согласования с задачей. Иначе называемый целевым или же методом наращивания бюджета, включает три этапа: определение целей, определение стратегий и определение затрат на осуществление этих стратегий.

Эмпирический метод. Путем проведения серии исследований на разных рынках с разными бюджетами компании определяют наиболее эффективный уровень затрат.

Использование количественных математических моделей. Используются компьютерные программы, разработанные крупными рекламодателями и рекламными агентствами на основе ввода математических выкладок, истории развития и предположений.

Метод учета существующих фондов. Способ решения проблемы своими силами, обычно используемый небольшими фирмами с ограниченным капиталом, которые пытаются внедрить на рынке новые товары или услуги.

Найти единственно правильный подход невозможно. Рекламный бюджет в условиях российской действительности должен нести в себе принципиальные возможности изменяться, быть максимально гибким, реагировать на происходящие изменения в политике, экономике, законодательстве, конкурентной среде. Только комбинация нескольких способов помогут разработать бюджет, близкий к оптимальному, приносящий реальные результаты. Соответственно, при необходимости контроля все это должно быть учтено.

Вопросы для самопроверки:

1. Для чего необходимы источники финансирования?
2. Какие источники финансирования можно считать долгосрочными?
3. Назовите виды источников финансирования и что они из себя представляют.
4. Расскажите, как выбрать источник финансирования.
5. Какие вопросы необходимо решать кроме планирования финансовой деятельности?
6. Сколько существует этапов ревизии проекта? Опишите каждый.
7. Назовите основные задачи бюджетного контроля.
8. Опишите схему бюджетного контроля проекта.

Раздел 6. Управление реализацией проекта

Тема 11. Управление коммуникациями проекта

Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями.
Коммуникации – это процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации. Так как над проектами работают люди, выполняющие различные функции, и иногда находящиеся на значительном расстоянии друг от друга, вопросы информационного обмена и координации действий очень важны. В ходе коммуникаций согласуются цели, координируются действия людей, выявляются и решаются проблемы, регулируются ожидания участников проекта.

Согласно Э. Верзуху, начиная с формулировки содержания работы и заканчивая управлением рисками и детальным планированием, каждый из методов управления проектами по сути представляет собой тот или иной метод коммуникации.

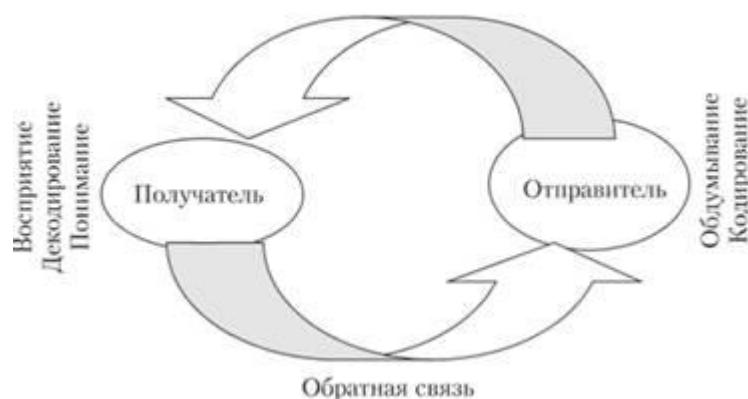


Рис. 13. Модель коммуникаций

План управления коммуникациями – это документ, описывающий:

- требования и ожидания от коммуникаций для проекта;
- как и в каком виде будет происходить обмен информацией;
- когда и где будут иметь место коммуникации;
- кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций.

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

1. *Потребность в координации.* В ходе работы над проектом каждый член команды зависит друг от друга. Координирующая информация обеспечивает высокую эффективность совместной работы членов проектной команды. В категорию координирующей информации попадает информация о внесении в проект любых изменений.

2. *Информация о распределении ответственности.* Каждому члену команды необходимо точно знать, за какую часть проекта он отвечает, каковы его полномочия и обязанности. Основой для такой информации выступает организационная структура проекта.

3. *Информация о ходе реализации проекта.* Например, в прогрессе. Команда знает о ходе проекта, что позволяет вовремя находить и решать проблемы. К такого рода информации относятся отчеты о средствах, затраченных на определенный момент времени, о соблюдении календарного плана и расписания проекта. Также важна информация о текущем статусе рисков и возникающих проблемах.

4. *Информация о принимаемых решениях.* Каждый член команды должен оперативно получать информацию о решениях, принимаемых руководством, спонсорами проекта и клиентами, если они касаются проекта, либо его финансирования. Примером подобной информации служат устав проекта, содержание работ, график выполнения работ, бюджет проекта.

Конечно, потребности людей выходят за рамки этих 4-х пунктов, но в формате управления коммуникациями проекта следует учитывать только то, что необходимо для реализации успеха проекта. Недостаток и избыток информации негативно влияет на работу команды в проекте, а значит напрямую негативно влияет на итоговый результат.

Планирование управлением коммуникациями является частью общего плана управления проектом или существует как вспомогательный план.

Пример разделов плана управления коммуникациями представлен в табл. 12.

Таблица 12.

Пример разделов плана управления коммуникациями

Раздел плана	Комментарий
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для рас-пространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Даты начала (завершения)	Временные рамки распространения дан-ной информации
Формат (средство связи)	Представление информации и способ передачи
Ответственное лицо	Член команды, в обязанности которого входит распространение данной информа-ции
Адресат	Лицо, подразделение, которому предназ-чена данная информация, с выделением приоритетов

Зачастую планирование коммуникаций часто приводит к созданию дополнительных результатов поставки, которые в свою очередь требуют дополнительного времени и усилий. Вследствие этого иерархическая структура работ проекта, расписание проекта и бюджет проекта соответствующим образом корректируются.

Определение ролей проекта. При распределении ролей и ответственности, необходимых для выполнения проекта, следует учитывать следующие моменты.

Роль в проекте (проектная роль) – определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта. Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

Полномочия - право задействовать ресурсы проекта, принимать решения и утверждать одобрение действий или результатов. Примеры полномочий: выбор способа завершения операции, приемка качества и порядок реагирования на отклонения в проекте.

Ответственность – работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта.

Квалификация – навыки и способности, необходимые для выполнения операций проекта. Отсутствие нужной квалификации у членов команды влияет на расписание проекта, качество выполнения работ, ставит под угрозу цели проекта. Для повышения квалификации планируют

проведение обучения членов команды.

Формируя команду управления проектом, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения.

Со стороны заказчика ключевые роли играют спонсор проекта и менеджер проекта со стороны заказчика. Спонсор проекта обеспечивает организационную сторону проекта и подтверждает правильность целей проекта. В его ведении находится бюджет проекта. Спонсором проекта может быть отдельный человек или целый комитет, в зависимости от масштабов и сложности проекта. Менеджер проекта со стороны заказчика назначается и в том случае, если осуществление проекта организацией заказчика требует ежедневного управления. В его обязанности входит предоставление ресурсов заказчиков, разрешение проблем и отслеживание состояния проекта.

Ключевые роли со стороны исполнителя - руководитель проекта (менеджер проекта) со стороны исполнителя и бизнес-менеджер.

Бизнес-менеджер отвечает за успешное выполнение проекта и представляет исполнителя в его договорных отношениях с заказчиком. Менеджер проекта (руководитель проекта) отвечает, как за успехи, так и за неудачи проекта. В его задачи входит управление сроками, стоимостью, качеством работ с целью удовлетворения ожиданий заказчика и достижения бизнес-целей исполнителя.

Команда управления проектом включает координатора проекта, администратора проекта, менеджера по конфигурации. Для крупных проектов к выполнению каждой из этих ролей могут быть привлечено нескольких человек. На небольших проектах менеджер проекта может совмещать несколько ролей. Масштабные проекты предполагают наличие менеджера по качеству, который ответственен перед бизнес-менеджером исполнителя.

В крупных проектах могут быть организованы комитет по управлению, комитет по контролю за изменениями, комитет по анализу спорных вопросов.

Приведенный список ключевых ролей команды управления проектом является необходимым для управления работами при внедрении информационной системы. Возможны некоторые модификации состава команды в зависимости от сложности и масштабности проекта, например, при необходимости можно включать в нее заместителя руководителя проекта, руководителей функциональных направлений (финансы, логистика, персонал и т.д.).

Состав команды управления должен быть достаточным, чтобы осуществлять:

управление ресурсами проекта, в том числе:

- определение требуемых для достижения целей проекта ресурсов;
- подготовка предложений по изменению состава группы управления проектом;
- утверждение персональных изменений в составе рабочих групп проекта;
- оценка стоимости проекта, подготовка бюджетов проекта и отчетов об исполнении бюджетов;

управление сроками выполнения проекта, в том числе:

- подготовка плана работ проекта;
- контроль над выполнением проекта;
- подготовка отчетов о ходе работ проекта;

управление качеством проекта, в том числе:

- контроль соответствия разрабатываемых проектных решений техническому заданию;
- организация экспертизы проектных решений;

управление рисками проекта, в том числе:

- анализ рисков проекта;
- разработка планов мероприятий по снижению рисков;
- реализация мероприятий по снижению рисков;

управление проблемами проекта, в том числе:

- анализ проблем проекта;
- разработка мероприятий по разрешению проблем проекта;

- реализация мероприятий по разрешению проблем проекта;
контроль над организацией работ в проектных группах, в том числе:
- согласование отчетов о ходе работ;
- контроль над функционированием системы сбора и распределения информации;
- контроль документирования проектных результатов.

В состав команды проекта входят не только команда управления проектом, но и исполнители проекта. Примеры проектных ролей исполнителей, характерных для IT-проектов: функциональный архитектор, функциональный консультант, разработчик, администратор ИС, тестировщик, менеджер по качеству, системный аналитик. В проекте один член команды может выступать одновременно в нескольких ролях. Совмещение ролей часто встречается в небольших проектах, что позволяет снизить накладные расходы проекта. Но не все роли можно совмещать, поскольку подобное совмещение может затруднить контроль и оценку результатов проекта. Допускается совмещение таких проектных ролей, как руководитель проекта и администратор проекта, функциональный архитектор и функциональный консультант, функциональный консультант и аналитик, менеджер разработки и разработчик, менеджер по качеству и тестировщик. Но не следует совмещать роли менеджера по качеству и разработчика, руководителя проекта и разработчика, тестировщика и разработчика.

На стадии планирования в рамках процесса управления человеческими ресурсами не предусматривается долгосрочное планирование, а составляется план для реализации первого этапа проекта. Основными задачами являются разработка организационной структуры проекта и подбор персонала.

Ранее уже отмечалось, что в структуре проекта имеется первый этап, который называется этапом инициации. В формальном отношении этот этап предназначен для выделения ресурсов по согласованию команды и общего видения организации проекта, то есть его концепции. Но в неформальном отношении этапу инициации предшествует довольно кропотливая работа по подбору кандидатов на трудоустройство или на участие в проекте сотрудников компании.

Применительно к медиасфере эта работа сводится к тому, чтобы подобрать мотивированных специалистов по исполнению объемов между вехами проекта. Имеется в виду, что не исключен вариант подбора, когда специалисты будут работать не во всем проекте, а только в рамках его отдельных этапов или применительно к каким-то отдельным проектным работам даже в пределах одного этапа. Словом, варианты возможны, и чтобы они были адаптированы к проектному заданию, необходима тщательная организация проекта на самых его предварительных этапах.

В некоторых компаниях, которые ведут бизнес проектным методом, подбору персонала уделяется самое первостепенное значение и даже проводятся специальные установочные тренинги с целью определить готовность к работе в команде проекта на конкретной позиции. Такой подход к организации проекта верный во всех отношениях.

Еще одно важное обстоятельство должно быть учтено на этапах еще до формального начала проекта. Это документация проекта. Электронный документ требует много времени, как это ни парадоксально звучит. Возможны ошибки и, соответственно, возникают отклонения. Именно поэтому должны быть подобраны специалисты документооборота. От их деятельности зависят риски по срокам и по мотивации. Эффективность документооборота оказывает прямое влияние на эффективность коммуникаций как за пределами, так и внутри проекта.

Коммуникационные технологии. Выбор средств и технологий коммуникации определяется рядом факторов таких как:

1. Срочность получения информации.
2. Доступность технологии
3. Персонал, задействованный в проекте.
4. Продолжительность проекта
5. Окружение проекта

Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий представлены на

рис. 14.



Рис. 14. Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий

В качестве примера использования коммуникационных технологий в медиасфере можно привести разработку проекта коммуникационной кампании как стратегии по расширению первичного/глобального спроса на FMCG-рынке.

FMCG-рынок – это рынок товаров широкого потребления. Каждый день миллиарды людей покупают эти продукты. Это один из самых конкурентных и крупных рынков. Его объем – очень велик именно за счет оборачиваемости. Обычно цены на эти товары доступные, существует широкий ассортимент и большое количество аналогов и легкая доступность покупки, то есть предоставление во всех ближайших магазинах и супермаркетах. Но основным качеством этих продуктов является необходимость ежедневного потребления. Например, еда, напитки и средства личной гигиены. Из-за большого количества конкурентов очень сложно запомниться и быть выбранным покупателем, если это маленькая фирма. Но крупные компании тоже не дремлют, они защищают свою долю рынка и работают на том, чтобы поучить еще больше дохода.

Крупные FMCG-бренды исчерпывают свои целевые аудитории и должны действовать в соответствии конкурентных стратегий лидеров рынка. Например, таким как, расширение глобального спроса. Это направление работ было рассмотрено ранее профессором международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США Филипом Котлером в своей работе «Основы маркетинга» и известным международным специалистом в области стратегического менеджмента и маркетинга и профессором Миланского университета Жан-Жаком Ламбенем в своем труде «Стратегический маркетинг». Следуя данным стратегиям и досконально изучая рынок и интересующий сегмент покупателей необходимо разрабатывать эффективные коммуникационные кампании, с помощью которых бренды будут разговаривать со своей аудиторией на их языке, отвечать их желаниям, удовлетворять их потребности, решать их проблемы и создавать новые потребности, связанные с продуктом, вовлекая в коммуникацию, и делая лояльным потребителем.

Теоретической основой проекта могут быть научные труды отечественных и зарубежных ученых–маркетологов, рекламистов и PR-специалистов, таких как Ф. Котлер, Г. Амстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Аакер, Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел, Дж. Траут, Э. Райс, Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, В.Г. Шахурин, С.Л. Бровко и др.

Для многих технических профессий понятие «бренд» мало что значит, так как физически его не существует. Но в некоторых случаях нужно обоснование вложений в его продвижение.

В этом случае лучше всего подойдет определение, сформулированное в Международном стандарте ISO 10668 «Оценка бренда – Требования к денежной оценке бренда»:

Нематериальный актив бренда – это законное право или организационный ресурс, который управляется организацией и обладает способностью генерировать экономические выгоды, а нематериальный актив – идентифицируемый нефинансовый актив без физической формы.

Это определение можно назвать ресурсно-ориентированным подходом к пониманию бренда. Но специалист по коммуникациям скорее применит подход к пониманию бренда с позиции потребителя. И пояснит его скорее, как образ в воображении потребителя или отношение (установка).

Капитал бренда формирует выгоды для производителя. Лояльность к бренду сокращает расходы на маркетинг, привлекает новых потребителей через уже существующих приверженцев бренда, которые распространяют информацию и убеждают в высоком качестве товаров, предоставляет время для ответа на угрозы конкурентов. Если человек осведомлен о бренде, то он с большей вероятностью обратит свое внимание на него «на полке». Воспринимаемое качество может послужить причиной для покупки, основанием для дифференцирования бренда от других. Если у потенциального покупателя есть ассоциации с брендом, то: информация о нем будет усваиваться лучше, это может послужить причиной для покупки или создания положительного отношения к продукту. И уникальные конкурентные преимущества выделяют бренд на рынке и в сознании покупателя.

Для понимания термина «коммуникационной кампании» нужно сначала рассмотреть понятие «коммуникации». Термин «коммуникация» (от лат. *communicatio* - делаю общим, связываю, общаюсь) появился в научной литературе в начале XX в. и имеет три значения:

- 1) средства связи любых объектов материального и духовного мира;
- 2) общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- 3) общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация).

Социальная коммуникация – движение знаний, эмоциональных переживаний, волевых воздействий в социальном времени и пространстве. Коммуникация тесно связана с информацией. Выделяется несколько подходов к пониманию информации. Информация – это сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальными устройствами. Из этого следует, что коммуникация – это передача информации и получение обратной связи по этому поводу.

«Коммуникационная кампания» рассчитана на широкий круг лиц, поэтому нужно рассмотреть термин «массовой коммуникации». Массовая коммуникация – процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (пресса, радио, телевидение и др.) на численно большие, рассредоточенные аудитории. А средства массовой коммуникации (СМК) – это специальные каналы и передатчики, благодаря которым происходит распространение информационных сообщений на большие территории. При этом реклама является специфическим типом социальных массовых коммуникаций между рекламодателями и различными аудиториями рекламных обращений с целью привлечения внимания, формирования или поддержания интереса к нему и его продвижения на рынке. Она должна способствовать решению определенных задач рекламодателя.

Кампания – мероприятия для осуществления важной общественно-политической или хозяйственной задачи. Коммуникационная кампания – это комплекс мероприятий, целью которых является создание и поддержание общественного мнения об организации.

Она заранее спланирована и направлена на установление контакта с людьми и на побуждение их к действию путем использования конкретных видов информации. Кампании проводятся в течение ограниченного периода времени с конкретными задачами изменения отношения и поведения целевых аудиторий. Для коммуникационных кампаний используют

интегрированные маркетинговые коммуникации.

Е.Н. Голубкова определяет интегрированные маркетинговые коммуникации как вид коммуникационно-маркетинговой деятельности, отличающейся особым синергетическим эффектом, возникающим вследствие оптимального сочетания рекламы, прямого маркетинга, связей с общественностью, стимулирования сбыта, личных продаж и других коммуникационных средств интеграции всех отдельных сообщений. Кроме того, в коммуникациях присутствуют компоненты маркетинг-микс, поскольку они наделены коммуникационными характеристиками. Также этот комплекс коммуникаций сопоставляют с TTL (от англ. through the line – сквозь черту), рекламы, которая сочетает использование методов ATL- и BTL-рекламы. ATL-реклама (ATL – от англ. above the line – над чертой) – коммуникации посредством массовых средств рекламы: телевидение, радио, газеты, журналы, наружная реклама, реклама на транспорте. BTL-реклама (BTL – от англ. below the – под чертой) включает в себя, по разным источникам, все мероприятия по стимулированию сбыта, прямой маркетинг, связи с общественностью, участие в выставках, рекламу в сети Интернет и электронную коммерцию.

Любая компания стремится иметь оптимальный набор коммуникаций, обеспечивающий систему управления маркетингом. При обосновании набора маркетинговых коммуникаций необходимо тщательно учитывать основные компоненты, критерии и основную последовательность этапов разработки коммуникационных стратегий. Для получения коммерческого успеха необходимо владеть механизмом системы управления маркетинговыми коммуникациями. Управление маркетинговыми коммуникациями – целенаправленная деятельность компании по регулированию рыночной устойчивости посредством информационных технологий, элементов продвижения, рекламы, организации выставки, PR с учетом влияния закономерностей и тенденций рынка. Процесс управления маркетинговыми коммуникациями предполагает комплексную разработку решений по содержанию коммуникаций. Использование всех ИМК в кампании делает ее комплексной, что дает ей огромное преимущество тем, что охватывает целевую аудиторию в больших количествах мест.

В систему маркетинговых коммуникаций входят следующие компоненты:

– связи с общественностью – управленческая функция по созданию и поддержанию взаимовыгодных отношений между организацией и общественностью, от настроений и мнений которой зависит успех или неудача этой организации;

– паблисити – стимулирование спроса на продукт посредством использования средств массовой информации, которые не оплачиваются спонсором, так как данная информация и так представляет ценность для журналистов.

– стимулирование сбыта – система определенных приемов, которые носят кратковременный характер и направлены на прямое убеждение, в основе которого в основном лежат внешние выгоды, а не характеристики самого продукта. Средства и методы продвижения продаж обычно разделяются на две основные группы:

1) ориентированные на конечного потребителя;

2) ориентированные на торговцев.

Сюда относятся

– личная продажа – деятельность, основанная на работе с индивидуальным потребителем, где производитель принимает непосредственное участие в распространении нужной для него информации;

– реклама – форма коммуникации, которая переводит качество товаров и услуг на язык нужд и запросов потребителей;

– прямой маркетинг – прямой маркетинг является интерактивным средством рыночной коммуникации, которое может использовать несколько способов распространения рекламного сообщения для получения, поддающегося точному измерению ответа (обратной связи) и совершения продажи (зачастую вне зависимости от места);

– спонсорство – оказание финансовой поддержки определенному виду деятельности или

организации — разным видам спорта, искусству, развлекательным мероприятиям, благотворительным акциям или ярмаркам и фестивалям, — для того, чтобы они могли быть осуществлены;

- специальные мероприятия;
- оформление мест продажи – мерчендайзинг.

Также для разработки коммуникационной кампании важна последовательность действий, поэтому давайте рассмотрим этапы разработки коммуникационной кампании:

1. Сбор необходимой информации о рынке, конкурентах, потребителях и их потребностях.

Это могут быть кабинетные либо практические исследования, то есть сбор, анализ и систематизация существующих, вторичных документов или проведение маркетинговых исследований, таких как анкетирование, наблюдение, эксперимент и другие. Только зная ситуацию на рынке можно разработать эффективную кампанию. Важным элементом информации является бриф, он пресекается со следующим пунктом разработки кампании, в нем прописываются цели и исходные данные. Бриф (brief) – это письменный документ, который по существу является подробным техническим заданием, руководством к действию. От того, насколько правильно, профессионально составлен бриф, во многом зависит результат — рекламная кампания. В этом документе кратко описываются основные составляющие маркетинга: собственно, предмет рекламы, информация о продажах (форма, география реализации, используемые каналы и т. д.), позиция компании на рынке, предшествующий рекламный опыт.

2. Определение цели коммуникационной кампании.

Без точного определения целей и задач коммуникации не имеет смысла осуществлять какие-либо шаги в рекламе. Идти в определении характеристик коммуникации от «творческого озарения» опасно, следование такой логике рекламного планирования чаще всего приводит к большим разочарованиям и финансовым потерям, а иногда – к маркетинговой и экономической гибели продукта.

В области коммуникации можно определить две универсальные стратегические цели, характерные для абсолютного большинства кампаний:

- формирование осведомленности об объекте рекламы;
- формирование отношения к объекту рекламы.

Но любая коммуникационная цель основывается на маркетинговой, потому что для компании прибыль на первом месте.

3. Определение целевой аудитории. Сегментация рынка. Описание целевого сегмента по демографической, географической, психографической, поведенческой характеристикам.

4. Творческая стратегия. Разработка идеи и образа.

На данном этапе используются различные креативные техники для генерации идей.

5. Разработка рекламного бюджета.

6. Детальный развернутый план основных мероприятий кампании.

Разработка медиaplана всех рекламных активностей.

7. Обработка и предтестирование.

8. Коррекция.

9. Производство рекламоносителей.

10. Посттестирование.

Анализ коммуникационной кампании, получение обратной связи от потребителей и сравнение с предыдущими.

11. Определение эффективности кампании.

Существуют различные подходы к оценке эффективности рекламной и коммуникационной кампании. Ф.Г. Панкратов выделяет экономическую и психологическую оценки эффективности. К.В. Антипов предлагает медиаметрический, эконометрический и коммуникативный способы оценки. А. Кутлалиев и А. Попов выделяют синтетический/интегральный показатель, который состоит из: экономической,

коммуникативной и социальной эффективности. Крупные компании проводят комплексную оценку по различным параметрам, а мелкие предпочитают только экономическую, так как в условиях ограниченности ресурсов – это самый важный для них аспект. Использование вышеперечисленных этих методов позволяет оценить были ли достигнуты маркетинговые и коммуникационные цели.

Если вы серьезно подойдете ко всем этапам разработки и используете комплекс различных каналов, то получите эффективную коммуникационную кампанию, которая достигнет до вашей целевой аудитории.

Фирма, для которой разрабатывается коммуникационная кампания, является одной из лидеров рынка, поэтому она для своих рекламных кампаний выбирает одну из конкурентных стратегий лидеров рынка.

Существует три основанные стратегии лидера рынка:

- наступательная;
- оборонительная;
- расширение первичного спроса.

Многие отрасли возглавляют признанные компании-лидеры, удерживающие самые большие доли рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажать на его слабости.

Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией не позавидуешь. Лидеру приходится постоянно быть настороже, так как товары-новинки конкурентов могут лишить ее ведущих. Лидеру необходимо проявлять сдержанность в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы. В то же время новый лидер нередко «почивает на лаврах», и его мгновенно обгоняют сильные последователи. Нередко рядом с энергичными конкурентами доминирующая фирма выглядит старомодной и неуклюжей.

Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу на трех фронтах. *Во-первых*, компании необходимо найти способы расширения общего спроса на выпускаемые отраслью товары. *Во-вторых*, ей надлежит защищать свой сегмент рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. *В-третьих*, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабилизации его общего объема.

В данном случае акцентируется внимание на стратегии по расширению глобального/первичного спроса. Обычно лидер – эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Здесь находятся компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя таким образом базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока глобальный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико. При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает доминирующая компания. Далее рассматривается каждый из способов расширения глобального спроса.

Направления по расширению глобального спроса:

1. Новые потребители. Каждая товарная категория имеет потенциал для привлечения новых покупателей: людей, не осведомленных о продукте либо отказывающихся от него ввиду высокой цены или отсутствия у продукта требуемых характеристик. Чаще всего потенциальных потребителей можно найти среди тех, кто мог бы пользоваться товаром, но игнорирует его

(стратегия проникновения на рынок), тех, кто никогда не обращался к продукту (стратегия создания нового сегмента рынка), и тех, кто находится за пределами досягаемости каналов распределения (стратегия географической экспансии).

2. Новые способы применения продукта. Расширению рынков способствуют открытие и пропаганда новых способов использования продуктов. Например, средний американец три раза в неделю на завтрак ест кашу. Несомненно, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером. Во многих случаях приоритет открытия новых способов использования продукта принадлежит потребителям.

3. Увеличение интенсивности использования продукта. Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования товаров компании. Пример творческого подхода к стимулированию интенсивного использования продукта продемонстрировала французская компания Michelin Tire, которая поставила себе цель заставить автомобилистов совершать дальние поездки, что должно было привести к необходимости частой замены автопокрышек. Компания сделала нетривиальный ход – она приняла участие в составлении классификации французских ресторанов, в ходе которой выяснилось, что лучшие национальные кулинарные силы сосредоточены на юге страны. В результате «бедные» парижские гурманы были вынуждены часами крутить баранку в направлении Прованса или Ривьеры, сверяя путь по выпущенному Michelin путеводителю.

В данном случае бренд выбирает первый способ, так как компания-заказчик заинтересована в новом потребительском сегменте. Поэтому была выбрана стратегия проникновения на рынок, так как данная аудитория не заинтересована в продвигаемом продукте, но у нее есть возможности и предрасположенность к покупке.

FMCG-рынок является очень конкурентным, поэтому бренды должны коммуницировать со своей аудиторией для привлечения ее внимания, чтобы увеличивать прибыль и не остаться незамеченными. Перед лидерами рынка же стоят задачи: защита своей доли и расширение глобального спроса на свой товар. FMCG-компании производят товары повседневного спроса. Рынок FMCG является одним из самых конкурентных и давно сформированных, как по уровню конкуренции, так и по способам, инструментам продвижения и развитости технологий продаж.

Коммуникационная кампания — это комплекс мероприятий, целью которых является создание и поддержание общественного мнения об организации. И ее разработка включает следующие этапы: сбор необходимой информации о рынке, конкурентах, потребителях и их потребностях; определение цели коммуникационной кампании; определение целевой аудитории, сегментация рынка, описание целевого сегмента по демографической, географической, психографической, поведенческой характеристикам; разработка творческой стратегии, идей и образов; разработка рекламного бюджета; детальный развернутый план основных мероприятий кампании; разработка медиаплана всех рекламных активностей; обработка и протестирование; коррекция; производство рекламных носителей; посттестирование; определение эффективности коммуникационной кампании. Комплексность и использование различных инструментов интегрированных маркетинговых коммуникация делает рекламные кампании более эффективными и интересными.

Стратегия расширения глобального спроса – это стратегия лидера рынка, которая направлена на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара.

После профессиональной разработки промоматериала, дизайна площадок и создания аниматика, на основе созданных макетов, предложений и сценария ролика, рекомендовано оценить их методом фокус-группы с представителями целевого сегмента и внести корректировку по результатам исследования и выбрать лучшее дизайнерское решение. А уже после проведения кампании определить ее эффективность с помощью онлайн-анкетирования, в котором будут оценены коммуникационные эффекты: знание, интерес, понимание, эмоции, вовлеченность, позиционирование, лояльность (антилояльность), взаимоотношения,

сверхлояльность / самоидентификация.

Коммуникационные технологии – это совокупность приемов, процедур средств и методов, которые используются в процессе коммуникационного воздействия субъектом коммуникации с целью достижения поставленных целей и задач.

Реклама. Коммуникационные технологии проявляются в таких практиках как реклама и PR. В теории эти две коммуникационные практики преследуют различные цели и задачи, однако на практике они пересекаются и используются в одних рекламных или PR-кампаниях, что приводит к необходимости изучения эффективности их технологического взаимодействия.

Субъектами коммуникативных технологий являются те, кто непосредственно ее осуществляют, а именно: специалисты по связям с общественностью, рекламные агентства, пресс-секретари, пресс-службы, отделы и департаменты по связям с общественностью или рекламе, различные структурные подразделения, пресс-центры и пр.

Объектами коммуникативных технологий являются те, на кого непосредственно направлено коммуникативное воздействие: целевые аудитории, целевые группы, СМИ, общественность и общественное мнение.

Разработка коммуникативной технологии имеет несколько этапов:

- первый этап – теоретический, который предусматривает формирование целей и задач, определение объекта, выявление внешних закономерностей и связей;
- второй этап – методический, который связан с составлением технологической карты/схемы управления, выбором и обоснованием средств, методов и процедур;
- третий этап – процедурный, который предусматривает реализацию практической деятельности технологического проекта.

Коммуникационная технология - это последовательность действий в коммуникации, воздействующая на массовое сознание и использующая особенности механизмов восприятия, изменения мнений или отношений к предмету, а также другие социальные и социально-психические механизмы. Обязательными структурными элементами коммуникационных технологий являются источник коммуникации, канал, сообщение и получатель сообщения. Необходимо также учитывать и другие элементы коммуникационных моделей, такие как код, инструмент-манипулятор, фигура умолчания, обратная связь, автор сообщения, информационный шум и т.п. Коммуникационные технологии заключают в себе набор методик, техник, приемов и специальностей, объединенных по сфере применения и целям.

Коммуникационные технологии не являются исключительно сегодняшним изобретением, ведь, например, и проповедь, и книга, и шаманское пение, -- все это является коммуникационной технологией разной степени интенсивности. В конечном счете, все они направлены на те или иные изменения сознания. И делают это с вполне предсказуемыми последствиями.

К таким технологиям в первую очередь следует отнести рекламу, маркетинговые коммуникации, информационный менеджмент, паблик рилейшнз, промоушн, пресс-посредничество, паблисити, имиджеологию, выставочное дело, избирательные технологии, психологию, управление кризисными ситуациями, новостями, слухами, и др. Не менее интересны вопросы информационных и психологических войн, защиты информации от несанкционированного доступа, промышленный шпионаж, а также вопросы информации и дезинформации.

В своей книге «Коммуникационные технологии XX века» Г.Г. Почепцов рассматривает «большинство технологий XX века»: «Эти коммуникационные технологии обладают большим объемом общих характеристик, что и позволяет объединить их под единой обложкой книги. Характерной их чертой является попытка влияния на массовое сознание, что отличает их от других вариантов межличностного воздействия... Коммуникационные технологии, являясь в основном изобретением века двадцатого, перейдут вместе с нами в век двадцать первый, где и получат свое полное развитие. Какие профессии имеются в виду? Это: менеджер PR,

имиджмейкер, спиндоктор, спичрайтер, пресс-секретарь, избирательный технолог, переговорщик, псиоператор, кризисник, специалист по слухам, рекламист, психотерапевт.

Те или иные виды профессиональной деятельности используют соответствующие им коммуникационные технологии, которые, в свою очередь, являют собой особые и эксклюзивные ноу-хау.

Если, допустим, речь идет о гуманитарном (избирательном) технологe, то это тот специалист, в арсенале которого находятся предвыборные (гуманитарные) технологии. Как достаточно очевидно из названия, сфера применения последних - предвыборная борьба, избирательные кампании. В наше время четко наметилась тенденция расширения сферы применения данных технологий. К ним все чаще прибегают политики даже не в период предвыборной борьбы, а для достижения целей, отличных от победы на выборах.

Известны также отдельные случаи использования гуманитарных технологий в сфере бизнеса для продвижения товара, для скупки того или иного предприятия, для решения других проблем.

Данная сфера деятельности в России вообще считается молодой и находится в стадии становления. У нее до сих пор нет устоявшегося названия, нет четкого определения, что она есть, да и многие термины и понятия (такие как «технология» или «стратегия») употребляются не в строгом смысле, а скорее, как метафоры.

Интересно, что и слухи являются своего рода «мягкой» коммуникационной технологией, где важна не столько передача самой информации, как передача чаще всего негативной эмоциональной реакции.

Хочется остановиться на некоторых коммуникационных технологиях, наиболее популярных на рынке.

Паблик рилейшнз. Связи с общественностью - явление намного более глубокое и широкое, чем просто отделы, функционирующие в отдельных организациях и учреждениях, или самостоятельные консультативные фирмы паблик рилейшнз, к услугам которых обращаются клиенты. И теоретики, и практики системы паблик рилейшнз постоянно подчеркивают, что она является наукой и искусством формирования общественного мнения в желаемом направлении.

Паблик рилейшнз - это функция управления, призванная оценивать отношение публики, идентифицировать политику и действия частного лица или организации относительно общественных интересов и выполнять программу деятельности, направленную на достижение понимания и восприятия ее массами.

Как функция управления паблик рилейшнз охватывают:

- предвидение, анализ и интерпретацию общественного мнения, отношений и спорных вопросов, способных положительно или отрицательно повлиять на деятельность и планы организации;

- консультирование руководства всех уровней организации по вопросам принятия решений, определения направления действий и коммуникации с обязательным учетом общественных последствий его деятельности, а также социальной и гражданской ответственности организации в целом;

- постоянную разработку, выполнение и оценку программ деятельности и коммуникации для обеспечения понимания целей организации информированной публикой, что является важной предпосылкой их достижения. Это могут быть программы маркетинга, финансирования, сбора средств, отношений со служащими, правительственными учреждениями и т.д.;

- планирование и реализацию усилий организации, направленных на совершенствование социальной политики;

- определение целей, составление плана и бюджета, подбор и подготовку кадров, изыскание средств, другими словами, управление ресурсами для выполнения всего вышеизложенного.

Коммуникационное пространство наполняется сообщениями из различных источников. В задачи PR не входит управление всем этим отнюдь не броуновским движением, что практически невозможно. PR старается создать в рамках данного коммуникационного пространства среду, благоприятную для своих объектов. Это более узкая задача, поэтому достижение ее представляется возможным. Идет борьба за попадание в фокус общественного внимания, борьба за сбалансированное сочетание положительных и отрицательных высказываний об объекте PR.

PR опирается на имеющиеся коммуникационные потоки, будь то масс-медиа или слухи, стараясь готовить для них свои варианты сообщений. Сложность подобных единиц как раз и состоит в том, что они должны удовлетворять требованиям сразу двух систем: внешней, формирующей коммуникационное пространство, и внутренней, отвечающей конкретным целям PR-работы.

В целом можно отметить, что независимо от того, занимается или нет данная фирма или организация специально PR, последняя все равно занимается ими, поскольку существуют коммуникационные потоки, образуется та или иная репутация. А ведь человек имеет тенденцию покупать известные ему продукты, обращаться в известную фирму, игнорируя неизвестные продукты, неизвестную фирму.

Еще раз хочется подчеркнуть, что работа идет с потоками коммуникаций, внесение изменений в которые должны привести к изменению ситуации. Это не прямая, а косвенная роль. Как пишет Питер Грин: «PR не создает продаж, оно создает атмосферу, в которой продажи скорее будут сделаны».

Имидж. Одним из важных аспектов общего восприятия и оценки организации является впечатление, которое она производит, то есть ее имидж (образ). Независимо от желаний, как самой организации, так и специалистов по связям с общественностью, имидж - объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального явления или процесса.

Корпоративный, или организационный имидж - это образ организации в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций.

Имидж может быть несколько различным для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может, по-разному, восприниматься (или стремиться к специфическому восприятию) инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой национальной общественности предпочтительна гражданская позиция компании. Для международной общественности глобальные компании стремятся быть «корпоративными гражданами мира». Для партнеров важна высокая конкурентоспособность компании. Кроме того, существует внутренний имидж организации - как представление персонала о своей организации. Можно сказать, организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности - свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации.

Правильно подобранный имидж представляет собой наиболее эффективный способ работы с массовым сознанием. Имидж отражает те ключевые позиции, на которые безошибочно реагирует массовое сознание. Это попытка перевода массового сознания на автоматические реакции. Он задает апробированные пути идентификации объекта. Объект в результате становится узнаваемым и неопасным. Мы начинаем легко прогнозировать его действия. Назовем эту функцию имиджа идентификацией.

Существует еще одна функция имиджа, которую мы обязаны учитывать. Назовем ее идеализацией. В этом случае имидж пытается выдать желаемое за действительное. И в том, и

другом случае имидж имеет функцию противопоставления, поскольку он строится системно, исходя из уже имеющихся иных имиджей.

Корпоративный имидж значим и в финансовом менеджменте. Имидж представляет собой невидимый (нематериальный) актив, отражается в соответствующей статье активной части балансового отчета Североамериканских и Западноевропейских компаний в стоимостном выражении.

Имидж, несомненно, - инструмент достижения стратегических целей организации. Стратегическими являются цели, затрагивающие основные стороны деятельности организации и ориентированные на перспективу. Преимущества позитивного имиджа очевидны.

Имидж - это не только средство, инструмент управления, но и объект управления. Позитивный имидж создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности.

Спиндоктор. Работа спиндоктора заключается в подготовке ожиданий аудитории. Ей заранее предписывается, как именно она поступит при наступлении какого-то события. Чаще всего спиндоктор (spin doctor) занят исправлением освещения события в масс-медиа, после того как информационное развитие приняло неблагоприятный оттенок. Само слово «spin» означает «верчение, кружение». То есть это подача событий в более благоприятном виде. На современном языке мы можем определить эту область как менеджмент новостей.

Спиндоктор организует и реорганизует событие в его коммуникационной плоскости. Основным аспектом каждого организуемого события становится его последствия для массовой аудитории («как это аукнется?»). Каждый шаг измеряется исходя из этой перспективы. Для события с позиции спиндоктора главенствующим оказывается чисто коммуникационный аспект. Спиндоктор в состоянии обыграть ситуацию, и это его наиглавнейшее свойство. Он делает это, отбирая наиболее эффективные сообщения, помещая их в наиболее важные каналы, выбирая для этого нужное время. Лучшие из них являются виртуозами работы с масс-медиа. Спиндоктор нацелен не столько на создание, как на предупреждение создания не того события, которое требуется.

Спиндоктор может также совершить утечку информации, может развернуть по стране группы давления, которые призваны поддержать те или иные требования. Возможности его широки, если не беспредельны. Но все же возможности спиндоктора не беспредельны. Однако эта новая специальность демонстрирует нам совершенно новые возможности по управлению массовым сознанием.

Интернет. Новые информационные технологии типа Интернета сегодня активно используются в целях распространения различной информации.

Появление и развитие Интернета прибавило целый ряд инструментов, чья функция состоит в достижении цели продвижения товаров, а также несколько дополнительных задач, связанных с использованием Сети - к ним относятся создание и продвижение собственного web-сайта и формирование собственного уникального имиджа в Интернете, организация обратной связи через форумы, электронную почту и др.

Коммуникационная политика, проводимая в Интернете - это курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования комплекса средств коммуникаций Интернета, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижение товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Web-сайт компании обычно выступает центральным элементом коммуникационной политики, проводимой в Интернете. Поэтому так важна задача его продвижения, от успешной реализации которой в значительной степени зависит эффективность всей коммуникационной политики.

Наличие хорошо разработанного традиционного брэнда может также значительно облегчить задачу построения эффективной политики взаимодействия в Интернете, однако не исключено, что для достижения максимальной эффективности коммуникаций в Интернете

потребуется создать новый бренд или трансформировать существующий, сделав его интерактивным.

По интенсивности воздействия коммуникационные технологии можно разделить на низкоинтенсивные и высокоинтенсивные.

Высокоинтенсивные технологии позволяют осуществлять перемены в сознании общественности за краткий период времени. Низкоинтенсивные технологии рассчитаны на более долговременный период. В результате их действия создается благоприятный контекст для возможных будущих действий. Низкоинтенсивные технологии имеют преимущество в том, что их цели известны коммуникатору, но неизвестны получателю информации. В случае высокоинтенсивных технологий цель коммуникации является явной и для отправителя, и для получателя. Поэтому она может встречать сопротивление аудитории, в случае низкоинтенсивной технологии цель оказывается «спрятанной», что дает возможность подавать ее в качестве нейтральной информации.

К числу низкоинтенсивных технологий можно отнести мифологические коммуникации, когда происходит создание той или иной базовой системы ценностей. Практически все периоды нашей истории связаны с той или иной системой мифологических ценностей, которые в свою очередь позволяют интерпретировать события следующих уровней.

Высоко- и низкоинтенсивные технологии решают разные типы задач. Комбинация и тех, и других позволяет осуществлять широкий круг конкретных заданий. Но в любом случае сначала должна вступать в действие низкоинтенсивная технология, создавая положительный контекст для последующего вступления в действие высокоинтенсивной технологии.

Коммуникационные технологии помогают усилить имеющиеся положительные характеристики и скрыть или уменьшить влияние негативных характеристик.

В рамках единой коммуникационной кампании могут быть низкоинтенсивные и высокоинтенсивные элементы. Одни из них сориентированы на долговременный результат, другие -- на кратковременный. Одни действуют косвенно, другие прямо. Но именно долговременные элементы позволяют системным образом соединить элементы кратковременного воздействия.

При этом более удачной с точки зрения воздействия является реакция на низкоинтенсивные элементы, поскольку они не требуют существенных сдвигов в сознании.

Коммуникационные технологии являются именно технологиями, поскольку дают большую долю вероятности в достижении планируемого результата. Это не случайный, а системный процесс, направленный на безусловное воздействие на аудиторию.

Коммуникационные технологии стали такой же приметой нашей цивилизации, как, например, средства транспорта. И тут и там присутствует серьезное разнообразие, приспособленное под те или иные потребности. В результате нужный эффект достигается за счет минимума материальных и интеллектуальных ресурсов.

В содержании коммуникационной политики не должно быть ничего случайного. Коммуникационная программа должна определяться, исходя из целей предприятия, которые зависят от его общей политики.

Коммуникационный потенциал предприятия структурируется с помощью классификации его инструментария, представляющего собой как совокупность средств коммуникационного воздействия, так и совокупность инструментов, используемых при разработке и реализации этих средств. Классификация коммуникационного инструментария является удобной техникой выявления пробелов в коммуникационной политике предприятия.

Каналы распределения. Решения о выборе каналов распределения одни из самых сложных и ответственных, которые необходимо принять фирме. Каждый канал характеризуется присущими ему уровнями сбыта и издержек; выбрав конкретный маркетинговый канал, фирма должна, как правило, пользоваться им в течение достаточно длительного периода времени. Выбор канала окажет существенное влияние на прочие составляющие комплекса маркетинга и наоборот.

Каждой фирме необходимо разработать несколько вариантов достижения рынка. В отличие от прямой продажи эти пути к рынку представляют собой каналы с одним, двумя, тремя и более уровнями посредников. Для каналов распределения характерны постоянные, нередко драматические перемены. Три самые существенные тенденции последнего времени распространение вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем. Тенденции эти имеют важные последствия с точки зрения сотрудничества, конфликтов и конкуренции каналов распределения.

Разработка такого рода коммуникационных технологий предполагает освоение принципов проектного обучения. Как правило, такое обучение требует очного формата, необходимо пройти этапы сплочения команды. Но если говорить о проектах в социальных сетях, то вполне достаточно ограничиться только дистанционными коммуникациями. И не только ограничиться, но рекомендовать их в качестве основных для проектирования с использованием потенциала социальных сетей. Поэтому следует сказать о развитии проектирования в дистанционном обучении, что стало очень популярным в последние годы.

В России традиционно ещё не до конца признают дистанционное обучение, многие преподаватели ортодоксальны в мысли о том, что невозможно заменить традиционное, офлайн обучение в школе, когда ты работаешь с преподавателем в классе.

Под дистанционным обучением понимается некое программное обеспечение, используемое для передачи и получения информации в онлайн формате, без обязательного присутствия в аудитории.

Можно выделить следующие плюсы и минусы дистанционного обучения:

Достоинства:

1. Мобильность педагога и обучающегося, у вас имеется доступ из любой точки мира, вы сможете подключиться к занятию там, где есть интернет.

2. Использование интерактивных материалов, использование традиционных методов обучения уже не всегда эффективно и порой слишком энергозатратно для учителя. Использование дистанционного обучения предлагает нам огромный спектр инструментов для проведения урока: готовые презентации, видеоролики, онлайн игры, ребусы, кроссворды и т.д.

3. Экономия времени. При имеющимся моментальном доступе к интернету имеется прекрасная возможность оптимизации своего времени, что прекрасно сказывается на продуктивности деятельности в целом.

Недостатки:

1. Недостаточный контроль за всей учебной группой. В случае с дистанционным обучением, мы можем получить формальное присутствие на занятии, если преподаватель не заметит активной работы обучающегося

2. Многие учёные склоняются к предположению, что дистанционное образование не может формировать те компетенции, которые доступны в очной форме работы

3. Дистанционное обучение не является альтернативой классическому очному образованию, так как создает дефицит межличностного общения учителей и обучающихся.

Развитие же самого дистанционного образования стало вынужденной мерой событий две тысячи двадцатого года, когда нашу страну охватила эпидемия COVID-19. Всё население страны было изолировано от контактов друг с другом, запрещались любые выходы на улицу.

Проблемы, с которыми столкнулись в дистанционном обучении были очевидны:

- недостаточная квалификация преподаватель в сфере ИТ-технологий;

- отсутствие однозначного выбора в приложении для проведения дистанционного обучения, что тоже осложнило построение работы.

Особенности проектирования в дистанционном обучении:

Адаптация к онлайн-формату. При проектировании дистанционных курсов необходимо учитывать особенности онлайн-формата обучения. Это включает разработку интерактивных заданий, использование мультимедийных материалов, создание виртуальных сред обучения и других средств, способствующих эффективному усвоению материала студентами на

расстоянии.

Гибкость и доступность. Дистанционное обучение позволяет обучающимся получать знания в любое удобное для них время и из любой точки мира. При проектировании курсов необходимо обеспечить гибкость материалов и заданий, а также обеспечить их доступность для широкого круга обучающихся с разными потребностями и уровнем подготовки.

Интерактивность и социальное взаимодействие. Один из вызовов дистанционного обучения заключается в создании интерактивной и коллаборативной среды обучения, которая способствует активному взаимодействию студентов друг с другом и с преподавателем. При проектировании курсов необходимо учесть использование форумов, чатов, веб-конференций и других инструментов коммуникации.

Оценка и обратная связь. Важным аспектом дистанционного обучения является оценка успеваемости обучающихся и обеспечение обратной связи. При проектировании курсов необходимо разработать систему оценивания, которая будет справедливой, надежной и объективной. Также сформулировать рекомендации по улучшению своих навыков. Это может включать автоматизированные системы проверки заданий, рубрики для обсуждения ошибок, индивидуальные консультации с преподавателями и т.д.

Поддержка и мотивация. Важным аспектом проектирования дистанционных курсов является обеспечение поддержки и мотивации студентов на протяжении всего обучения. Это может включать организацию онлайн-тьюторинга, создание сообществ студентов, проведение мотивационных мероприятий и т.д. Целью таких мероприятий является поддержка обучающихся в процессе обучения и стимулирование их активности и участия.

Инновации и развитие. Дистанционное обучение постоянно развивается и инновации в проектировании являются ключевым фактором успеха. Преподаватели и дизайнеры курсов должны быть в курсе последних технологических и педагогических разработок, чтобы применять их в своей работе. Это может быть использование виртуальной реальности, искусственного интеллекта, геймификации и других инновационных подходов к обучению.

Проектирование в дистанционном обучении представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий учета особенностей онлайн-формата обучения и потребностей студентов. Важно создавать интерактивные, гибкие и доступные курсы, обеспечивать активное взаимодействие студентов и преподавателей, а также обратную связь и поддержку студентов. Инновации и постоянное развитие также играют важную роль в успешном проектировании дистанционных курсов.

Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. Управление ожиданиями заинтересованных лиц (стейкхолдеров) является, в соответствии с требованиями PMI, важным критерием успешности проекта. Это процесс общения и работы с заинтересованными лицами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения. Процесс включает в себя следующие виды коммуникаций:

- активное ведение переговоров, для того чтобы увеличить вероятность принятия проекта и добиться поддержки проектных целей;
- обсуждение и решение возникающих вопросов, пока они еще не переросли в проблемы, оценку рисков, связанных с возможными проблемами;
- решение выявленных проблем.

Разрабатывая план коммуникаций проекта, необходимо ответить на ряд последовательных вопросов, касающихся стейкхолдеров:

Кому необходима информация?

Почему им необходима эта информация?

Какая именно информация необходима, насколько подробной она должна быть и с какой частотой она должна предоставляться?

Каковы цели руководителя проекта в общении с руководителем фирмы и заказчиками?

Каким путем эти цели могут быть достигнуты?

Конфликты и их разрешение. Ранее отмечалось, что социально-психологические

компетенции определяют вероятность рисков по конфликтам в проекте. Конфликты в проектной деятельности играют экономическую роль прежде всего. Менеджмент проектного офиса должен владеть конфликтологическими компетенциями для своевременного урегулирования возникающих разногласий на ранних стадиях их возникновения.

Хотя в организационной психологии считается, что конструктивные конфликты полезны для развития корпоративной, например, культуры, для проектной деятельности это не относится. Проект отличается от плановой производственной деятельности максимально точными расчетами, которые исключают любые конфликты как причины отклонений и, соответственно, финансовые риски.

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

Источники возникновения конфликта в проектной деятельности следует разделить на две большие группы (табл. 13).

Таблица 13.

Источники возникновения конфликта в проектной деятельности



Удельный вес причин конфликтности в проекте различный. Обычно сам персонал является источником конфликтов чаще всего, и эта причина наиболее значимая. С этим стоит согласиться. Персонал – это люди, которым присущи эмоции, настроения, интересы и много еще всего такого, что относится к сфере психического. Недаром конфликты как понятие представляют собой социально-психологические явления.

То есть можно полагать, что гармония отношений персонал способствует спокойной и эффективной совместной деятельности в проекте. Но эта гармония отношений нестабильна и зависит не только от психологии. На ней сказываются все иные факторы, которые относятся к внутренним причинам конфликтности. Могут, например, в процесс вмешаться собственники предприятия и в ответ на это вмешательство вдруг обнаружится тенденция, которая поделит людей на группы. Причем происходит это независимо от воли самих собственников, просто люди сами ориентируются на их мнения и сами приводят в движение внутриорганизационные процессы. Так образуются какие-то мнения, настроения, которые друг с другом не согласуются и в конечном итоге приводят к разногласиям и конфликтам в конечном итоге. Поэтому опытные

собственники стараются дистанцироваться и не вмешиваться в процесс, получая информацию о нем от наемных управленцев.

Ресурсный потенциал проекта вполне может стать внутренней причиной конфликта на, казалось бы, ровном месте. Финансы, информирование, материально-техническое обеспечение работ в проекте всегда на виду и всегда подвержены оценочным суждениям сотрудников, что вполне может привести к конфликтам. Отдельно можно остановиться на таком аспекте, как интеллектуальный потенциал проекта. Модными являются сейчас различные креативные модели поиска решений, когда мнения сотрудников сталкиваются, оцениваются по-разному и в конечном итоге возбуждают эмоции противоположного порядка.

Организационная или корпоративная культура как фактор внутренней детерминации конфликтности может быть отнесена к таким причинам, которые способствуют общей напряженности и неудовлетворенности условиями управления. Это потому, что корпоративная культура в большой мере зависит от принятых в учреждении стилей управленческой деятельности, принципов и порядков совместного труда и общения. Поэтому важно уметь компетентно вмешиваться в процессы сложившихся внутриорганизационных коммуникаций и не торопиться без необходимости внедрять какие-либо инновации. Корпоративная культура потому и культура, что требует определенного такта для обеспечения условий совместной деятельности.

Анализируя внутренние причины конфликтности в проекте, надо учитывать его специфику. Поскольку в данном контенте речь идет об управлении проектами в медиасфере и социальных сетях, то и конфликтность имеет свою специфику, как по происхождению, так и по манифестации, и по структуре последствий. Медиасфера и социальные сети по содержанию коммуникаций характеризуются дистанционными контактами. В таких проектах сотрудники могут лично даже не знать друг друга. Поэтому эмоциональные контакты в таких проектах сведены к минимуму и вместо них актуализированы те, которые сопряжены со временем исполнения и обратной связью. Куратор и руководитель проекта во избежание неприятных отклонений должны уделять таймингу приоритетное значение и в своей управленческой деятельности четко определять временные интервалы.

Скрининг производственной среды включает мониторинг процессов с учетом временных параметров исполнения, динамическую оценку качества продукта деятельности каждого исполнителя и умелое управление процессом разработок. Если процессы и продукты привычны для руководителя в качестве предмета управления, то насчет разработок не все так просто. Под разработками имеются в виду как решения, так и собственно производственные действия, в том числе и коммуникационного характера. В проектах, которые выполняются в медиасфере и социальных сетях цена таких разработок велика, так как от них зависит вероятность рисков и отклонений. В данном случае можно говорить про креатив, про деловитость и профессиональный опыт, но в целом все средства хороши, которые направлены на разработки с целью минимизации рисков и негативных отклонений в проекте.

Анализируя комплекс внутренних причин, можно сказать, что в такого рода проектах конфликтность в команде больше зависит от внешних причин, нежели от внутренних. Но это предмет для обсуждения.

Дело в том, что внешние причины приводят к росту конфликтности в проекте независимо от воли сотрудников. Чаще всего это факторы конкуренции, СМИ, общественное мнение и т.п. Проекты в медиа и в социальных сетях от таких факторов внешнего порядка уязвимы в первую очередь, что предопределяет необходимость постоянной заботы по нивелированию рисков конфликтности с учетом их постоянного влияния. Поэтому компании вынуждены постоянно проводить брифинги, мероприятия пиар и т.п., целью которых является, в том числе, и минимизация рисков конфликтности.

Конфликты и отклонения в проекте связаны между собой. Надо понимать, что динамика отклонений может сопровождаться переходом отклонений из отрицательной фазы в положительную. Это связано с тем, что конфликты по содержанию бывают конструктивными

и деструктивными. Такие характеристики они приобретают при оценке возникающих последствий (отклонений). Но в любом случае даже конструктивные конфликты на начальных стадиях могут вызвать риски и привести к напряженности управленческой деятельности. Если руководитель или куратор проекта своевременно не обнаружит тенденцию и не сможет своевременно ее идентифицировать, то можно говорить о рисках управленческой природы. Это потому, что вина в таких случаях относится к команде управления проектом. Конфликты как явление постоянны и закономерны, они не внезапны, им предшествуют инициальные, то есть самые ранние, признаки угроз. Руководители должны в таких ситуациях ориентироваться легко и свободно, управляя как процессом, так и объектом. Должна быть также наученность персонала к действиям в условиях рисков и угроз нарастания конфликтности. Сотрудники должны понимать, что динамика конфликта в проекте может привести к необратимым последствиям, когда его конструктивное течение переходит в режим деструкции и тогда весь процесс проектной деятельности становится неуправляемым.

Конструктивные конфликты могут приводить к функциональным последствиям, которые характеризуются положительными отклонениями в проекте. Имеется в виду, что-то хорошее, что позитивно сказывается на процессе производственной деятельности. Сюда можно отнести все, что угодно и в целом такие последствия трудно классифицировать. Можно лишь согласиться, что это тот случай, когда не было бы счастья, да несчастье помогло.

Деструктивные конфликты таят в себе риски дисфункциональных последствий, когда отклонения в проекте будут только отрицательными. Такие отклонения кроме затрат на выравнивание процесса требуют энергичного вмешательства по его коррекции. Необходимы какие-то организационные и непопулярные решения, чтобы сохранить разумное в экономическом и организационном смыслах равновесие для плавного выхода из сложившейся ситуации с наименьшими потерями. Но потери будут. В таких случаях вспоминается высказывание о рисках как экономической категории.

При ознакомлении с основами организационной конфликтологии может сложиться впечатление, что основная причина конфликтности кроется в человеческом факторе. По большей части так оно и есть. Но имеются еще причины, которые можно назвать технико-технологическими. Это все то, что исходит из техники и с чем человек работает по своим функциональным обязанностям. Медиа-сфера включает в себя необходимость сервисного обслуживания технического оборудования и поддержание его в рабочем состоянии. Социальные сети и программное обеспечение также должны быть отнесены к комплексу забот кураторов и руководителей. Количество сбоев и искажений в медиа-сфере и в социальных сетях настолько велико, что все заранее предусмотреть невозможно. Поэтому в проекте должна быть отлажена система наблюдения за функционированием всего технико-технологического комплекса. С учетом цифровых технологий, все это стало более удобным, с одной стороны, но и стало требовать высокого профессионализма обслуживающего персонала, с другой стороны.

В литературе по проблемам управленческой и организационной психологии много внимания уделяется возможностям управления конфликтом как процессом. Вариаций на эту тему множество и крайние из них предполагают:

- невмешательство в конфликт и расчет на то, что он завершится самостоятельно;
- использование конфликта в качестве инструмента управления персоналом, когда руководитель целенаправленно инициирует и поддерживает в команде конфликт интересов с тем, чтобы держать рабочие настроения всей команды постоянно в повышенном тоне. То есть, очевидно, что в любом случае руководитель является ключевой фигурой в ситуациях конфликтного напряжения и от его позиции многое зависит. Но если это так, значит руководитель и куратор проекта должны понимать меру своей ответственности за те отклонения и последствия в проекте, которые зависят от их позиции в конфликте.

В табл. 14 показаны соотношения между стратегиями и методами управления конфликтом.

Таблица 14.

Соотношение между стратегиями и методами управления конфликтом

Метод Стратегия	Смяг- чение	Приме- нение силы	Реше- ние про- блем	Компро- мисс	Отступление
<i>Агрессивная</i>	++	++	+++	++	
<i>Конструк- тивная</i>		+++	+++	+	
<i>Обороните- льная</i>	+++	+++	+	+++	++
<i>Невмешате- льства</i>	++	—	—	-	—

Анализ данных этой таблицы также подтверждает наличие зависимости между эффективностью управления процессом стилем (методом, стратегией) управления. Например, при невмешательстве в конфликт решение проблем само по себе не произойдет. Энергичные или, как говорят в бизнесе, агрессивные тактики конструктивны и приводят к решению проблем в случае конфликта.

Надо отметить, что стили урегулирования конфликтных разногласий зависят только от личностных предпочтений руководителя или куратора проекта. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо иметь к тому способности. Нелепо будет выглядеть руководитель, когда он будет только научен тому, чтобы всегда и постоянно энергично вмешиваться в конфликт, а другими качествами обладать не будет (такт, предусмотрительность, терпимость и многие др.).

Последнее, о чем не стоит забывать при управлении конфликтами, это то, что при работе лицом к лицу конфликтность зависит от эмоциональных особенностей сотрудников реагировать так или иначе на других и на рабочую обстановку в целом. Бывают конфликтные личности. Бывает также вариант несовместимости сотрудников, когда они не то, что работать, находиться рядом не могут. Но если речь идет о дистанционных коммуникациях в проекте, то эмоциональность как фактор конфликтности отпадает и вместо этого актуализируются такие факторы, которые можно объединить в группу с одним названием – недисциплинированность.

Все, что имеет отношение к коммуникационной проблематике проектной деятельности, зависит от готовности к ней участников проекта. Такая готовность и первичные представления о проектах формируются в процессе проектного обучения, начиная со школы. В этой связи следует отметить, что проектная деятельность представляет собой один из наиболее эффективных способов взаимодействия семьи и школы по развитию организационных качеств обучающегося. Этот метод позволяет обучающимся развивать навыки планирования, управления временем, организации работы в команде и принятия решений. Он также помогает обучающимся осознать свои сильные стороны и интересы, что может помочь им в выборе будущей профессии.

Понятие проекта является довольно многогранным и требует разностороннего подхода к нему. Существует более ста разных формулировок. Методологическую основу проектного обучения составляют работы Д. Дьюи, У. Килпатрика и отечественных ученых: А.М. Новикова, А.И. Савенкова и др.

По мнению Т.А. Катышевской, проект – это специально организованная уникальная

деятельность, которая ограничена временем, а также предназначена для решения какой-либо проблемы. Е.О. Новикова, И.Н. Власова под проектной деятельностью обучающихся понимают учебно-познавательную (творческая, игровая или др.) деятельность, имеющую общей целью, согласованные методы, способы деятельности, направленной на достижение общего результата деятельности. Обязательным условием проектной деятельности является описание представлений о конечном продукте деятельности.

Как показывает опыт ученых и практиков по реализации и достижению результатов проектной деятельности то, чем раньше привлечь обучающихся к участию в проектной деятельности, тем интереснее и разнообразнее им в будущем реализовывать свои идеи. Так, например, ежегодное проведение в день Российской науки 8 февраля на базе ГБОУ города Москвы Школы № 2097 Всероссийской научно-практической конференции «Вместе исследуем и проектируем» позволяет формулировать ряд выводов:

- проектная деятельность – это мастерская по развитию и саморазвитию личностных качеств всех участников проекта (дети, их родители, семья, учителя, студенты и т.д.);
- проектная деятельность – это лаборатория по созданию новых креативных идей, смыслов, реализуемых в различных условиях (в школе, семье, на природе, в музее и т.д.);
- проектная деятельность – плодотворное сотрудничество разных поколений людей (дети, взрослые)
- проектная деятельность – самодеятельность по самовоспитанию необходимых навыков в современных условиях (надпрофессиональные навыки – креативное и инновационное мышление, творческие способности, талант и гибкость ума и т.д.);
- проектная деятельность – это форма организации обучения и воспитания, трудовой и организационной культуры и т.д.

Важную первостепенную роль в замысле по-настоящему качественного, креативного проекта необходимо взаимодействие двух институтов: семьи и школы. Так, образуется прекрасный союз, в ходе которого активные субъекты будут дополнять друг друга, безусловно, при их заинтересованности и должном, креативном подходе. Дополнение создаётся таким образом, что в школе обучающийся получает мотивацию и какие-то идеи по направлениям работы, а в семье происходит работа над самой теорией и проработкой возможных гипотез.

Проектная деятельность берет начало на первой ступени образования – дошкольной. Поскольку именно в условиях дошкольной образовательной организации выполнение проектных работ в связке «ребенок – воспитатель», «ребенок – семья» начинается зарождение интереса к такой деятельности.

И дальше возрастает потребность в развитии познавательного интереса, его наращивании и развитии в начальной школе, именно там получает своё развитие, как метод обучения. И является необходимым требованием к условиям реализации основной образовательной программы начального общего образования, в соответствии со ФГОС НОО. Поэтому особо важно настроить продуктивное взаимодействие между институтом семьи и школой уже на этапе обучения в начальной школе.

Проектная деятельность - это эффективный способ взаимодействия семьи и школы в развитии организационных качеств учеников по нескольким причинам.

Во-первых, проектная деятельность требует от учащихся активного участия (включения в работу, активные действия), что способствует их мотивации и интересу к обучению. Это позволяет детям лучше усваивать знания и развивать навыки, необходимые для решения конкретной задачи.

Во-вторых, проектная деятельность позволяет учителям и родителям работать вместе, чтобы помочь ученикам достичь успеха в выполнении проекта. Родители могут помочь детям с исследованиями, сбором материалов или выполнением конкретных задач, в то время как учителя могут обеспечить необходимую поддержку, сопровождение и направление деятельности учеников в процессе выполнения проекта.

В-третьих, проектная деятельность помогает детям осознать свои сильные стороны и

интересы, что может помочь им в выборе будущей профессии. Выполнение проекта по конкретной теме позволяет детям узнать больше о предмете, проявить свои навыки и способности в этой области, и в конечном итоге определить свои профессиональные предпочтения.

Проектная деятельность позволяет развивать организационные качества обучающихся, поскольку выполнения задач, связанных с умением планировать работу, ставить приоритеты, организовать себя на выполнения тех или иных задач, работа в команде и принятие решений. И ключевую роль в их развитии играют главные агенты социализации: школа и семья, благодаря которым обучающийся научиться реализовывать следующие действия.

Планирование - это один из ключевых навыков, необходимых для успешного выполнения проекта. Обучающиеся должны определить цели проекта, разбить его на этапы и составить план работы на каждый этап. Это помогает им развить навыки планирования и организации своего времени.

Управление временем - это еще один важный навык, который обучающиеся могут развивать в ходе проектной деятельности. Чтобы выполнить проект в срок, они должны уметь эффективно распределять свое время, определять приоритеты и не откладывать задачи на потом.

Организация работы в команде - это еще один ключевой навык, который ученики могут развивать при выполнении проекта. Часто проекты требуют работать в команде, и обучающиеся должны уметь эффективно коммуницировать, делегировать задачи, решать конфликты и работать вместе для достижения общей цели.

Принятие решений - это еще один важный навык, который ученики могут развивать при выполнении проекта. Они должны уметь анализировать информацию, оценивать альтернативы и принимать обоснованные решения, чтобы достичь цели проекта.

Проектная деятельность - это эффективная форма взаимодействия семьи и школы в развитии организационных качеств обучающихся, которая позволяет им учиться на практике, решать реальные проблемы, развивать свои внутренние качества, творческие и организационные способности, а также укреплять отношения между семьей и школой. Кроме того, проектная деятельность способствует формированию у обучающихся навыков и умений, необходимых для успешной работы в современном мире.

Однако, для того чтобы проектная деятельность была эффективной, необходимо учитывать ряд факторов. *Во-первых*, проект должен быть интересен и значим для каждого участника, вовлеченного в проект. *Во-вторых*, проект должен быть реалистичным и выполнимым в рамках доступных ресурсов и времени. *В-третьих*, проект должен быть хорошо структурирован и иметь четкие цели и задачи. *В-четвертых*, проект выполняется пошагово и обучающийся должен стремиться к его результату.

Также, для эффективной реализации проектной деятельности, необходимо обеспечить поддержку и сотрудничество между семьей и школой. Педагоги должны обеспечить необходимые ресурсы, поддержку и ориентацию для обучающихся, а родители - помощь в организации работы и участие в проекте.

В итоге, проектная деятельность представляется как эффективный инструмент развития организационных качеств обучающихся и укрепления отношений между семьей и школой. Она позволяет обучающимся на практике применять полученные знания и навыки, а также развивать творческий и критический мыслительный подход. Поэтому, внедрение проектной деятельности в образовательный процесс является важной задачей для школ и педагогов в условиях необходимости формирования коммуникационных компетенций.

Если говорить о дистанционных форматах обучения, которые все чаще используются в силу различных причин, то именно проектная деятельность в школе - это метод обучения, который позволяет обучающимся активно и самостоятельно участвовать в процессе обучения, применять теоретические знания на практике, развивать навыки самоорганизации, коммуникации и работы в коллективе.

Общепринятой формой проектирования принято считать очный формат, но в виду массовой информатизации образования популярно становится и проектирование в дистанционном формате. Явных различий в формах реализации проекта нет, поскольку педагоги придерживаются установленной практики проектирования очного формата.

Организация проектной деятельности включает в себя следующие элементы:

Определение цели проекта. Для того, чтобы грамотно определить цель проекта необходимо определить конечный результат проекта, который ученики должны достигнуть. Цель проекта должна быть четкой и конкретной, чтобы ученики понимали, что от них требуется.

Выбор темы проекта. Тема должна быть интересной для обучающихся, актуальной и иметь отношение к изучаемой дисциплине. Для наиболее эффективного результата желательно, чтобы тема была выбрана совместно с обучающимися, чтобы они могли проявить свой творческий потенциал и самостоятельно выбрать направление исследования, так можно добиться наивысшей формы взаимодействия в системе «педагог-обучающийся».

Определение задач проекта. Необходимо определить задачи, которые обучающиеся должны решить для достижения цели проекта. Каждая задача должна быть измеримой, конкретной и ограничена во времени. Каждая задача должна быть логичной и следовать друг за другом в соответствии с последовательностью.

Разработка плана работы. План работы должен содержать информацию о том, как обучающиеся будут выполнять задачи проекта, распределение ответственных в выполнении задач, определение ресурсов, которые необходимы для выполнения задач.

Определение ресурсов. Важно уметь определять ресурсы, которые потребуются для выполнения проекта: учебные материалы, оборудование, информационные ресурсы, финансовые или же кадровые.

Определение критериев оценки. Необходимо определить критерии оценки работ обучающихся по проекту. Критерии должны быть объективными, измеримыми. В конце проекта обучающимся необходимо грамотно и корректно оценить свой проект, провести работу над ошибками, чтобы в дальнейшем проектирование проходило более эффективно.

Планирование проекта. Обучающиеся должны разработать план работы над проектом, который включает в себя цели, задачи, сроки и ресурсы, необходимые для выполнения проекта. Планирование может состояться на краткосрочный и долгосрочный период

Работа в команде. Наиболее важным компонентом проектной деятельности является работа в коллективе. За счёт данного типа работы, обучающиеся могут прокачать свои коммуникационные навыки межличностного общения, которые так необходимы в обыденной жизни.

Исследование. Обучающиеся должны провести исследование по выбранной теме проекта. Они должны исследовать уже существующие знания, а также собирать новые данные и информацию. Важно правильно направить, а также в дальнейшем сопроводить обучающегося при выборе источника информации.

Конечными шагами в реализации проектной деятельности – это презентация проекта и непосредственная оценка выполненной работы. В презентации проекта, обучающемуся необходимо отразить все полученные данные и как можно более нагляднее со всеми изображениями и диаграммами.

После реализации проекта важно провести рефлексию над самим процессом и провести работу над ошибками. Данный этап является также важным, так как послужит основой для создания будущих проектов.

Исходя из информации, представленной выше, можно сделать вывод, что реализация проекта в дистанционном формате является вполне возможным, а на сколько эффективен и вообще можно ли качественно создать проект в дистанционном формате.

Вопросы для самопроверки:

1. Какую роль играют коммуникации в проекте?
2. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
3. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
4. Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
5. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами.
6. Назовите основные типы стратегии управления конфликтами.
7. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?
8. Как в плане коммуникации проекта отражаются требования участников проекта к информации?

Тема 12. Контроль реализации проекта

Контроль при реализации проекта. Контроль является необходимым элементом исполнения проекта. Поскольку исполнение проекта является основным процессом осуществления плана проекта, именно на этой фазе расходуются основные ресурсы и создается основная продукция. Команда исполнения проектом координирует и направляет технические и организационные взаимосвязи проекта. В ходе реализации проекта накапливается информация о выполнении работ, возникающих проблемах. Информация включает в себя:

- результаты проекта — продукты или услуги, требования к которым были отражены в плановой документации, и которые должны быть произведены или предоставлены для завершения проекта;

- информацию об исполнении расписания;

- информацию об исполнении бюджета проекта;

- информацию о соответствии продукции проекта требованиям к качеству (о степени достижения стандартов качества);

- информацию о степени использования ресурсов проекта.

Эта информация требует соответствующих управленческих воздействий, внесения изменений. Получить же информацию возможно в процессе контроля.

Контроль — систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений. Контроль должен обеспечить:

- мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта);

- выявление отклонений от целей реализации проекта;

- прогнозирование последствий сложившейся ситуации;

- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

Контроль охватывает весь период планирования и реализации проекта. Для успеха проекта его контрольная система должна отвечать требованиям гибкости, экономичности, полезности для проекта, этической приемлемости для исполнителей и команды проекта, быстроты реагирования, удобства в документировании, способности к расширению.

Контроль осуществляется на основании отчетности об исполнении проекта, включающей в себя:

- отчеты о состоянии проекта — характеризуют его состояние (расходование ресурсов, исполнение расписания и бюджета) на отчетную дату;

- отчеты о прогрессе проекта — позволяют судить о динамике проекта (какие результаты достигнуты, какие операции завершены, а какие находятся в стадии выполнения);

- прогнозы — суждения о будущем состоянии и прогрессе проекта.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по

реализации проекта и направлен на соблюдение определенных правил и процедур. Он включает в себя контроль трудовых, материальных и финансовых ресурсов с точки зрения установления требований к ним и предельных величин.

Текущий контроль осуществляется непосредственно при реализации проекта. Он основан на сравнении достигнутых результатов с установленными в проекте стоимостными, временными и ресурсными характеристиками. Различают следующие *виды текущего контроля*:

- контроль времени (достижение промежуточных целей и объемов работ);
- бюджета (уровень расходования финансовых средств);
- ресурсов (фактические затраты материально-технических ресурсов);
- качества (уровень качества работ).

Заключительный контроль проводится на стадии завершения проекта для интегральной оценки реализации проекта в целом.

Система контроля должна обеспечивать оперативную оценку состояния реализации проекта для обоснования и принятия решений по управлению временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ. На этапе построения системы контроля необходимо определить:

- состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;
- состав показателей и формы представления первичной информации;
- сроки представления первичной информации и сводно-аналитических отчетов;
- лиц, ответственных за полноту, достоверность и своевременность представляемых данных;
- состав, методы и технологию аналитических и графических отчетов;
- комплекс используемых программно-аналитических средств.

В зависимости от требуемой точности различают следующие технологии:

- контроль в моменты окончания работ (метод «0-100»);
- контроль в моменты 50%-ой готовности работ (метод «50-50»);
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля по вехам);
- регулярный оперативный контроль (через равные промежутки времени);
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

Для контроля исполнения календарных планов и расходования ресурсов используют те же методы, что и при их составлении. Это сетевые графики, 5-кривые (кривые хода работ), матричные расписания и т.д.

Одной из популярных технологий, обычно применяемых при контроле реализации проекта в части исполнения бюджета, является метод освоенного объема (Earned Value Analysis — EVA). Его популярность обусловлена тем, что применение контроля отклонений как метода контроля бюджета иногда бывает затруднительным, так как не всегда можно измерить, какая часть результата уже получена (например, оборудование установлено, но оплата последнего этапа осуществляется только после выхода на проектную мощность). Поэтому оценивают не степень готовности проекта, а объем ресурсов, который осталось потратить — бюджет по завершению проекта.

В соответствии с данным методом, определяются четыре показателя:

- плановый объем (Planned Value — PV) — плановая (сметная) стоимость запланированных работ на определенный момент времени (дату составления отчета);
- освоенный объем — (Earned Value — EV) — плановая стоимость выполненных работ на тот же момент времени;
- фактическая стоимость (Actual Cost — AC) — фактическая стоимость выполненных работ;
- бюджет по завершению проекта budget at Completion — BAC).

Эти показатели являются *основой для расчета отклонений*:

1. Отклонение по срокам (Schedule Variance — SV): $SV = EV - PV$.

Положительное значение этого показателя, как следует из логики расчета, является позитивным сигналом и свидетельствует, что сроки реализации проекта опережают запланированные. Отрицательное отклонение, соответственно, является негативным сигналом.

2. Поскольку абсолютные значения показателей не всегда информативны (что значит три дня задержки для проекта, срок реализации которого несколько месяцев или срок реализации которого — несколько лет?), рассчитывается также индекс выполнения сроков (Schedule Performance Index — SPI): $SPI = E/V$. Как и в предыдущем показателе, положительные результаты проекта характеризуются значением индекса, большим или равным 1.

3. Отклонение по стоимости (Cost Variance — CV) - значение этого показателя также должно быть неотрицательным: $CV = EV - AC$.

4. Аналогично индексу выполнения сроков рассчитывается индекс выполнения стоимости (Cost Performance Index — CPI), значение которого должно быть больше или равным 1: $CPI = E/V$.

5. Прогноз стоимости по завершению проекта (Estimate at Completion — EAC):

- в случае некорректности предыдущих оценок составляется новый прогноз (Estimate to Completion — ETC), и тогда: $EAC = AC + ETC$;

- в случае, когда возникли непредвиденные отклонения, которые в дальнейшем, скорее всего, не возникнут вновь, $EAC = AC + (BAC - EV)$;

- в случае типичных и ожидаемых далее отклонений: $(BAC - EV) \cdot CPI = EAC - AC$.

В проекте запланировано выполнение четырех последовательных операций. Каждая операция имеет плановую продолжительность в 1 неделю, бюджет на ее выполнение по плану — 100 тыс. руб. Данные о фактической реализации проекта и анализ освоенного объема на конец третьей недели показаны в табл. 15.

Мониторинг проекта. Мониторинг проекта. Важным элементом системы контроля является мониторинг проекта. Это механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами реализации проекта с целью своевременного обнаружения отклонений от календарного плана и бюджета.

Мониторинг позволяет осуществить сравнение заданных и фактических данных, касающихся планирования проекта и его реализации. Путем оценки проводится сравнение между заданными плановыми показателями и фактическими показателями проекта. Осуществлять мониторинг может как команда проекта, так и организации, работающие вне его рамок. Мониторинг служит решению следующих задач:

- своевременное обнаружение проблем;
- отображение осуществленных операций, затрат и использованных ресурсов;
- улучшение работ в рамках проекта;
- распознавание возможностей последующего улучшения технологий;
- оценка качества управления проектом;
- экономия затрат;
- ускорение появления необходимых результатов проекта;
- определение ошибок и анализ их причин;
- обеспечение стейкхолдеров информацией.

Для осуществления мониторинга необходимо сформировать команду, в соответствии со следующими правилами.

1. Это должна быть небольшая команда, состоящая из экспертов, имеющих опыт осуществления проектов и знания особенностей данного проекта.

2. Команда изучает проект на месте его проведения.

3. Команда составляет краткие отчеты и передает их менеджменту проекта.

4. Предложения и рекомендации, сделанные командой, должны учитываться, а их реализация — проверяться при осуществлении дальнейших мониторингов.

Процедура мониторинга проекта представлена на рис. 15.

Таблица 15.

Данные о фактической реализации проекта и анализ освоенного объема на конец третьей недели

Опе-рация	Неделя 1		Неделя 2		Неделя 3	
	В про- центах	В рублях	В про- центах	В рублях	В про-центах	В рублях
<i>A</i>	100	100 000				
<i>B</i>	20	20 000	50	70 000	30	30 000
<i>C</i>	-	—	—	—	70	80 000
<i>D</i>	-	—	—	—	5	10000
<i>PV</i>	—	—	—	—	75	300 000
<i>EV</i>	—	—	—	—	69	276 000
<i>AC</i>	—	—	—	—	—	310 000
<i>SP</i>	—	—	—	—	—	-24 000
<i>SPI</i>	—	—	—	—	—	0,92
<i>CP</i>	—	—	—	—	—	-34 000
<i>CPI</i>	—	—	—	—	—	0,89
<i>BAC</i>	—	—	—	—	31	124 000
<i>EAC</i>	—	—	—	—	—	139 326

Управление изменениями. Под управлением изменениями понимается процесс прогнозирования и планирования будущих изменений, регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий, одобрения или отклонений, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения в проекте. Предпосылкой для эффективного управления изменениями является наличие описания базисного состояния, которое отражает исходное состояние системы для последующих изменений и называется описанием конфигурации текущего состояния проекта. Это комплекс технической документации, которая характеризует общее состояние соответствующей системы в определенный момент времени.

Управление изменениями может рассматриваться как неотъемлемая часть проектного менеджмента. При этом сильное влияние как на возникновение изменений, так и на пути реагирования на них оказывают особенности управления изменениями в организациях.



Рис. 15. Процедура мониторинга проекта

В ходе реализации проекта может возникнуть необходимость осуществить следующие изменения:

- изменения содержания продукта (состав и спецификация элементов продукта);
- содержания проекта (состав и содержание работ проекта) — например, внесение незначительных, но, как правило, многочисленных и зачастую неконтролируемых улучшений по просьбе заказчика. Последнее особенно характерно для инновационных проектов, где заказчики занимают активные позиции в ходе их реализации;
- сроков и стоимости проекта;
- процедур управления проектом;
- вследствие реакции на наступление рискованных событий.

Источники изменений могут происходить из внутреннего или внешнего окружения проекта. К внешним источникам изменений относятся политические, экономические, социальные, законодательные, технологические, экологические, международные, географические и др. аспекты. Внутренние источники изменений формируются в процессе отношений между участниками проекта.

Изменения оказывают существенное влияние на:

- ценность и эффективность проекта;
- продолжительность и сроки завершения проекта;
- стоимость и бюджет проекта;
- качество выполнения работ и спецификации требований к результатам.

Внесение изменений в проект предполагает:

- возникновение дополнительных затрат;
- нарушение плановых сроков осуществления проекта;
- невозможность достижения требуемого качества или результата проекта.

По мере продвижения проекта стоимость вносимых изменений возрастает, а практическая ценность часто убывает.

В зарубежной практике используются следующие документы, регламентирующие и протоколирующие прохождение изменений:

1. Отчет о проблеме (Problem report) — описание проблемы, возникающей в ходе реализации проекта. Формируется на начальной стадии.
2. Запрос на осуществление изменения (Change request) — формируется на начальной стадии.
3. Описание предполагаемого изменения (Change proposal form) — информация об изменении, его текущем статусе, инициаторах и ответственных за выполнение и контроль. Формируется на начальной и корректируется на последующих стадиях.
4. Заявка на изменение (Change order) — оформляется в виде письменного приказа и подписывается должностным лицом подрядчика; разрешает и указывает, какие производить изменения по проекту. Формируется на стадии принятия решения.



Рис. 16. Работа с изменениями в проекте

Управление конфигурацией. Управление конфигурацией представляет собой подмножество управления изменениями, которое акцентирует внимание на том, как реализовать утвержденные изменения. Это набор формализованных документированных процедур, которые определяют, как результаты и документация проекта контролируются, изменяются и утверждаются. Именно эта подсистема обеспечивает единообразие документов, используемых всеми исполнителями в работе над проектом.

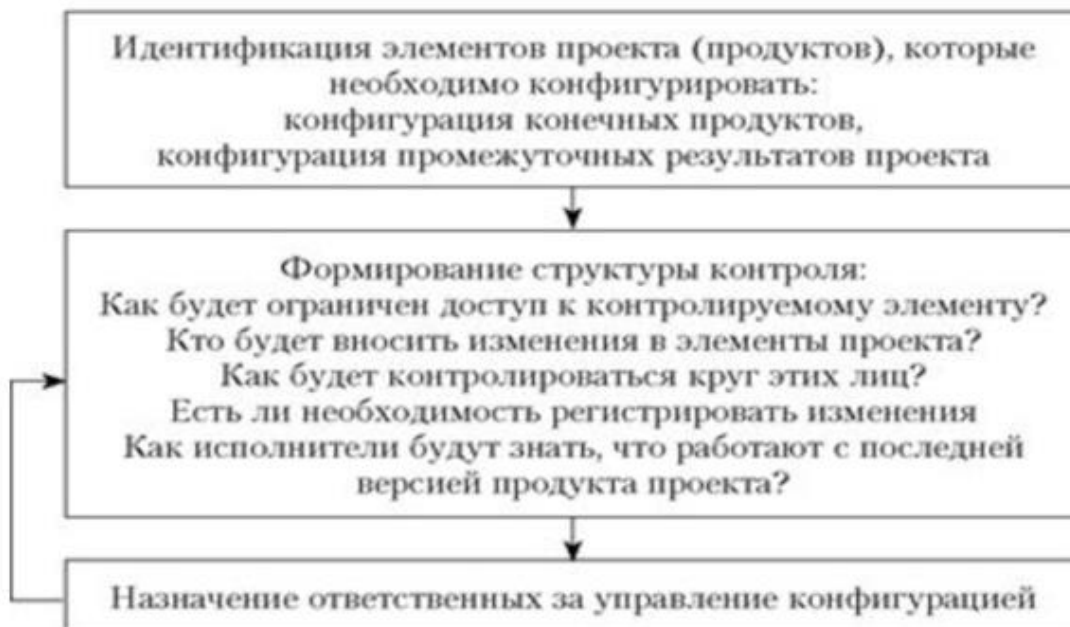


Рис. 17. Этапы управления конфигурацией проекта

Этапы управления конфигурацией проекта показаны на рис. 17. Управление конфигурацией охватывает процессы:

- подачи предложенных изменений;
- отслеживания системы рассмотрения и утверждения предложенных изменений;
- определения уровней утверждения для авторизации изменений;
- обеспечения методов реализации одобренных изменений.

Управление конфигурацией особенно важно в проектах, связанных с созданием сложных

инновационных продуктов. Каждая очередная версия обновления компонента такого продукта требует документирования и является объектом управления конфигурацией такого продукта.

Вопросы для самопроверки:

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта.
2. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнение проекта.
3. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
4. Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?
5. Какие изменения могут произойти в ходе реализации проекта?
6. Как соотноситься система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?
7. Назовите основные правила для формирования команды.
8. Что такое управление изменениями проекта?

Раздел 7. Завершение проекта

Тема 13. Управление качеством проекта

Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества. *Качество* - комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качества. В теории и практике управления качеством выделены две проблемы: качество продукции и менеджмент качества.

Управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество связано с обеспечением высокого организационного и технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы непосредственно связано с обеспечением функционирования фирмы. Это качество руководства и управления (планирование, анализ, контроль). От качества планирования (разработки стратегии, системы панов и т.д.) зависит достижение поставленных целей и качество фирмы.

Управление качеством неизбежно оперирует понятием система. Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией. Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством.

Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности фирмы.

Система управления качеством продукции представляет совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.

Система управления качеством продукции определяет воздействие участников производства на обеспечение качества продукции, работ, услуг, а, так же предусматривает защиту прав и интересов потребителей.

Система управления качеством продукции должна удовлетворять требованиям к:

- системе контроля и испытаний продукции, сертификации надежности,
- системе организации производства,
- системе управления качеством от проектирования до эксплуатации.

Факторы качества. Управление качеством осуществляется с учетом различных факторов, формирующих, обеспечивающих и стимулирующих качество. *К факторам, формирующим качество*, относятся:

- качество исходных материалов и комплектующих изделий,
- качество оборудования,
- качество технологических процессов,
- качество обслуживающего персонала.

К факторам, обеспечивающим сохранность качества, относятся:

- упаковка,
- маркировка,
- условия доставки и хранения,

- профилактика и правильная эксплуатация.

К факторам, стимулирующим качество, относятся:

- методы материального и морального стимулирования,

- улучшение условий труда на рабочем месте.

Современные концепции управления качеством. Существуют различные концепции управления качеством. Основной является концепция всеобщего управления на основе качества "TQM", идеологию которой разработали американские ученые Уолтер Шухарт и Уильям Эдвард Деминг.

Основная идея концепции У. Шухарта заключается в улучшении качества за счет уменьшения изменчивости процесса. Статистические методы контроля позволяют сосредоточить усилия на том, чтобы увеличить количество годных изделий за счет максимального сокращения вариаций.

У. Шухартом впервые была предложена циклическая модель, разделяющая управление качеством на 4 стадии:

Планирование (Plan),

Реализация (Do),

Проверка (Check),

Корректирующие воздействия (Action).

Наибольшее распространение эта модель получила в Японии.

В свою очередь, Э. Деминг разработал и предложил программу, направленную на повышение качества труда, которая базируется на 3-х прагматичных аксиомах:

1. Любая деятельность может рассматриваться, как технологический процесс, а значит, может быть улучшена.

2. Производство должно рассматриваться, как система, находящаяся в стабильном или нестабильном состоянии, поэтому решение конкретных проблем не является достаточным - все равно вы получите только то, что даст система. Необходимы фундаментальные изменения в процессе.

3. Высшее руководство предприятия должно во всех случаях принимать на себя ответственность за свою деятельность.

Говоря о современных методах управления качеством, нельзя не упомянуть о концепции Джозефа Джурана, который разработал пространственную модель, определяющую *стадии непрерывного развития работ по управлению качеством*, названную «спиралью Джурана». Эта спираль имеет следующий вид:

Исследования рынка.

Разработка проектного задания.

Проектно- конструкторские работы.

Составление технических условий.

Разработка технологий и подготовка производства.

Материально-техническое снабжение.

Изготовление инструментов и контрольно-измерительных средств.

Производство.

Контроль процесса производства.

Контроль готовой продукции.

Испытание рабочих характеристик продукции.

Сбыт.

Техническое обслуживание.

Утилизация.

Исследование рынка.

По концепции Джурана - непрерывное улучшение - это движение по лестнице. Эта концепция называется «AQL- ежегодное улучшение качества». Ее идея состоит в получении высоких конкурентоспособных и долгосрочных результатов. Основными принципами

являются:

- планирование улучшения качества на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия;
- разработка мероприятий, направленных на исключение и предупреждение ошибок;
- переход от административного к планомерному управлению всей деятельностью в области качества.

Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта. Понятие «TQM». Метод управления качеством, называемый Total Quality Management (TQM) или, по-русски, «Всеобщее управление качеством», давно и широко используется в ряде промышленно-развитых стран для непрерывного совершенствования качества продуктов и услуг.

Качество можно представить в виде пирамиды:

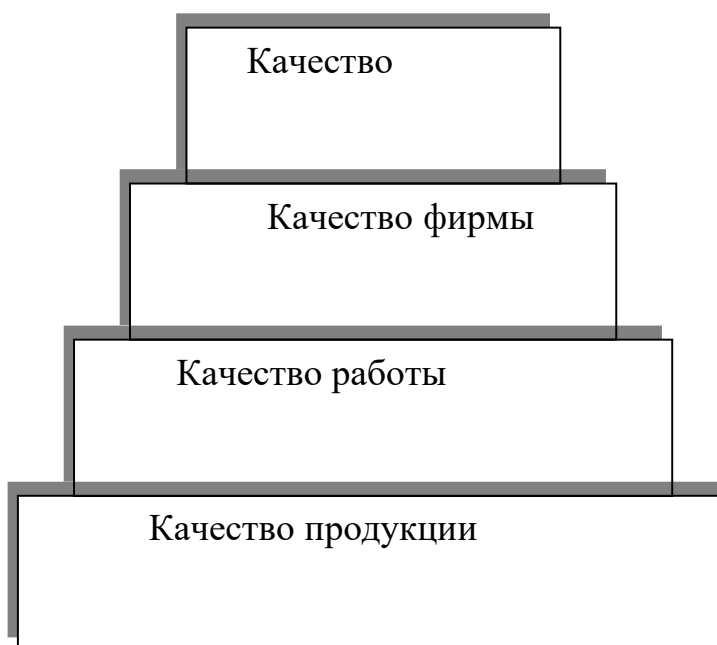


Рис. 18. Пирамида качества

Наверху пирамиды находится TQM – всеобщий менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (контроль качества технологических процессов, своевременное выявление брака). Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. Здесь непосредственно оценивается качество годной продукции, мнение потребителя.

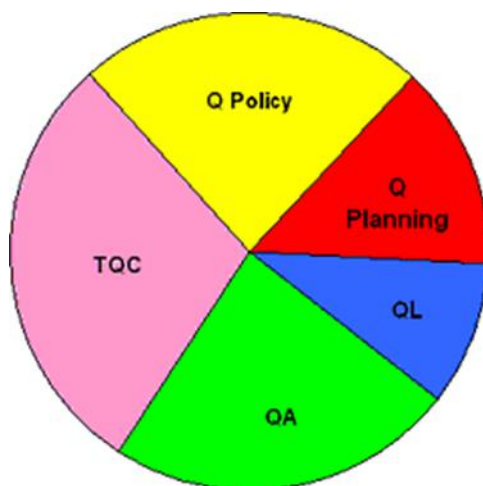


Рис. 19. Основные составляющие TQM

TQC – Всеобщее управление качеством;

QA – Обеспечение качества;

QPolicy – Политика качества;

QPlanning – Планирование качества;

QL – Улучшение качества.

Доказано, что вся система менеджмента работает лучше, если организация рассматривается как единое целое, единая система. В данном случае для повышения эффективности деятельности и оптимизации процессов необходимо соблюдение основных принципов TQM.

Всеобщее управление качеством - это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству, отсюда качество - это не то, что Вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации.

Основные подходы к управлению качеством проекта.

1. *Ориентация организации на заказчика.* Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому обязана понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания. Даже система качества, отвечающая минимальным требованиям, должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Системный подход к ориентации на потребности клиента начинается со сбора и анализа жалоб и претензий заказчиков. Это необходимо для предотвращения таких проблем в будущем.

2. *Ведущая роль руководства.* Руководители организации устанавливают единые цели и основные направления деятельности, а также способы реализации целей. Они должны создать в организации такой микроклимат, при котором сотрудники будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей.

Для любого направления деятельности обеспечивается такое руководство, при котором гарантируется построение всех процессов таким образом, чтобы получить максимальную производительность и наиболее полно удовлетворить потребности заказчиков.

3. *Вовлечение сотрудников.* Весь персонал - от высшего руководства до рабочего - должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал.

Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей. Также руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям самой организации.

4. *Процессный подход.* Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс. Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес- процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

На основе этого принципа организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. С помощью управления процессами достигается удовлетворение потребностей заказчиков. В итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом. Также ИСО 9001 предлагает внедрить и некоторые другие процессы (анализ со стороны руководства, корректирующие и предупреждающие действия, внутренние проверки системы качества и т.д.)

Следующим этапом на пути к TQM является оптимизация использования ресурсов в каждом выделенном процессе. Это означает строгий контроль за использованием каждого вида ресурсов и поиск возможностей для снижения затрат на производство продукции или оказание услуг.

5. *Системный подход к управлению.* Результативность и эффективность деятельности организации, в соответствии с принципами TQM, могут быть повышены за счет создания, обеспечения и управления системой взаимосвязанных процессов. Это означает, что организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуги потребностям заказчика.

6. *Постоянное улучшение.* В этой области организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и, после тщательного анализа со стороны руководства, предпринимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем.

7. *Подход к принятию решений, основанный на фактах.* Эффективные решения основываются только на достоверных данных. Источниками таких данных могут быть результаты внутренних проверок системы качества, корректирующих и предупреждающих действий, жалоб и пожеланий заказчиков и т.д. Также информация может основываться на анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников организации и направленных на повышение производительности, снижение расходов и т.д.

8. *Отношения с поставщиками.* Так как организация тесно связана со своими поставщиками, целесообразно налаживать с ними взаимовыгодные отношения с целью дальнейшего расширения возможностей деятельности. На данном этапе устанавливаются документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщиком на всех этапах сотрудничества.

9. *Минимизация потерь, связанных с некачественной работой.* Минимизация потерь, связанных с некачественной работой, обеспечивает возможность предлагать продукцию за меньшую цену при прочих равных условиях. Стандартом работы является отсутствие дефектов, или – «делай правильно с первого раза».

В доцифровую эпоху журналистика была субъективна. Выбор тем зависел от опыта автора, и все решалось за счет харизмы и личной экспертизы редактора. Цифровизация заставила посмотреть на все процессы иначе: появились различные инструменты мониторинга информации и системы администрирования сайтов. Мы смогли заглянуть вглубь редакционных процессов, отслеживать действия аудитории и собирать большое количество данных. Это позволило избавиться от субъективности в принятии решений и сделать работу редакции более эффективной. Если 5-7 лет назад многие специалисты в сфере относились к сбору данных скептически, то сейчас в таких крупных редакциях, как РБК, аналитика стала неотъемлемой частью рабочего процесса.

Что такое продуктовый подход? Продуктовый подход - это подход, при котором все, что касается продукта, можно измерить. Под продуктом в медиа понимается совокупность всего,

что оно производит: новостных заметок, статей, проектов и другого контента. Его ключевая характеристика - это измеримость. Поэтому продуктовый подход подразумевает работу с данными на всех этапах производства и включает:

- проверку идей и гипотез;
- сегментирование аудитории;
- создание и публикацию контента;
- оценку реакции читателей после публикации.

Так, если у автора появляется идея написать про Луну, он должен четко понимать, для какой аудитории пишет. Если он хочет, чтобы его текст прочитал Илон Маск, то должен знать, какую платформу для публикации выбрать, подобрать формат и заголовок так, чтобы материал дошел до нужной аудитории и был прочитан. И именно продуктовый подход позволяет это сделать.

В отличие от привычного подхода, здесь в процессе от идеи до публикации появляются промежуточные этапы:

Продуктовый путь контента



При продуктовом подходе каждая единица контента нацелена на решение задач аудитории. Поэтому в процессе его производства редакция в первую очередь фокусируется на предпочтениях и потребностях читателя, которые он хочет закрыть с помощью этой информации. Например, медиаресурс Banki.ru помогает людям принимать финансовые решения, а «Чемпионат» и Sports.ru - следить за результатами матчей и делать ставки.

Какие данные могут собирать медиа?

Сегодня медиа могут собирать различные данные, которые позволяют оценить контент со всех сторон. Их можно разделить на шесть групп:

Общий трафик показывает, какое количество читателей привлечет контент.

Цитируемость – это то, насколько другие издания заинтересованы в его материалах.

Прямой трафик позволяет измерить возвращаемость и лояльность пользователей.

Виральность - это то, насколько охотно читатели делятся контентом.

Дочитываемость помогает оценить качество материала.

Оперативность - это то, как быстро медиа отреагировало на какое-либо событие.

Анализируя эти данные, издание видит конкретные показатели своей работы и может сравнивать себя с конкурентами. Это позволяет принимать обоснованные решения о том, что стоит изменить:

- подбирать наиболее интересные аудитории темы форматы,
- избавляться от низкомаржинальных тем,
- находить слабые места в материалах и работать с авторами над повышением качества.

Кому и чем полезен продуктовый подход?

Подход, основанный на данных, помогает лучше понимать предпочтения читателей, а за счет этого наращивать нужную аудиторию и собирать больше трафика. Поэтому он будет одинаково полезен всем современным медиа.

Но сложность его внедрения будет разной в зависимости от масштабов издания. Так, небольшим тематическим проектам, городским и региональным СМИ применить продуктовый подход будет проще. Им не потребуется много данных: для начала будет достаточно, например, провести замеры настроения в городе или регионе и изучить корпус запросов по теме - это уже позволит им быть на шаг впереди конкурентов. А вот крупным медиа, таким как РБК, потребуются огромные массивы данных, чтобы конкурировать на широком рынке. Поэтому и выстраивать процессы для них будет гораздо сложнее, и обойдется это дороже.

При этом продуктовый подход приносит пользу не только самим медиа:

Читатель получает персонализированный контент, поскольку его данные о его предпочтениях используются, чтобы показывать только интересный ему контент.

Рекламодатель получает возможность эффективно показывать рекламу в медиа, которые применяют практики из E-commerce: строят воронки и отслеживают пользовательские пути.

Что нужно уметь цифровому журналисту? Со сменой подхода в работе медиа меняется и спектр навыков цифрового журналиста. Помимо традиционных знаний, теперь ему требуется умение работать с базами данных, рассчитывать бюджет и стоимость привлечения, заниматься SMM, снимать видео и даже делать дизайн.

В РБК, например, используется таблица из 36 компетенций, которые делятся на четыре типа:

Метанавыки, такие как умение искать информацию.

Концепции и теории. Например, понимание основ построения комьюнити.

Профессиональные умения, такие как навык мультимедийного сторителлинга.

Инструментарий. Например, работа с сервисом веб-аналитики, как Яндекс Метрика.

С помощью этой таблицы специалист может самостоятельно оценить каждый навык по шкале от 0 до 10. Это помогает определить свои слабые стороны и работать над ними: проходить курсы, читать книги, просить совета у коллег и искать другие способы развития.

Такая оценка собственных навыков может восприниматься по-разному. Одних специалистов это угнетает и заставляет сомневаться в себе, а других, наоборот, мотивирует и помогает быстрее расти. Зачастую молодым журналистам оказывается проще работать с таким подходом, поскольку они привыкли жить в цифровом мире. Они воспринимают интернет и социальные сети как обязательную часть медиа, понимают, как работают данные, и нормально относятся к статистике. А журналистам с опытом работы в доцифровых медиа перестроиться сложнее: некоторые не готовы меняться или просто не успевают за объемами данных. Поэтому современные медиа вместо того, чтобы брать опытных авторов, часто нанимают новичков. И благодаря постоянной оценке результатов и работе со статистикой могут вырастить грамотного специалиста за 1,5-2 года.

Компетенции цифрового журналиста

Мета-навыки	Концепции и теории	Профессиональные умения	Инструментарий	
Креативное и критическое мышление	Понимание принципа конвергенции гипертекстовых, мультимедийных и интерактивных технологий	Понимание особенностей работы с различными инструментами публикации информации (админки, соцсети)	Знания в области медиа-бизнеса, понимание принципов монетизации контента	Работа с текстом, знание инструментов анализа текстовой информации
Умение писать, формулировать мысли в медиа-сообщение	Понимание базовых основ построения комьюнити	Умение вести процесс планирования, работа с контент-планом	Умение создавать гипотезы, пробовать их на малых объемах и в случае успеха тиражировать на весь поток	Работа с аудиовизуальной информацией, знание инструментов производства и обработки
Умение учиться	Знание теории информационных потоков	Умение ранжировать информационные потоки по принципу важное - срочное	Основы юридического права в медиабизнесе	Работа с веб-метриками, анализ аудитории и проентов, контентного потребления
Умение редактировать	Понимание экосистемы рынка медиа страны и мира	Умение выстраивать, автоматизировать и систематизировать поиск информации	Основы программирования. Знания о том, как создаются наглядные, привлекательные для веб-аудитории объекты	Работа с поисковыми системами и агрегаторами, умение правильно формулировать запросы
Умение искать информацию	Знание основных форматов медиакommunikation	Навыки мультимедийного сторителлинга	Понимание принципов взаимодействия с различными участниками рынка (спонсеры, официальные лица, конкуренты-журналисты, и т.д.)	Инструменты автоматизации поиска и хранения информации
Иностранные языки, умение переводить	Умение вычлнить цифровой след любого медиа-сообщения	Умение использовать данные и статистику в медиа-сообщения	Понимание различных ролей (журналист, корреспондент, менеджер, программист, дизайнер) в медиабизнесе, понимание принципов их взаимодействия	Инструменты валидации контента на предмет технического соответствия поисковым и агрегаторным системам, в том числе в области верстки и программирования
Базовые знания в тематике	Понимание проектно-процессного управления медиакомандой/редакцией	Навыки работы с аудиторией (ранее известные как маркетинг), управление интернет-сообществами		
Цифровая и техническая грамотность	Понимание этических норм журналистики, фактчекинг	Интерпретация данных о поведении аудитории, кроссворсинг информации		

@ivanmakarovlab

Конечно, на развитие метанавыков и профессиональных умений требуются месяцы, иногда и годы, но освоить инструменты и изучить концепции можно гораздо быстрее. Сейчас, когда медиа находятся в нестабильном положении, журналисту особенно важно обладать широким набором компетенций. Так он становится независим от конкретного издания, создает свой личный бренд и может оставаться востребованным на рынке труда.

Как продуктовый подход поможет российским медиа? Сегодня медиа находятся в процессе тектонических изменений, поэтому прогнозировать, какой станет сфера в будущем, пока сложно. Тем не менее понятно, что снижение денег на рынке приведет к необходимости сокращать затраты. Нужно будет выполнять те же задачи за счет меньшего количества сотрудников и менять процессы работы.

Те, кто использует продуктовый подход, смогут принимать правильные решения: отказаться от низкомаржинальных материалов и оптимизировать процессы. И именно от умения измерять показатели и работать с данными будет зависеть успех и выживаемость издания как проекта.

Таким образом, необходимо более детально остановиться на инструментах и методах планирования качества могут использоваться для операций по обеспечению качества.

Аудит качества - независимая экспертная оценка, определяющая, насколько операции проекта соответствуют, и соответствуют ли, установленным в рамках проекта или организации правилам процессам и процедурам. Целью аудита качества является выявление неэффективных и экономически не оправданных правил, процессов и процедур, используемых в проекте. Количество и сроки плановых проектных аудитов могут определяться основными этапами проекта или ключевыми событиями. Внеплановые аудиты проводятся по запросам Заказчика, руководителей департаментов и отделов. Аудиты качества проводятся на основе критериев, каждый из которых является следствием требований нормативной документации системы менеджмента качества (требование ISO 9000) и системы управления проектами (РМВОК). Схема проведения внутреннего аудита качества проекта может выглядеть следующим образом:

- анализ исправления замечаний предыдущей проверки;
- проведение проверки проекта в соответствии с контрольными списками;
- оформление отчета о контроле качества;
- информирование команды проекта о появлении новых отчетных документов.

Анализ процесса предусматривает выполнение действий, описанных в плане улучшения процесса и направленных на выявление организационных и технических моментов, которые нуждаются в улучшении.

Процесс обеспечения качества: выходы

Запрошенные изменения имеют целью проведение специальных мероприятий по повышению эффективности правил, процедур и процессов в исполняющей организации.

Рекомендованные корректирующие действия. Корректирующее действие - это рекомендованное к немедленному исполнению действие, выработанное в результате мероприятий по обеспечению качества (аудита или анализа процессов).

Активы организационного процесса (обновления). Обновленные стандарты качества используются в дальнейшем процессе контроля качества.

План управления проектом (обновления) подлежит обновлению согласно изменениям в плане управления качеством, выработанным в результате процесса обеспечения качества. Запрошенные изменения в план управления проектом и во вспомогательные планы (добавления, изменения, удаления) подвергаются экспертной оценке и вносятся в соответствующие планы в процессе общего управления изменениями.

Процесс контроля качества

Контроль качества - процесс, который включает отслеживание промежуточных результатов проекта, определение их соответствия принятым стандартам и разработку действий для устранения причин, вызывающих отклонения от стандарта. Управление качеством должно производиться на всех этапах выполнения проекта. Количественная оценка контроля качества

осуществляется на основе статистического анализа и теории вероятности.

Процесс контроля качества: входы

План управления качеством.

Результаты оценки качества.

Контрольные списки процедур контроля качества.

Активы организационного процесса.

Информация об исполнении работ включает техническое измерение исполнения, состояние завершенности результатов поставки проекта и исполнение необходимых корректирующих действий.

Одобренные запросы на изменение могут содержать такие изменения, как исправленные методы работы и исправленное расписание.

Результаты поставки.

Для осуществления контроля качества используют следующие методы и средства:

Диаграмма причинно-следственных связей помогает отразить возможные причины, влияющие на качество продукта или процесса в проекте. Такая диаграмма, которую также называют диаграммой Ишикавы или диаграммой рыбьего скелета, иллюстрирует связь различных факторов с возможными проблемами или эффектами.

Контрольные диаграммы предназначены для определения стабильности протекания процесса и предсказуемости его развития. Отражают результаты осуществления проекта во времени и используются для определения, вызваны ли наблюдаемые отклонения процесса обычными вариациями в процессе или же свидетельствуют о выходе процесса из-под контроля. Контрольные диаграммы представляют собой графическое отображение взаимодействия переменных процесса в течение процесса и дают ответ на вопрос, находятся ли переменные процесса в рамках установленных пределов.

При помощи контрольной диаграммы можно определять, как внесенные изменения повлияли на улучшение процесса, — это осуществляется посредством постоянного мониторинга выходных данных процесса во времени. Контрольные диаграммы могут использоваться для отображения жизненного цикла как проекта, так и продукта. Например, применение контрольных диаграмм в проекте позволяет определить, насколько отклонения по стоимости и отклонения по срокам выходят за рамки допустимых пределов (скажем, +/-10 процентов). Контрольные диаграммы можно использовать для наблюдения за любыми выходными переменными. Хотя контрольные графики чаще всего нужны для отслеживания повторяющихся операций, они также могут применяться для наблюдения за колебаниями издержек и исполнением расписания, за объемом и частотой изменения содержания проекта, за ошибками в документах проекта или другими результатами управления. Это позволяет определить, насколько действенным является процесс управления проектом.

Диаграммы зависимостей помогают анализировать причины возникновения проблем. Диаграмма зависимостей представляет собой графическое отображение процесса. Существует множество различных стилей представления этих диаграмм, но все они отображают операции, точки принятия решений и порядок обработки данных. Диаграммы зависимостей дают представление о том, как различные элементы системы взаимодействуют между собой.

Диаграмма Парето представляет собой особый тип гистограммы, упорядоченной по частоте возникновения, которая отображает, какое количество обнаруженных дефектов являются следствием причин, относящихся к определенному типу или категории.

Порядок ранжирования элементов в диаграмме Парето используется для принятия решений о проведении корректирующих действий. Команда проекта должна в первую очередь принимать решения по тем проблемам, которые являются причиной наибольшего количества дефектов. Диаграммы Парето логически связаны с Законом Парето, который гласит, что относительно малое число причин обычно приводит к большинству проблем или дефектов. Этот закон также известен как принцип 80/20, согласно которому 80 процентов проблем создается 20-ю процентами причин.

Схема прогноза отображает историю и модель изменений. Она представляет собой линейный график, отображающий точки ввода данных, расположенные на графике в порядке их возникновения. Схема прогноза дает представление о трендах процесса во времени, колебаниях во времени, а также о позитивных и негативных изменениях процесса во времени. При помощи таких схем также проводится анализ тенденций. Анализ тенденций часто используется для наблюдения за исполнением расписания и стоимости проекта.

Статистические выборки - это часть контролируемой продукции, позволяющей сделать вывод обо всей продукции данного вида в проекте. Правильно сделанная выборка часто помогает снизить затраты на контроль качества.

Инспекция включает такие процессы, как тестирование, предпринятое с целью определения соответствия результатов проекта принятым требованиям и стандартам. Различают тестирование как отдельных бизнес-процессов, так и их совокупности (интеграционное тестирование). Для проведения тестирования разрабатывают сценарии тестирования. Для осуществления контроля качества разработанной ИС составляют сводную таблицу сценариев тестирования.

Проверка исправления дефектов - это действие, предпринимаемое отделом контроля качества, чтобы удостовериться, что дефекты продукта исправлены и сам продукт полностью соответствует Техническому заданию и спецификации.

Выходы процесса контроля качества

Результаты контроля качества представляют собой результаты мероприятий по контролю качества, переданные в рамках обратной связи в отдел обеспечения качества.

Базовый план по качеству (обновления).

Рекомендованные корректирующие действия - определенные мероприятия, проведение которых вызвано результатами операций по контролю качества.

Рекомендованные предупреждающие действия - специальные мероприятия по предупреждению возникновения условий, при которых процессы проекта могут выйти за пределы установленных параметров.

Запрошенные изменения – это изменения, которые требуется внести в проект как результат рекомендованных корректирующих или предупреждающих действий. Завершением процесса контроля качества является утвержденные результаты поставки.

План управления проектом (обновления). План управления проектом подлежит обновлению в связи с изменениями в плане управления качеством, вызванными результатами процесса контроля качества.

Внесение изменений в проект проводится в соответствии с утвержденными процедурами общего управления изменениями через запрос на изменение.

Рекомендованное исправление дефектов - предложения по устранению дефектов. Для формирования набора рекомендаций по исправлению дефектов можно использовать Журнал регистрации дефектов.

Активы организационного процесса (обновления), содержащие заполненные контрольные списки и документацию о накопленных знаниях.

Утвержденные результаты поставки - последствия, которые определяются при установлении соответствия результатов поставки определенным требованиям. Результатом процесса контроля качества являются утвержденные результаты поставки.

План управления проектом (обновления). План управления проектом подлежит обновлению в связи с изменениями в плане управления качеством, вызванными результатами процесса контроля качества.

Контроль и регулирование качества проектной деятельности

Для многих слово «контроль» означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. Вследствие такого устойчивого восприятия контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых чаще всего понимают неправильно. Спускания контроля до уровня ограничений, исключающих возможность самостоятельных действий,

причиняющих вред организации и заставляющих вести себя строго дисциплинированно, означало пропустить и важнейшую функцию управления — обеспечение поставленных целей проекта.

Контроль проектной деятельности - это процесс, в котором руководитель проекта устанавливает, достигнуты ли поставленные цели, выявляет причины дестабилизации процесса выполнения работы, и обосновывает принятие управленческих решений, корректируют выполнение заданий, раньше, чем будет нанесен ущерб выполнению проекта (срыв сроков выполнения работ, превышение использования ресурсов, стоимости, низкое качество и т.п.). Контроль дает руководителю проекта возможность определить, следует ли пересматривать планы, сметы, если некоторые параметры превысили допустимые значения.

Цель и назначение контроля. В ходе реализации проект подвергается воздействию многих внешних и внутренних дестабилизирующих факторов, что обуславливает изменение расчетных параметров (временных и стоимостных). Руководителям не всегда удается своевременно скорректировать ход работ в соответствии с этими изменениями и мобилизовать исполнителей на достижение поставленных целей. В этих условиях важно применить контроль: проектный менеджер определяет, как осуществляется проект (соответствие времени, стоимости, ресурсам, не требуется корректировка).

Задача контроля - сопоставление данных о ходе выполнения проекта и плановых характеристик с целью выявления отклонений.

Введение системы контроля обеспечивает:

- мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта);
- выявление отклонений от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и ограничений, содержащихся в календарных планах, бюджетах, расчетных требованиях относительно трудовых и материальных затрат и т. п.;
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
- обоснование необходимости корректировки.

Руководители проекта постоянно контролируют продвижение проекта, выявляя возможные отклонения от плана. Безусловно, они неизбежны, - вопрос заключается в том, можно ли их преодолеть и как.

Приемлемые уровни отклонений следует предусмотреть еще на начальной стадии работы над проектом. В типовом проекте они будут незначительными, если подрядчик-строитель имеет опыт в этом вопросе. Кроме того, дома конечно строят по фиксированной цене (то есть подрядчики договариваются заранее продать свои услуги за определенную цену). Поэтому если отклонения в расходах слишком велики и приводят к серьезным перерасходам, строители несут убытки. Итак, подрядчики заинтересованы в низком уровне отклонений.

В исследовательском проекте допустимые отклонения могут быть довольно значительными - до 20%: поскольку исследования всегда несут в себе определенную долю неопределенности, поэтому в плане исследований она тоже присутствует. Мы имеем лишь грубое представление о ходе нашего исследования, поэтому должны быть готовы к возможным существенным отклонениям от исходных данных.

В основе процесса контроля лежат сбор и анализ данных о продвижении проекта. При наличии такой информации руководители проекта имеют возможность спланировать дальнейшие действия и мероприятия. Например, если отставание от графика выходит за приемлемые пределы, руководители могут решить ускорить выполнение определенного количества критических задач, выделив на них дополнительный объем ресурсов.

Контроль ограничивается наблюдением, измерением, регистрацией, хранением и обработкой данных. В его задачи не входит оценка отклонений по тем или иным критериям. Предметом контроля являются факты и события, проверка выполнения конкретных решений, выяснение причин отклонений, оценка ситуации, прогнозирование последствий.

Оценка проектной деятельности. Так же, как и контроль, оценка является важной

функцией обратной связи. Однако между контролем и оценкой есть много существенных различий:

- контроль предполагает постоянное слежение за продвижением проекта, а оценка основана на периодическом подведении промежуточных итогов;
- контроль проектной деятельности сфокусирован на деталях того, что происходит в проекте, а оценка — на общей картине;
- за контроль отвечает руководитель проекта, а оценку осуществляет лицо или группа лиц, которые не работают непосредственно над проектом (для обеспечения объективности).

Учитывая приведенные разногласия, приводим следующее определение *оценки проектной деятельности*: это объективное периодическое подведение промежуточных итогов для определения статуса проекта относительно его реализации сформулированных целей. Оценки осуществляют во время реализации проекта и после его завершения. Очевидно, что в этих двух случаях роль оценки разная. Осуществляя оценку при реализации проекта, можно использовать ее результаты для влияния на дальнейший процесс реализации проекта. Последствия такой оценки могут быть драматическими вплоть до досрочного прекращения проекта, переоценки его целей или изменения плана проекта.

Виды контроля проектной деятельности. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любой проект-менеджер должен вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они причинят вред проекту. Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляют до фактического начала работ по реализации проекта; он направлен на соблюдение определенных правил и процедур. Такой контроль, как правило, касается ресурсного обеспечения работ (трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами).

Текущий контроль осуществляют непосредственно во время реализации проекта.

В его рамках осуществляют контроль:

- времени (достижение промежуточных целей и объемов работ согласно определенных сроков);
- бюджета (уровень затрат финансовых средств);
- ресурсов (фактические затраты материально-технических ресурсов);
- качества.

Текущий контроль проводят с целью оперативного регулирования процесса реализации проекта; он базируется на сравнении достигнутых результатов с установленными в проекте стоимостными, временными и ресурсными характеристиками.

Заключительный контроль осуществляют на стадии завершения проекта. Его цель - интегральная оценка реализации проекта в целом. На основе результатов контроле обобщают полученный опыт для использования его в дальнейшей разработке и реализации проектов-аналогов, совершенствуют процедуры управления

Система контроля создается с целью оперативной оценки состояния реализации проекта. Ее данные необходимы для обоснования и принятия решений по управлению временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ. На этапе построения системы контроля над реализацией проекта необходимо определить:

- состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;
- состав показателей и формы представления первичной информации;
- сроки представления первичной информации и сводно-аналитических отчетов;
- ответственных за полноту, достоверность и своевременность данных;
- состав, методы и технологию аналитических и графических отчетов;
- комплекс используемых программно-информационных средств.

Основным объектом контроля качества должны быть показатели, характеризующие взаимодействие участников проекта (завершения этапов, готовность фронта работ, передача оборудования в монтаж, вопросы, требующие оперативного решения проектной командой или

руководителями организаций-исполнителей и др.).

Одновременно собирают информацию, которая раскрывает статистические параметры происходящих процессов, делают ее анализ - с тем чтобы провести статистическую оценку продолжительности, интенсивности и трудоемкости контролируемых работ, уровня реализации плановых заданий. Статистический анализ предполагает вычисление числовых характеристик выборок, оценку параметров эмпирических распределений, выбор и определение параметров теоретических распределений показателей.

Показатели, характеризующие состояние выполнения бюджета:

- начальная калькуляция;
- текущие счета (включая фактические прямые расходы);
- накладные и другие расходы;
- интегральные показатели стоимости проекта.

Показатели расхода материально-технических ресурсов относятся:

- строительных материалов, конструкций, деталей, оборудования;
- трудовых ресурсов;
- машин, механизмов и вспомогательного оборудования.

Для того чтобы определить степень выполнения заданных объемов работ или текущее состояние процесса реализации проекта, необходимо провести много измерений и оценок. Физические объемы выполненных работ определяют непосредственно на месте их выполнения и полученные данные сравнивают с расчетными показателями. Срочные расходы сравнивают с расчетной продолжительностью и объемами выполненных работ, денежные — с показателями бюджета или сметной стоимости; данные о потреблении трудовых и материально-технических ресурсов с плановыми потребностями в рабочей силе, строительных материалах и оборудовании. За окончательным итогом опытный руководитель проекта может самостоятельно определить степень или процент готовности объекта в целом или выполнения отдельной операции. На практике фактически выполненные объемы работ и фактические затраты измеряют в физических единицах и рублях, процентах выполнения плановых заданий, готовности и т.п.

Технологии оценки проектной деятельности. В зависимости от требуемой точности различают следующие технологии оценки выполнения проекта:

- контроль в моменты окончания работ (метод «0-100»);
- контроль в моменты 50% - ной готовности работ (метод «50-50»);
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля вех);
- регулярный оперативный контроль (через равные промежутки времени);
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

Источники информации. Информация, отражающая состояние и ход выполнения заданных объемов работ, поступает из многочисленных источников (участники проектной команды, организации-исполнители, независимые контролеры, плановые и отчетные документы). В формальной информационной системе источниками информации являются карточки табельного учета трудозатрат и эксплуатации оборудования, заказы на поставки, счета-фактуры, сообщения с мест выполнения работ, отчеты о контроле качества и др. Во всех случаях важнейшими критериями контроля являются точность, своевременность и полнота.

Наряду с формальными источниками информации существует большое количество других входных данных, предназначенных для обеспечения служб управленческой деятельности (некоторые из них сокращают обычный путь прохождения информации). Для каждого иерархического ступени (уровня) руководства нужна своя, специфическая, плановая и отчетная информация по выполнению комплекса работ. Эта специфика проявляется в двух аспектах - в широте охвата информацией общего комплекса работ и в степени детализации информации. Рациональное сочетание этих признаков информации, поставляемой руководителям различного уровня, - это одна из центральных задач в проектировании информационных систем контроля проекта. Ошибки приводят либо к информационной

недостаточности или избыточности и, следовательно, отрицательно сказываются на эффективности управления. Руководители каждого уровня (в том числе и ответственные исполнители) должны получать только такую информацию (и степени детализации), которая является необходимой и достаточной для выработки регулирующих воздействий и принятия решений в отношении закрепленных за ними частей проекта. Одновременно эта информация должна способствовать сосредоточению внимания руководителей на наиболее напряженных участках работы.

Предлагают три уровня распределения плановой информации трех уровней руководства:

а) руководители подразделений и ответственные исполнители получают наиболее подробную информацию, позволяющую оценить состояние каждой из работ и ее соотнесенность с комплексной моделью;

б) руководители организаций-исполнителей (или подкомплекса) получают информацию, что позволяет в целом оценить состояние закрепленной за данной организацией (подкомплексом) части комплекса. Она содержит подробнейшие данные о предельных событиях, определяющие связи данной организации (подкомплекса) с другими и связи отдельных подразделений между собой, а также сведения о критических моменты дела;

в) руководитель проекта получает детализированную информацию только о работах критической зоны, а также такую, которая позволяет ему оценить общее состояние комплекса, отдельных его наиболее важных элементов и этапов, а также проконтролировать плановые сроки наступления предельных событий, которые определяют связи между отдельными организациями-исполнителями (подкомплексами) и структурными подразделениями внутри головной организации.

Информация, предназначенная для различных участников проекта, должна быть единой и согласованной.

Составление отчетов о состоянии реализации проекта. Указанные отчеты требуют первичной информации. Для их эффективности в процессе контроля представление информации должно базироваться на специально разработанных принципах.

Отчеты существуют в различных формах:

- непосредственные личные контакты и телефонные переговоры;
- табличные данные о стоимостные показатели;
- графические изображения (гистограммы зависимости нарастающего выполнения заданных объемов работ, диаграммы метода критического пути, графика движения затрат и сальдо реальных денег и тому подобное);
- системы контроля выполнения контрактов на поставки;
- системы проверок других работ;
- статистический контроль качества и оперативности информации, передаваемой с помощью средств передачи данных на приемные терминалы.

С целью достижения более эффективного контроля отчет (уведомление) должен включать пять основных пунктов:

- *сметную стоимость* (суммарную, на данное число или настоящий период) - это необходимо для сравнения фактических или прогнозируемых результатов;
- *фактические результаты*: они характеризуют действительный процесс выполнения заданных объемов работ на определенное число или период;
- *прогнозируемые результаты*: они основаны на избирательности информации, характеризуют предполагаемое состояние проекта и его составных элементов согласно следующего периода;
- *отклонения*, которые показывают, насколько фактические и прогнозируемые результаты отличаются от планируемых или расчетных показателей;
- *причины*: предполагаемые и непредвиденные обстоятельства, определяющие фактический и прогнозируемый процесс осуществления проекта (в том числе его отдельных операций) и объясняют существенные отклонения от плановых показателей.

Оценка состояния работ и прогнозирование изменений проекта. Для того чтобы получить обобщенный показатель реализации проекта, разрабатывают систему показателей, на основе которых сравнивают выполнения работ по времени и стоимости. Для оценки показателя состояния реализации проекта необходимо определить объемы выкопанной работы. По предположению, что коллектив, который выкапывает работу, остается неизменным и его производительность труда постоянна, объем фактически выполненные работы будет пропорционален времени, в течение которого эта работа была выполнена до определенного момента. В этом случае работа может характеризоваться не объемами, а соотношением плановых и реальных моментов ее начала и окончания.

Прогнозирование деятельности и выявления тенденций. С целью обеспечения эффективности управления проектом и возможности предотвращения сбоев, в отчетах должны отражаться не только прошлые события, но и ситуации, которые могут произойти. Для этого используют специальные средства прогнозирования и определения имеющихся тенденций. Для контроля выполнения сетевых графиков, календарных планов и расходования ресурсов применяют различные модели, методы и средства. В случае графического изображения (в виде календарных планов и сетевых моделей) осуществлению функций контроля способствует именно логическая последовательность этих инструментов, что обеспечивает определение влияния изменений в одной работе на реализацию проекта в целом. Разработка систем контроля своевременности поставок, а также других систем базируется на таких же принципах. При этом следует полностью исключить возможность такой ситуации, когда оборудование, сроки монтажа которого уже наступили, еще не заказано. Во всех приведенных случаях информация должна передаваться своевременно.

Регулирование процесса реализации проекта. Основными задачами регулирования процесса реализации проекта является контроль за фактическим выполнением работ, выявление и анализ имеющихся отклонений от плановых заданий, корректирование и внесение в проект соответствующих изменений посредством организационно - технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и эффективное достижение заданной цели проекта. Процесс регулирования состоит в повторении с определенной периодичностью (сутки, неделя, декада, месяц) следующих процедур:

- сбор и подготовка оперативной информации о состоянии комплекса и представлении ее в проектную команду;
- обновление моделей и подготовка данных для их расчета (пересчета);
- расчет (пересчет) сетевых моделей и актуализация календарных планов;
- анализ фактического состояния комплекса работ и подготовка решений по его дальнейшей реализации;
- обсуждение и принятие решений по дальнейшей реализации комплекса работ;
- разработка оперативно-календарных планов (квартальных, месячных, недельно-суточных и др.) и доведение их до ответственных исполнителей и руководителей соответствующих уровней.

Типы контрактов в проектной деятельности. Контракт – это просто детальное соглашение между двумя или более сторонами. Одна или несколько сторон могут предоставлять продукты или услуги взамен чего-либо, предоставленного другими сторонами (клиентом). Тип контракта – это ключевое отношение между сторонами, вовлеченными в бизнес, а тип контракта определяет риск проекта.

Посмотрим на наиболее широко используемые типы контрактов.

Фиксированная цена (единовременно выплачиваемая сумма). Это самый простой тип всех контрактов. Условия довольно просты и понятны. Проще говоря, поставщик услуг соглашается предоставить определенную услугу в течение определенного периода времени, а клиент соглашается заплатить фиксированную сумму денег за услугу. Этот тип контракта может определять различные этапы поставок, а также КРІ (ключевые показатели эффективности). Кроме того, у подрядчика могут быть критерии приемки, определенные для основных этапов и

окончательной поставки.

Цена за единицу. В этой модели проект делится на единицы и определяется плата за каждую единицу. Этот тип контракта может быть введен как один из более гибких методов по сравнению с контрактом с фиксированной ценой.

Обычно владелец (подрядчик / клиент) проекта принимает решение о смете и просит участников торгов предложить цену для каждого элемента проекта.

После проведения торгов, в зависимости от сумм заявок и квалификации участников торгов, весь проект может быть передан одному и тому же поставщику услуг, или разные единицы могут быть распределены разным поставщикам услуг.

Стоимость плюс. В этой модели контракта поставщику услуг возмещаются расходы на его оборудование, рабочую силу и другие расходы, в дополнение к тому, что подрядчик платит согласованную плату поставщику услуг. В этом методе поставщик услуг должен предложить подробное расписание и распределение ресурсов для проекта. Кроме того, все расходы должны быть надлежащим образом перечислены и должны периодически сообщаться подрядчику.

Стимул. Поощрительные контракты обычно используются, когда существует некоторая степень неопределенности в стоимости проекта. Хотя существуют почти точные оценки, технологические проблемы могут повлиять на общие ресурсы, а также усилия. Этот тип контракта является общим для проектов, включающих пилотные программы или проекты, которые используют новые технологии. В стимулирующем контракте есть три фактора стоимости; целевая цена, целевая прибыль и максимальная стоимость.

Основным механизмом договора стимулирования является разделение любого превышения целевой цены между клиентом и поставщиком услуг с целью минимизации бизнес-рисков для обеих сторон.

Организация подрядных торгов. *Торги* – это способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, который предполагает привлечение к определенному, заранее установленному сроку предложений от нескольких поставщиков или подрядчиков и заключение контракта с тем из них, предложение которого наиболее выгодно организаторам торгов по ценам или другим коммерческим условиям. Цель организации торгов – повышение эффективности производства, качества строительства и надежности сооружаемых объектов на основе конкуренции.

Виды торгов:

1. Открытые – к участию привлекаются все желающие организации, как российские, так и иностранные. На открытых торгах обычно размещаются заказы на стандартное оборудование, а также на небольшие по объему подрядные работы.

2. Открытые с предварительной квалификацией участников.

3. Закрытые по приглашениям. Привлекаются определенные фирмы, которым выслаются специальные приглашения. На закрытых торгах размещаются заказы на уникальное, сложное и специальное оборудование и т.д.

4. Единичные с организацией, выбранной заказчиком. При единичных торгах их организаторы обращаются только к одной фирме без привлечения конкурентов, но с соблюдением внешней формы и процедуры торгов по правилам данной страны. Единичные торги проводятся в исключительных случаях, когда оборудование или товар можно купить у единственной фирмы-монополиста, а заключение обычного контракта для государственных организаций запрещено законом.

5. В последнее время, с развитием интернет-технологий, торги осуществляются преимущественно в форме электронных аукционов, когда информация размещается на сайте специализированной организации – организатора торгов. Она же осуществляет и прием предложений, а также организует процедуру выбора победителя. Часто в процедуре торгов используется слово «тендер». Оно может иметь различные значения:

- извещение о предстоящих торгах, приглашение ряда фирм, обладающих необходимой базой для участия в торгах, специальное приглашение на закрытые торги;
- комплект тендерной документации;
- формуляр предложения, составленный организатором торгов в составе тендерной документации;
- предложение организации, желающей принять участие в торгах;
- закрытая процедура (без приглашения участников торгов), в результате которой определяется контрагент, с которым впоследствии будет заключаться контракт.

Основные участники подрядных торгов.

1. **Заказчик** – это лицо, для которого создается объект торгов. Выполняет при проведении торгов следующие функции:

- принимает решение о проведении подрядных торгов;
- определяет лицо, которое будет выполнять функции организатора торгов;
- контролирует работу организатора торгов и участвует в работе тендерного комитета через своих представителей;
- устанавливает окончательные условия контракта и заключает его.

2. **Организатор торгов** – лицо, которому заказчик поручил проведение торгов. Выполняет следующие функции:

- подготавливает документы для объявления торгов, осуществляет публикацию объявления и рассылку приглашений;
- формирует тендерный комитет;
- направляет и контролирует деятельность тендерного комитета и привлекаемых консультационных организаций по подготовке необходимой документации;
- утверждает результаты торгов;
- рассматривает апелляции на решения тендерного комитета;
- ликвидирует тендерный комитет;
- несет все расходы по подготовке и проведению торгов.

3. **Тендерный комитет (ТК)** – постоянный или временный орган, созданный заказчиком или организатором для организации и проведения торгов. Выполняет следующие функции:

- производит сбор заявок на участие в торгах, на предварительную квалификацию;
- проводит предварительную квалификацию претендентов;
- организует разработку и распространение тендерной документации и решает вопросы изменения этой документации и процедур;
- проводит ознакомление претендентов с тендерной документацией и дает необходимые разъяснения;
- обеспечивает сбор, хранение и оценку представленных оферт;
- осуществляет процедуру торгов и ее оформление;
- определяет победителя или принимает иное решение по результатам торгов и представляет его на утверждение;
- публикует в СМИ отчет о результатах торгов.

Все решения тендерного комитета принимаются на закрытых заседаниях в присутствии не менее 2/3 состава открытым голосованием простым большинством голосов. При равном количестве голосов решающим является голос председателя. Решение ТК оформляется протоколом, который подписывается всеми участниками голосования. Заказчик вправе утвердить или отменить решение ТК.

4. **Претендент** – лицо, решившее принять участие в торгах до момента регистрации оферты. Претендент имеет право:

- получать от ТК исчерпывающую информацию по условиям и порядку проведения подрядных торгов;
- обращаться в ТК с просьбой об отсрочке предоставления оферты в письменном виде.

Управление закупками проекта. *Управление закупками* - это процесс получения

материалов и услуг, требуемых для выполнения проекта. В этот процесс входит управление процессом торгов по заключению договора, управление процессом торгов по заказу на закупку, обработка счетов-фактур и осуществление платежей.

Процесс управления закупками. В процессе управления закупками создают, отражают в журналах и отслеживают договоры, заказы на закупку и другие обязательства. Можно регистрировать в журналах и отслеживать платежи, заказы на изменение, уведомления о доставке, счета-фактуры и получения.

Предложение поставщикам. Предложение цены - метод закупки, при котором можно выбрать поставщика, чтобы приобрести требуемые товары или выполнить работу по субподряду в пределах примерного бюджета и времени.

Договоры с поставщиками. Когда между вашей организацией и поставщиком будет достигнуто соглашение, вы записываете это соглашение в договоре. Договор можно заключить с одним из поставщиков в результате процесса предложения цен или создать отдельно.

Запросы цен. Запись запрос цен (request for quote, RFQ) служит для выбора поставщика, чтобы приобрести продукты или услуги для проекта. После генерирования записи об RFQ ответы поставщиков регистрируются в записи RFQ.

Заказы на закупку. Заказ на закупку служит для приобретения продуктов у выбранного поставщика. Он содержит сведения о продуктах и услугах, поставщике, у которого они приобретаются, и пунктах, и условиях закупки.

Выпуск платежей. Когда для договора или заказа на закупку выпускается платеж, создается запись о выпуске платежей. Платежи могут быть осуществлены либо при выполнении всего договора, либо при поставке требуемых продуктов и услуг.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое качество и управление качеством?
2. Какие факторы нужны для формирования качества?
3. Назовите типы контрактов.
4. Расскажите подробно об основных подходах к управлению качеством.
5. Что такое понятие «TQM»?
6. Определение «управление закупками».
7. Нарисуйте пирамиду качества.
8. Какой на Ваш взгляд самый продуктивный подход к управлению качеством?

Тема 14. Закрытие проекта, основные процедуры

Фаза завершения проекта. *Завершение проекта или фазы* – это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

При закрытии проекта руководитель проекта рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей. Так как содержание проекта определяется планом управления проектом, руководитель проекта производит анализ данного документа, чтобы удостовериться, что проект фактически завершен, перед тем, как формально констатировать это.

Процесс завершения проекта или фазы также устанавливает процедуры, исследующие и документирующие причины предпринятых действий, если проект прекращен до завершения.

Это включает в себя все действия, необходимые для административного завершения проекта или фазы, включая пошаговые методики, направленные на:

- действия и операции, необходимые для удовлетворения критериев завершения или выхода для фазы, или проекта;
- действия и операции, необходимые для передачи продуктов, услуг или результатов проекта в следующую фазу или в производство и/или операционную деятельность;

- операции, необходимые для сбора документов проекта или фазы, проверки успешности или неудачи проекта, аккумуляции полученных знаний и архивирования информации по проекту для будущего использования организацией.

Процесс завершения проекта не бывает легким. Различают следующие *варианты завершения проекта*.

1. Проект завершен вследствие того, что он был успешным и достиг своих целей. Проект может быть также завершен, если его постигла неудача.

2. Проект был завершен созданием самостоятельного структурного подразделения организации. В этом случае персонал, собственность, оборудование передаются из проекта в подразделение.

3. Сложный проект успешно завершен. Имущество, люди, материалы, оборудование и функции проекта распределяются между соответствующими структурами организации.

4. Медленное «угасание проекта» вследствие сокращения бюджета.

На фазе завершения проекта следует осуществить необходимые действия по контрольному списку вопросов.

1. Протестировать результаты проекта (провести контрольные испытания).

2. Составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты.

3. Завершить выпуск откорректированного комплекта документации.

4. Передать заказчику по акту результаты проекта.

5. Обучить персонал заказчика работе с результатами проекта.

6. Расформировать (переместить) команду проекта.

7. Переместить оборудование и материалы.

8. Освободить производственные мощности.

9. Суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта.

10. Документировать достижения.

11. Разработать рекомендации для будущих проектов.

12. Обобщить опыт взаимодействия с внешними организациями.

13. Написать отчеты по работе всех участников проекта.

14. Обеспечить обратную связь по результатам работы каждого участника проекта.

15. Провести окончательный аудит проекта.

16. Подготовить окончательный отчет.

17. Обсудить результаты проекта с высшим руководством фирмы-исполнителя и заказчика.

18. Подписать акт сдачи-приемки работ по проекту.

19. Объявить об окончании проекта.

Заключительный отчет по проекту составляется менеджером проекта и включается в папку проекта. Он должен содержать следующую информацию: название проекта, координаты заказчика проекта, характеристику команды проекта, цель проекта, выполнение графика работ по проекту, выполнение бюджета проекта, координаты поставщиков и подрядчиков (их роли, произведенные затраты, своевременность и качество работ), сведения по обучению персонала, индивидуальный вклад участников проекта, извлеченные уроки, заключение.

Заккрытие контрактов проекта. *Заккрытие проекта* – это процедуры по завершению договорных обязательств между участниками проекта, а также комплекс организационных мероприятий по доведению ряда административных задач.

Как следует из зарубежного опыта (в отечественной практике отсутствуют нормативные документы, регламентирующие процесс закрытия проекта), закрытие проекта осуществляется в несколько этапов (*алгоритм закрытия проекта*):

1 этап – проверка финансовой отчетности заказчика и подрядчика;

2 этап – паспортизация. Заключается в регистрации заказчиком ранее предоставленной ему документации на предмет ее соответствия существующим нормам, стандартам,

техническим условиям (например, различные сертификаты качества, паспорта на оборудование). При правильно организованном процессе управления проектом вопросы паспортизации должны решаться своевременно, то есть, не только на этапе его закрытия, а на более ранних стадиях выполнения проекта;

3 этап – выявление невыполненных обязательств. Должно производиться постоянно в течение всего времени выполнения проекта. На этапе закрытия проекта все выявленные невыполненные обязательства должны быть полностью завершены;

4 этап – завершение невыполненных обязательств. На этом этапе предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок в соответствии с требованиями заказчика. При этом должна быть урегулирована финансовая часть этих обязательств. Например, вместо устранения недоделок в случае дороговизны и большой длительности этого процесса подрядчик платит заказчику штраф. Это обходится ему дешевле исправления;

5 этап – окончательный расчет, то есть выписка счета для осуществления окончательного платежа: сопровождает закрытие проекта. При окончательных расчетах в контракте могут быть предусмотрены штрафные санкции за нарушение сроков строительства, а также возможность вознаграждения подрядчика за экономию издержек производства;

6 этап – подготовка итогового отчета. Осуществляется при завершении проекта. В итоговом отчете описываются все проблемы строительства, пуско-наладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для разработки последующих аналогичных проектов;

7 этап – гарантийное обслуживание. Осуществляется после закрытия проекта специальной функциональной группой, а не командой проекта;

8 этап – демобилизация; включает в себя: расформирование организационной структуры проекта и его команды, возврат арендованного имущества и оборудования, реализацию оставшихся ресурсов.

Постаудит проекта определяется как объективная и независимая оценка эффективности и целесообразности расходования средств в процессе реализации проекта. Оценка должна включать реализацию проекта от его утверждения до сдачи в эксплуатацию, а также техническое и финансовое его функционирования после принятия в эксплуатацию. Статистические исследования, проведенные в Великобритании, свидетельствуют, что постаудит регулярно применяется в большинстве проектов 48% из опрошенных фирм.

Постаудит направлен на реализацию следующих основных целей:

1) повышение качества существующих инвестиционных решений. Возможность того, что методы, рассуждения и предположения, которыми руководствовался менеджер, могут быть подвергнуты аудиту в будущем, может рассматриваться как стимулирующий фактор, который побуждает менеджера к улучшению качества и достоверности информации;

2) повышение качества будущих инвестиционных решений. Постаудит должен обеспечить своевременную обратную связь и предоставить информацию относительно того, почему проекту не удалось достичь обещанного уровня и, таким образом, уменьшить вероятность неудачи при реализации будущих проектов;

3) инициирование деятельности по внесению корректив в уже существующие проекты.

Хотя постаудит является достаточно дорогой процедурой, его использование позволяет существенно повысить эффективность проектной деятельности.

Основные программные продукты в управлении проектами. Сюда относят:

1. Microsoft Office Project – это комплексное решение корпорации Майкрософт по управлению корпоративными проектами.

2. Интеграция MS Office Project с другими компонентами Microsoft Office обеспечивает представление данных в разных форматах (Excel, Word, Power Point, Visio). Это является серьезным конкурентным преимуществом данного пакета.

3. Spider Project Professional – пакет управления проектами, спроектированный и разработанный с учетом практического опыта, потребностей, особенностей и приоритетов

Российского рынка. Этот пакет — единственный из популярных в России программных продуктов отечественной разработки.

4. Primavera Project Planner Professional (P4) - профессиональная версия, предназначенная для автоматизации процессов управления проектами в соответствии с требованиями PMI (Project Management Institute) и стандартами ISO. В первую очередь P4 предназначен для использования в составе корпоративной информационной системы, хотя вполне может работать и автономно.

5. SureTrack Project Manager ориентирован на контроль выполнения небольших проектов или (и) фрагментов крупных проектов. Может работать как самостоятельно, так и совместно с Project Planner в корпоративной системе управления проектами.

6. Open Plan - обеспечивает полномасштабное мультипроектное управление, планирование по методу критического пути и оптимизацию использования ресурсов в масштабах предприятия.

Программный продукт может быть эффективно использован на всех уровнях контроля и управления проектами — от высшего руководства и менеджеров проектов, до начальников функциональных подразделений и рядовых исполнителей. Проектная деятельность, как элемент образовательного процесса был интегрирован в образовательную среду России гораздо позже наших зарубежных коллег. Так, первые упоминания о проекте датированы девятнадцатым веком в Соединённых Штатах Америки (далее – США) и ассоциировались в научно-исследовательской среде, как метод с правилом применения «все для жизни, всё из жизни».

По логике реализации проектной деятельности все знания, полученные обучающимся в ходе создания проекта, он должен применить в реальной жизни при решении реальных проблем.

История использования проектирования в обучении восходит своими корнями к рубежу девятнадцатых- двадцатых веков. Лев Николаевич Толстой одним из первых выдвинул принцип комплексности в образовании и критиковал односторонность предметного преподавания в школе. Именно идея объединения различных областей знаний легла в дальнейшем в основу метода проектов, как бы его ни называли. В нашей стране на методе проектов была построена система обучения в двадцатые годы, когда отменили школьные предметы, а учащиеся разрабатывали бригадами междисциплинарные проекты – «Осень», «Труд крестьянина», «Великая Октябрьская социалистическая революция» (школа стала называться Единой трудовой школой).

Под проект подбирались литературные произведения, решались задачи с определённой тематикой, рассматривались исторические вопросы (самого предмета истории как такового не было, а была «История классово-борьбы») – например, какие события происходили осенью, весной, зимой, в каких событиях особую роль играли рабочие или крестьяне. Так и строились проекты – уроков не было, были консультации у учителей по отдельным вопросам.

Замысел был связан с тем, чтобы сделать процесс образования более практико-ориентированным (а для того времени еще и идеологически направленным), усилить мотивацию учащихся, способствовать их развитию через коллективную работу, творчество, создать единую картину видения мира, не разделённую по областям школьных предметов. Все эти задумки и сегодня выглядят современными и актуальными, о них периодически вспоминают при критике традиционной классно-урочной системы

В тридцатые годы двадцатого века проектирование исчезает, так как, по мнению исследователей, не имел особой значимости и мешал детям осваивать знания, применяемые в конкретной деятельности. В зарубежных странах данный метод успешно использовался и развивался, что продолжается и по сей день. Стоит отметить, что данным методом пользуются не только специалисты, работающие с детьми, но и различные управленческие кадры, студенты и школьники. Тесное сотрудничество с зарубежными коллегами привело к тому, что в российской практике быстрыми темпами внедряется метод проектирования. Но, к сожалению,

Россия еще далеко от той зарубежной модели, которая успела сформироваться во многих странах мировой арены. В связи с тем, что проектная деятельность в России в настоящее время находится на стадии развития, то при обращении к научно-исследовательским работам можно заметить, что данная технология, в основном, рассматривается с точки зрения ее применения в деятельности компаний, а также в различных учреждениях, но не исследуются ее отдельные компоненты.

Активное формирование проектной деятельности в образовании в России началось в 2000-х годах. Одной из причин такого развития было изменение подхода к образованию, с упором на развитие компетенций и навыков, необходимых для жизни в современном мире. В 2004 году был принят Федеральный государственный образовательный стандарт, который включал в себя требования к развитию проектной деятельности учащихся. Этот стандарт стал основой для разработки новых учебных программ и методических материалов. В 2010 году была создана Федеральная целевая программа «Развитие образования на 2011-2015 годы», которая также включала в себя развитие проектной деятельности в образовании.

С 2010-х годов проектная деятельность стала активно внедряться в учебный процесс в школах, вузах и других образовательных учреждениях. Она стала широко применяться в рамках учебных курсов, а также внеклассных мероприятий и проектных работах. Было создано множество методических материалов для учителей и студентов, которые помогали им разрабатывать и реализовывать проекты различной сложности. В настоящее время проектная деятельность становится неотъемлемой частью образовательного процесса в России.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение понятию завершения проекта или фазы?
2. Перечислите действия, необходимые для административного завершения проекта или фазы?
3. Охарактеризуйте все существующие этапы закрытия проекта?
4. Дайте характеристику понятию поступили проекта?
5. На какие цели направлен процесс реализации проекта?
6. Какие существуют основаны программные продукты в управлении проектом?
7. Расскажите обо всех программных продуктах в управлении проектом?
8. Какие действия предпринимает руководитель проекта при его закрытии?

Заключение

Понятие «проекта» является по своей сути довольно многогранным и требует разностороннего подхода к нему. Существует более ста разных формулировок. Если обратиться к работам ряда исследователей, то одним из самых распространённых определений понятия «проектная деятельность» является следующая: под проектом понимают специально организованную уникальную деятельность, которая ограничена временем, а также предназначена для решения какой-либо проблемы. Под проектной деятельностью обучающихся понимается учебно-познавательная (творческая, игровая или др.) деятельность, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата деятельности. Обязательным условием проектной деятельности является описание представлений о конечном продукте деятельности. Проектной деятельности присуще ряд признаков, например, ограничение времени, уникальность материала, последовательность.

Ограничение времени – это признак, который свидетельствует о том, что временные ресурсы при создании материала ограничены. На создание проекта у обучающегося или группы учащихся будет ограничено количество времени.

Уникальность материала – данный признак свидетельствует о первичной обработке данных, что данная информация нова для общества, так как исследование проблемы, путём анализа данных – является ключевой целью проектной деятельности.

Последовательность также является характерной чертой проектирования, в ходе создания проекта учащийся выстраивает свою работу над проектом таким образом, что каждый шаг следует за другим.

Стоит отметить, что в ходе работы над проектом обучающиеся работают не только над исследованием проблемы, которая была ранее заявлена, но и прорабатывают свои личные компетенции. Обучающиеся, которые работают в группе, учатся работать в команде, развивая коммуникационные навыки, отрабатывая навыки распределения обязанностей, а также умение высказать свою точку зрения, что также является немало важным фактором личностного развития.

Проектная деятельность сейчас является значимым элементом образовательного процесса, данный вывод можно сделать на основании примерной образовательной программы основного общего образования, так в качестве требуемого итога результата там прописано – защита проекта, что даёт нам возможность сделать вывод о роли и значимости проекта в образовательной среде. Особое значение имеет организация проектов в медиасфере и социальных сетях. Поэтому содержание данного учебника в максимально возможной мере приближено к направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлению подготовки 42.03.02 «Журналистика», что поможет обучающимся освоить технологию управления проектами в медиасфере.

Литература

1. Балдин К.В. Управление рисками: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / К.В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
2. Баркалов С.А. Математические основы управления проектами: Учебн. пособие / С.А. Баркалов [и др.]/ под ред. В.Н. Буркова. – М.: Высш. шк., 2005. – 423 с
3. Бахурин А.С. Управление проектами в экономике: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2019.
4. Богомолова Е.А. Методология управления риском – неотъемлемая часть стратегического менеджмента / Е.А. Богомолова // Строительство: экономика и управление. – М.: ЦНИИЭУС, 2012. – № 2.
5. Бюджетирование проекта: основные понятия https://studme.org/1211020221371/menedzhment/byudzhetrovanie_proekta_osnovnye_ponyatiya?ysclid=lgc2kli41974752184
6. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов/А.В. Воронцовский. — 2-е изд. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511534>
7. Грачева М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 454 с.
8. Гуляева О.В. Экономика проектной деятельности: учебник. - СПб.: Питер, 2019.
9. Злотникова Е.Г. Нормативное регулирование проектной деятельности: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2018.
10. Зараменских Е.П. Информационные системы: управление жизненным циклом: учебник и практикум для среднего профессионального образования/Е.П. Зараменских. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: Изд-во .Юрайт, 2023. — 497 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16179-3. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530571>
11. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533205>
12. Ильенкова Н.Д. Системный подход к управлению проектами/Н.Д. Ильенкова//Международный научно-исследовательский журнал. - 2016. - №9 (51). - URL: <https://research-journal.org/archive/9-51-2016-september/sistemnyj-podxod-k-upravleniyu-proektami>
13. Как осуществляется оценка стоимости проекта <https://gb.ru/blog/otsenka-stoimosti-projekta/?ysclid=lgc2gemjfy146783778>
14. Ким Хелдман. Профессиональное управление проектами. — М.: Бином, 2005. — С. 517. — ISBN 5-94774-234-9.
15. Клименко Ю.А. Экономический анализ инвестиционных проектов: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2019.
16. Клиффорд Ф. Грей Управление проектами: Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. – 528 с.
17. Ковалева Е.Н., Лихачев А.Н. Планирование и управление проектами. - СПб.: Питер, 2021.
18. Контроль выполнения плана и условий финансирования https://studme.org/1408102021068/menedzhment/kontrol_vypolneniya_plana_usloviy_finansirovaniya?ysclid=lgc4bm1rdk209011812

18. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов/Е.В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512289>
19. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. — М.: Омега-Л, 2008. — С. 252. — ISBN 978-5-370-00985-3.
20. Меркурьева Е.В. Основы управления проектами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2021.
21. Методы управления рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/metody-upravleniya-riskami/>
22. Минкевич А., Дерцап С. Проджект-менеджмент. Как быть профессионалом. - М: Альпина Паблишер, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-907274-75-4
23. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов/С.Н. Москвин. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518609>
24. Неделько Н.И. Нормативное регулирование проектной деятельности: Учебное пособие. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019.
25. Никишин И.В. Медиапроект: понятие, типы, жизненный цикл // Молодой ученый. 2019. - № 24. - С. 478-481.
26. Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. — Кудиц-пресс, 2008. — С. 416. — ISBN 978-5-91136-009-2.
27. Окружение проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://projmanagsiu.ucoz.ru/publ/vvedenie/3_2_okruzhenie_proekta/2-1-0-7
28. Онлайн-диаграмма Ганта для управления проектами. URL: https://ganttpro.com/ru/?utm_source=pmi&utm_medium=Tool%20finder&utm_campaign=PMI-tool-finder
29. Опп Алан Д. Управление проектами: Руководство по ключевым процессам, моделям и методам: [пер. с англ.]/ Д. Алан Опп/ под ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
30. Панягина А.Е. Обзор современных методов количественной оценки рисков А.Е. Панягина//Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3966>
31. Петрова О.В. Финансовый анализ проектной деятельности: учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.
32. Поляков Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов/Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511434>
33. Понятия «проект» и «управление проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/1469092421031/menedzhment/ponyatiya_proekt_upravlenie_proektami
34. Плотникова М.С. Управление рисками / М.С. Плотникова. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 108 с.
35. Понятие, типы и признаки медиапроектов социальной направленности. URL: <https://pandia.ru/text/78/430/19440.php>
36. Проект как система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6219097/page:3/>
37. Проект, внешняя и внутренняя среда, жизненный цикл проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bstudy.net/986646/ekonomika/proekt_vneshnyaya_vnutrennyaya_sreda_zhiznennyu_tsikl_proekta

38. Проектный подход в системе государственного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lms2.sseu.ru/mod/book/view.php?id=71860&chapterid=2470>
39. Советова Е.А. Сущность риска как экономической категории / Е.А. Советова // Бизнес Информ. – 2012. – № 3. – С. 12–16.
40. Синельщикова А.Г. Экономика проектной деятельности: учебник. - М.: Юрайт, 2018.
41. Стандарты управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/>
42. Структура проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forpm.ru/%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0/>
43. Тернер Дж. Руководство по проектно-ориентированному управлению. М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. - 552 с.
44. Требования к проекту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/1883061721036/menedzhment/trebovaniya_proektu
45. Управление проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8
46. Управление проектами: [пер. с англ.] / под ред. Пинто Дж. К. / под. ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464.
47. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 383 с. - (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>
48. Управление финансовыми рисками. Практикум: учебное пособие для вузов/И.П. Хоминич [и др.]; под редакцией И.П. Хоминич. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 129 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13920-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519556>
49. Участники проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmuniversity.ru/upload/iblock/c50/participants.pdf>
50. Фергус О' Конизэл Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля: [пер. с англ.]/ О' Конизэл Фергус – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 288 с.
51. Цели проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/1053110821035/menedzhment/tseli_proekta
52. Чекмарев А.В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для вузов/А.В. Чекмарев. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516193>
53. Чертков А.С. Стратегия развития региональных государственных медиахолдингов в условиях цифровизации: учеб. пособие/А.С. Чертков; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, каф. рекламы и человеческих ресурсов [Электронное издание]. – М.: Изд-во ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023. – 153 с.
54. Чертков А.С. Связи с общественностью в условиях кризисной ситуации. Антикризисные коммуникации: учебное пособие/А.С. Чертков; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, каф. рекламы и человеческих ресурсов [Электронное издание]. – М.: Изд-во ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023. – 212 с.
55. Чимшир В.И., Тесленко П.А. Проект как система. Одесса: Институт креативных технологий, 2011. - 159 с.
56. Шкурко В.Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов/В.Е. Шкурко; под научной редакцией А.В. Гребенкина. — 2-е изд. — М.: Из-во Юрайт, 2023. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. — Текст: электронный//Образовательная платформа

Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531867>

57. Top Project Management Conferences of 2020. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-conferences-2020>

58. Топ-10 блогов по управлению проектами, чтобы следовать тенденциям в 2020 году. URL: <https://blog.taskque.com/top-10-project-management-blogs/>

59. Project Management Tool Finder. URL: <https://www.projectmanagement.com/tools/>

60. Mediascope выпустила веб-сервис для анализа рекламы на радио. URL: <https://mediascope.net/>

61. Five media trends to look out for in 2020. URL: <https://www.mediaupdate.co.za/media/147600/five-media-trends-to-look-out-for-in-2020>

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МЕДИАСФЕРЕ

В.А. Чвякин, А.С. Чертков

Учебник

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.



ISBN 978-5-907607-43-9



9 785907 607439 >

Усл. печ. л. 14,1.
Объем издания 3,3 МВ
Оформление электронного издания:
НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru
Дата размещения: 22.09.2023 г.
URL: <http://scipro.ru/conf/mediasphere23.pdf>