

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

Н.О. Шевкунов, Е.Н. Скорев

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

Учебно-методическое пособие  
для практических занятий и самостоятельной работы

*2-е издание*

Ростов-на-Дону  
2020

ББК 65.2/4я7 + 06

Рецензент – доктор экономических наук, профессор М.М. Скорев

**Шевкунов, Н.О.**

Управление проектами: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / Н.О. Шевкунов, Е.Н. Скорев; ФГБОУ ВО РГУПС. – 2-е изд. – Ростов н/Д, 2020. – 20 с.

Пособие формирует знание основ управления проектами. Включает в себя сведения по актуальным вопросам современного управления проектами.

Предназначено для обучающихся по различным специальностям и направлениям подготовки для формирования компетенций в соответствии с видами профессиональной деятельности, способствующих решению профессиональных задач.

Одобрено к изданию кафедрой «Экономика, учет и анализ».

*Учебное издание*

**Шевкунов** Николай Олегович  
**Скорев** Евгений Николаевич

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Т.И. Исаева

Подписано в печать 25.02.20. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,16.  
Тираж экз. Изд. № 9036. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2

© Шевкунов Н.О., Скорев Е.Н., 2020  
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Практическая работа № 1. Управление проектом в области организации торговли .....	4
Практическая работа № 2. Управление инновационным проектом .....	7
Практическая работа № 3. Управление проектом реорганизации производства .....	9
Практическая работа № 4. Управление проектом туристического бизнеса ....	14
Практическая работа № 5. Управление проектом с применением стратегии спасения .....	15
Практическая работа № 6. Управление проектом с применением стратегии «Новый старт» .....	16
Практическая работа № 7. Управление проектом в режиме мозгового штурма	17
Практическая работа № 8. Управление проектом с использованием механизма партнерства .....	18
Библиографический список .....	20

# Практическая работа № 1

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

### Последовательность выполнения работы

- 1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].
- 2 Ознакомиться с материалами проекта в области организации торговли

С 2006 г. компания «Тамбовская нива» продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте – средняя цена в рознице составляет 50 руб. за кг. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса».

Но недавно генеральный директор и совладелец компании «Тамбовская нива». Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс – убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и самостоятельно устанавливать цены на продукт – и получить дополнительных покупателей.

Козлов буквально фонтанирует идеями – он готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не помощью сетевого маркетинга, как это делают производители косметики. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал, – говорит Козлов, – но это не значит, что метод не работает». Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал – в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу.

О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную «головную боль» – переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах.

Маржа дистрибуторов составляла минимум 25 %, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман», – улыбается Козлов. «А если серьезно, – добавляет предприниматель, – то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит».

Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем – пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы.

Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: «Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская нива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали.

Излюбленный прием Козлова – во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и воззвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают.

А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет наглядным агитматериалом – привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», – уверяет Козлов.

Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. тонн «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т купила у дистрибуторов. «Овощи – сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку», – говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую ниву» как на поставщика, но сохранить как покупателя.

Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Сан-вэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская нива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница – тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги».

Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5 до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядел дороговато. Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант – добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развозить товар «Тамбовской нивы»? У Козлова го-

тов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же «Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ». За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть» из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и другие.

«Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим, – говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков. – Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» – большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером – иначе непонятно, как на одном сайте будет уживаться ассортимент разных сетей.

Второй способ проникнуть в квартиры – использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы “водников», то там помимо воды еще полсотни позиций, – рассуждает Козлов. – Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100 %-ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента», – считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов.

Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру – примерно +3–5 °С».

Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов заняться даже сетевым маркетингом. «Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» – задается вопросом Козлов.

Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку можно в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно “проникать” туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям – и вперед!» – строит планы предприниматель.

Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес – не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина, – предостерегает Игорь Качалов. – Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно – почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга.

В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома, – говорит предприниматель, – то потом нас оттуда уже не выбить».

3 Используя метод SWOT-анализа, определите возможности и внешние ограничения для реализации проекта доставки продукции «до двери». Как эти возможности и ограничения для реализации проекта коррелируют с сильными и слабыми сторонами фирмы?

4 Будучи консультантом, какие вопросы вы бы задали Козлову и его коллегам для более точного анализа?

5 Оцените перспективы проекта интернет-торговли фирмы. Какие трудности здесь придется преодолеть в первую очередь?

## **Практическая работа № 2** **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ**

### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалами инновационного проекта.

Английский пассажирский самолет «Comet 1» фирмы *Havilland*, первый реактивный авиалайнер, является хорошим примером того, как проект, опирающийся на передовые технологии может привести к непредсказуемым результатам. «Comet 1» впервые поднялся в воздух в 1949 г. и произвел настоящую революцию в летных характеристиках. Авиалайнер был способен развивать скорость более 500 миль в час и покрывать расстояние в 1500 миль. Эти параметры были вдвое лучше, чем у других лучших пассажирских самолетов, и позволяли попасть, например, из Лондона в Южную Африку менее чем за день. Более того, он мог набирать высоту до 40 000 футов, что значительно больше, чем возможности поршневых самолетов того времени, и обеспечивал быстрые и спокойные перелеты в любых погодных условиях.

С экономической точки зрения он также был привлекателен, так как предлагал в два раза большее, чем у конкурентов, соотношение пассажиро-

миль за фунт стерлингов или доллар. Его заслуги в развитии авиастроения в 1950-е гг. были признаны значительными, а договоры на поставки этих самолетов, включая заказы на модели для трансатлантических перелетов, были заключены на многие годы вперед. Проект имел очевидный успех, и корпорация *Havilland* оказалась на вершине авиастроения.

Здесь очень важно отметить, что команда конструкторов под руководством Рональда Бишопа позаботилась о том, чтобы все элементы конструкции были протестированы на предмет их соответствия стандартам и, что еще более важно, научным представлениям того времени. Одной из проверок был тест на герметичность фюзеляжа, для того чтобы пассажиры не чувствовали дискомфорт на высоте более 8000 футов. Известно, что давление внутри самолета намного выше, чем снаружи. Конструкция должна была справляться с двумя факторами: разницей давления внутри и снаружи и переменной давления при взлете, наборе высоты и посадке. С этой целью «Comet 1» и его салон были протестированы на герметичность в соответствии с научными знаниями того времени.

Однако в январе и апреле 1954 г. два самолета «Comet 1» потерпели крушение по причине взрывной декомпрессии (так впоследствии назвали это явление): салон не смог выдержать разницы в давлении и разгерметизировался. Каждый из самолетов к этому времени уже совершил около 1000 полетов, что намного меньше срока службы, на который конструкторы рассчитывали (16 000 полетов). В результате все авиалайнеры «Comet 1» были вынуждены прекратить полеты и начали проходить новые проверки.

Новые тесты были проведены в огромном бассейне с водой – для симулирования изменения давления. Преимуществом нового теста было то, что в отличие от испытаний в камере искусственного давления этот метод позволял менять давление быстрее, экономя время. К тому же таким образом можно было проверить водонепроницаемость переборок между корпусом и крыльями (при первоначальных тестах испытывался только корпус), что приближало тестирование к условиям реального полета.

Салон не смог пройти испытания, и причиной тому были щели в углах квадратных иллюминаторов. Та же проблема являлась причиной авиакатастроф, как выяснилось при изучении обломков упавших самолетов. Новые проверки позволяли обнаружить недостаток конструкции значительно быстрее, чем тесты, проводимые старым способом. Как оказалось, всему виной стал износ металла, который проявился в точках, подверженных наибольшему давлению, таких как углы иллюминаторов.

Расследование показало, что структурно и качественно конструкция, созданная в соответствии с передовыми достижениями науки, оказалась не застрахована от износа металла. В те времена металлургия не накопила еще достаточных знаний для определения степени износа металла в самолете при перемене давления, а команда, работавшая над проектом, проводила испытания, руководствуясь знаниями своих современников.

Несмотря на преодоление всех проблем, компания *Havilland* так и не смогла оправиться от этой неудачи, и, хотя «Comet 4» стал первым реактивным авиалайнером, совершающим перелеты через Атлантический океан, этот пе-



чальный случай стал роковым: *Boeing* выпустил свою 707-ю модель, лидерство *Navilland* было потеряно, и компания уже никогда не смогла восстановить бы- лое положение на рынке.

Команда конструкторов не могла избежать этой катастрофы, поскольку опиралась на научные данные своего времени. Ни одна команда не может предусмотреть случайности, о которых просто никому не известно, и высоко- технологичные проекты могут провалиться, даже если было сделано все, что можно было сделать. К счастью, большинство бизнес-проектов обходятся без человеческих жертв, но надо признать, что также не обходятся они и без кри- зисных ситуаций.

3 Какие меры по управлению рисками проекта может предпринять его руководство, чтобы учесть последствия риска, связанного с использованием но- вых, непроверенных технологий? Каким образом можно диверсифицировать эти риски?

4 На каких фазах жизненного цикла проекта наиболее чувствительна не- определенность с базовой технологией проекта?

5 Как отразится на процедурах бюджетирования риск, связанный с новой технологией?

6 Приведите какой-либо пример проекта, подверженного тех- нологическому риску.

### **Практическая работа № 3**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалами проекта реорганизации производства.

Цех по производству карамели кондитерской фабрики, расположенной в Московской области (в дальнейшем ЦПК), производит и упаковывает партиями свыше 40 видов карамели. Он размещен в двух соприкасающихся помещениях, в одном из которых организовано непосредственно производство, где работают мужчины, а в другом организована упаковка, которую производят женщины.

Эти помещения разгорожены перегородкой, что позволяет кондициони- ровать и защищать комнаты для упаковки от влажности, которая возникает в результате производственных процессов. Менеджеры считают, что это необхо- димо, так как позволяет воспрепятствовать появлению конденсата на конфетах (что приводит к прилипанию их к обертке) во время хранения. В каждой комна- те имеется ответственный и контролер, который отчитывается перед менедже- ром цеха, подчиняющимся, в свою очередь, менеджеру фабрики. В целом в це- хе работают 37 человек (25 человек – на производстве, и 12 человек – на упа- ковке), большинство из которых являются опытными служащими. Обучение новых работников происходит в процессе работы и обычно уходит два года на приобретение навыков, необходимых для выполнения всех производственных

заданий. На рисунке ниже показан план помещений цеха и схема организации рабочего процесса. Производственный процесс в целом весьма прост. Сырье, в основном сахар, варится при определенной температуре, при этом время кулинарной обработки зависит от вида смеси. Полученные в результате смеси обрабатываются работниками, которые проводят с ними ряд манипуляций, добавляя красители и наполнители, чтобы добиться требуемой консистенции – «заготовка и перемешивание».

Затем различные смеси соединяются вместе для создания вкусового букета и требуемых образцов (приготовление). Остывшая смесь подвергается экструзии, которая придает конфетам определенную форму и размер. Часть продукции на этом этапе автоматически заворачивается и передается по конвейеру в помещение для упаковки, где конфеты проверяются, укладываются в коробки и готовятся для отправки либо на склад, либо на продажу. Оставшаяся продукция поступает в неупакованном виде в помещение для упаковки, где подается на упаковочную машину, проверяется и упаковывается. Несколько различных видов продукции может производиться одновременно. Операции, требующие высшего уровня мастерства, выполняются на ранних этапах процесса. Это варка смесей для различных видов конфет и окончательное приготовление, например, ментоловых конфет. Этим навыкам обучаются постепенно до тех пор, пока оператор не научится «чувствовать» оптимальную степень готовности для каждой из 40 видов смесей. Все операции очень взаимосвязаны, причем настолько, что качество работы последующего служащего зависит от качества работы предыдущего по конвейеру служащего. Такая работа кажется довольно простой, а управление процессом незамысловатым, тем не менее цех испытывал острые проблемы. Все они будут показаны ниже.

### **Проблемы**

Формально проблемы в ЦПК проявились в высоком уровне текучести кадров: шесть новых менеджеров за восемь лет, производство продукции на уровне ниже стандартного для таких производств и большое количество конфликтных ситуаций. Цех получил известность самого худшего на фабрике, и его проблемы характеризовались в таких терминах, как «отношение», «атмосфера», «климат». Более того, у служащих было очень мало заданий, связанных с принятием решений, у них были низкими мотивация, уровень удовлетворения от работы, и они практически не получали информации относительно качества выполнения работы. И, наконец, имелись межличностные проблемы, проблемы личного характера между служащими, занятыми в производстве, и рабочими, занятыми на упаковке, а также конфликты между контролерами и среди операторов, а также отмечалась большая степень неудовлетворенности, связанная с назначением на должность и уровнем оплаты.

### **Понимание методов работы**

Чтобы понять, каким образом работал цех ЦПК и как люди оценивали свою работу, необходимо установить, что являлось стимулом производства на предприятии. О работе менеджеров цеха судили в основном по уровню производства (по отношению к поставленным задачам) и по эффективности, с которой они выполняли свою работу (по сравнению с научно обоснованными стан-

дартами). В цехе ЦПК этот подход проводили в жизнь два контролера. На практике под уровнем производства люди понимали количество выпущенных партий конфет, а под эффективностью – отношение объема выпущенных конфет к затраченному рабочему времени.

Производственный контролер реагировал на необходимость повышения уровня производства различными способами. Во-первых, он всегда поручал людям те виды работы, которые они выполняли лучше. Он также устанавливал скорость работы кондитеров, фактически, тем самым, определяя темп работ как в помещении для производства, так и в помещении для упаковки. На данном производстве не представлялось возможным организовать какие-либо буферные интервалы для отдыха, так как конфеты надо было обрабатывать до того момента, как они остынут. Если контролер чувствовал, что не справляется с поставленной задачей, он немедленно реагировал на это путем увеличения темпов работы. Кроме того, он рассматривал свою работу исключительно с точки зрения количества произведенной продукции и игнорировал проблемы, возникающие в процессе упаковки в результате действий его самого или кого-либо из его сотрудников.

Роль контролера, таким образом, сводилась к следующему:

- распределение обязанностей;
- определение скорости работы машин (и, таким образом, темпа работы);
- организация перерывов;
- контроль за условиями труда, безопасностью и качеством;
- поддержание дисциплины и регистрация информации для информационной системы управления.

Ответственные брали на себя эти обязанности в случае отсутствия контролера, при этом посвящая остальное время работе на производстве. Мужчины, занятые на производстве, часто жаловались, что им надоедает выполнять постоянно одну и ту же работу, особенно с учетом того, что некоторые операции были физически тяжелее, чем другие (например, заготовка подразумевала ручные операции с коробками конфет весом до 50 кг). Некоторые требовали компенсацию за их большие физические затраты. Более того, это жесткое распределение обязанностей находилось в прямом конфликте с системой должностей, которая была изначально нацелена на увеличение гибкости производства. Например, чтобы получить максимальную зарплату, оператор должен был владеть всеми профессиями в цехе, чтобы выполнить любую работу. Схема подготовки соответствовала этому, на практике же, однако, люди очень редко использовали более одного или двух своих навыков. Другие же, не будучи использованными, постепенно забывались. Все сотрудники осознавали, что система должностей не соответствует тому, как в действительности работает цех, и были не удовлетворены ни тем, ни другим. Строгий контроль темпа работы со стороны производственного контролера также оказывался далеко не оптимальным. Например, иногда он устанавливал такой темп работы, который считался рабочими просто невозможным. Так ли это было или нет, не в этом суть. Главное, что конечным результатом этого было увеличение количества конфликтных ситуаций. Также он игнорировал желание служащих работать менее

интенсивно во второй половине дня, когда они уже уставали. В результате опять конфликтная ситуация. Кроме того, среди рабочих было мнение, что руководство очень плохо организовало работу, и ситуация была бы лучше, если бы они посоветовались с рабочими в цехе. Отсутствие контроля работы со стороны рабочих привело к тому, что они полностью снимали с себя ответственность, когда дела начинали идти плохо («мы говорили им об этом»). И, наконец, хотя производственные процессы были в большой степени взаимосвязаны, операторы предпочитали не вступать в контакт ни с кем, и сотрудничество между рабочими встречалось чрезвычайно редко и происходило исключительно на основе личных симпатий.

Стимулом для контролера в цехе упаковки была необходимость эффективно упаковывать конфеты. Поскольку ее цех мог упаковывать не больше конфет, чем было произведено, ее единственной переменной, с которой она могла манипулировать, были рабочие часы. Таким образом, чтобы увеличить эффективность их использования, она переводила упаковщиков на другую работу или в пределах помещения (например, заставляла их убираться), или в другой цех.

Упаковщики, со своей стороны, возражали, если их заставляли работать очень интенсивно, когда цех был перегружен. Их переводили на другую работу только тогда, когда дела шли медленнее. Как отмечалось выше, их собственный рабочий процесс в основном зависел от скорости, с которой производили продукцию мужчины-рабочие из производственного цеха. При возникновении тяжелой ситуации, когда женщины не успевали справляться с упаковкой, обращались с просьбой к мужчинам немножко замедлить темп, их просьбы никогда не имели успеха, и в результате они направляли свои жалобы своему контролеру. Из принципа индивидуальной работы, которого придерживался контролер производственного цеха, требования контролера упаковки обычно игнорировались (моя работа – производить конфеты), и происходящий в результате конфликт между контролерами отнимал большую часть времени менеджера цеха. Кроме того, комната для упаковки была переполнена людьми, и межличностные конфликты были обычным делом.

И, наконец, производственные проблемы на заводе усугублялись сезонным ростом и спадом спроса на конфеты на рынке. Эти периоды занятости и простоев были различны среди различных производственных цехов. Для того чтобы справиться с потребностями рынка, цех производственного планирования переводил служащих на временной основе из одного цеха в другой. В ЦПК это обычно означало следующее: когда цех был перегружен, неквалифицированные рабочие переводились к ним для помощи, а когда потребность в конфетах была низка, служащих ЦПК переводили в другие цеха, где им давали самые неприятные работы. Оба процесса, естественно, встречали отрицательную реакцию ЦПК. Для завершения описания ситуации в цехе необходимо рассказать о проблемах, связанных с обеспечением работы оборудования, возраст которого превышал уже 10 лет, и которое использовалось для производства 40 видов продукции. Поломки оборудования и остановки производственного процесса были обычными явлениями. Практически никто не задумывался о том, как это

влияет на производство, и только очень немногие операторы понимали свою задачу и то, что надо делать для качественного выполнения задания. Чаще всего остановки были источником постоянных конфликтов между цехом и инженерами по обслуживанию, которые подчинялись своему менеджеру. Цех возлагал вину на отдел обслуживания, инженеры – на неосторожность со стороны производственных рабочих при обращении с машинами, и большое количество времени менеджер тратил на разбор конфликтных ситуаций, на определение виновного за поломки и величины временных задержек, возникших в результате этого, так как они естественным образом влияли на характеристики эффективности. Поэтому неудивительно, что репутация цеха на заводе была очень плохой по всем статьям, а статус очень низким.

### **Оценка ситуации участниками рабочего процесса**

Работники цеха, контролеры, менеджеры цеха и старший менеджер – все соглашались, что в ЦПК очень многое делается неправильно. Однако не было общего объяснения причин этой ситуации и предложений по выходу из нее. Многие служащие возлагали вину на контролеров и менеджеров, объясняя это отсутствием опыта, недостатками планирования и невниманием руководства к подчиненным. Производственный контролер отдавал предпочтение решению, в рамках которого он «получал возможность избавиться от недовольных» путем их перевода или увольнения. Менеджер цеха хотел ввести должность старшего контролера, который занимался бы разбором конфликтов между контролерами в цехах производства и упаковки и осуществлял также дополнительный контроль производства. Менеджер фабрики считал, что причина всех трудностей лежит в организации и управлении производственным процессом.

Для того чтобы решить проблемы, представленные в данном примере, Вам необходимо представить себя начальником производства, который несет полную ответственность за производство конфет на фабрике. Ваша задача состоит в том, чтобы определить, какие необходимо предпринять действия, чтобы решить производственные и межличностные проблемы в цехе ЦПК. Ваш бюджет ограничен, поэтому Вы не можете сделать значительные вложения в приобретение новых машин и должны только реорганизовать работу служащих, занятых в цехе.

3. Составьте список признаков проблем в ЦПК, которые заставляют вас думать, что реорганизация работы будет оптимальным решением.

4. Каким образом собрать информацию относительно важности этих проблем?

5. Изучив проблемы, определите, какие из них в первую очередь влияют на качество работы в ЦПК.

6. Каких подходов в организации работы Вы будете придерживаться чтобы решить эти проблемы?

7. Какими способами вы могли бы улучшить некоторые из основных параметров работ, выполняемых в ЦПК?

8. Какие преимущества от реорганизации вы видите для (а) служащих, (б) менеджеров, (в) организации в целом?

## Практическая работа № 4

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

#### Последовательность выполнения работы

- 1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].
- 2 Ознакомиться с материалами проекта туристического бизнеса.

Компания *South American Adventures Unlimited* была основана четыре года назад Майклом и Джилл Родригес. Майкл имеет образование геолога, у Джилл – степень магистра по испанскому языку. Они заядлые путешественники, им безумно понравился переход через Анды в Чили. Закончив университет, они ухватились за идею начать свой собственный специализированный туристический бизнес, который будет заниматься организацией и проведением «high-end» путешествий-приключений по Южной Америке. Их первым путешествием был поход через Эквадор и Перу. Он пользовался оглушительным успехом и Родригесы поверили, что они могут прилично зарабатывать, занимаясь тем, что им интересно.

Через год *Adventures Unlimited* начала постепенно расширяться и увеличивать масштаб деятельности. Стратегия Родригесов была достаточно проста. Они набрали опытных, надежных работников, которые, как и Родригесы, были влюблены в Южную Америку и в путешествия. Родригесы помогали своим работникам организовывать уникальные походы и рекламировать их через Интернет и журналы по туризму.

*Adventures Unlimited* расширялась и, начав с четырех путешествий в год, они дошли до шестнадцати различных походов, в том числе и по Центральной Америке. Теперь у них было три работника, помогавших им заниматься административной работой, и достаточно стабильная группа из пяти гидов, планировавших и затем проводивших путешествия, которых они нанимали для каждого путешествия на контрактной основе. Путешествия по многим маршрутам проводились неоднократно, а при организации новых путешествий учитывались пожелания клиентов.

И хотя Родригесы были довольны успехами своего предприятия, они начали сталкиваться с проблемами, грозившими им осложнениями в будущем. Несколько туров превысили смету в связи с неучтенными затратами, что свело к нулю годовую прибыль. В другом случае им пришлось вернуть клиентам 30% стоимости поездки, так как группа, опоздав на поезд, застряла в Бланке Пуэнто на 5 дней. Также им становилось все трудней сохранять на высоком уровне обслуживание клиентов, что для них было нормой. Клиенты начинали жаловаться на качество проживания и стоимость туров. В итоге Родригесы измучились, пытаясь найти источники затрат по турам, и обычно до уплаты налогов не знали, какую прибыль получают. Это затрудняло планирование новых туров.

Однажды за семейным обедом Родригесы поделились своими трудностями. Среди прочих присутствовавших за столом был младший брат Майкла, Марио, студент местного университета. После обеда Марио посоветовал Майклу и Джилл поинтересоваться так называемым управлением проектом. Он был крат-

ко знаком с управлением проектом, изучая бизнес-операции, и считал, что методы управления проектами можно применить и к туристическому бизнесу.

3 В какой степени методология управления проектами применима к *Adventures Unlimited*? Приведите примеры проектов, поддерживаемых компанией.

4 Какую подготовку по управлению проектами должны получить Родригесы, их административный персонал и гиды для улучшения работы *Adventures Unlimited*?

5 Попытайтесь определить основные моменты или навыки, на развитие которых им следует обратить внимание.

## **Практическая работа № 5** **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ СТРАТЕГИИ** **СПАСЕНИЯ**

### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалом примера применения стратегии спасения

Проект «Beagle 2» является прекрасным примером стратегии спасения. «Beagle 2» был высокотехнологичным проектом, целью которого являлась отправка на Марс автоматизированной лаборатории для поисков жизни. Главной целью проекта стоимостью 45 млн фунтов была доставка аппарата в декабре 2003 г. на Марс, в равнину Исиды, что рядом с экватором. Как это ни печально, после отправки модуля все попытки получить информацию о его местонахождении, связаться с ним или хотя бы найти его обломки не дали никаких результатов. Комитет по науке и технике нижней палаты парламента Великобритании, занимавшийся изучением причин неудачи проекта, объявил в специальном отчете, что британское правительство финансировало проект не с самого начала, что снизило уровень его надежности.

Доктор Йен Гибсон, член парламента, председатель Комитета по науке и технике, который занимался составлением отчета, сказал: «Европейское космическое агентство и правительство Великобритании хотели сэкономить на программе марсианского модуля. Департамент торговли и промышленности должен был самым активным образом участвовать в проекте, вместо того чтобы наблюдать за ним со стороны и отходить на второй план, когда начались неудачи». В докладе говорилось, что 25 млн фунтов из карманов налогоплательщиков, которые министр науки лорд Сэйнсбери направил на спасение зонда, не были потрачены впустую.

Однако в докладе также подчеркивалось, что необходимые средства не были предоставлены в самом начале проекта, когда они были действительно необходимы. В результате, как сказал профессор Колин Пиллинджер, «ученым приходилось бегать за знаменитостями и искать спонсоров, вместо того чтобы испытывать ракеты». ВВС процитировало следующие слова профессора Дэвида Саутвуда, который в то время был директором Европейского космического

агентства: «Совершенно очевидно, что в будущем такие проекты должны осуществляться по-другому, более интегрированно и под руководством Европейского космического агентства. Я искренне и всецело поддерживаю эту идею». Были установлены и определены не только ошибки, но и все то, что было сделано правильно. Это помогло поддержать положительный имидж британской космической науки.

Поэтому ни для кого не было неожиданностью, когда в ноябре 2004 г. было объявлено о новом проекте, спланированном с учетом уроков, извлеченных из первоначального проекта. Команда разработчиков предложила НАСА отправить модуль на Марс вместе с их Марсианской научной лабораторией.

3 Назовите уроки, которые следовало сделать из истории с неудачей проекта.

4 Можно ли назвать удачным PR-ход, связанный с проектом: данный проект был назван не «Beagle 3», как этого можно было ожидать, а «Beagle 2 Evolution»? Приведите соображения в пользу своей позиции.

## **Практическая работа № 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ СТРАТЕГИИ «НОВЫЙ СТАРТ»**

### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалами примера применения стратегии «Новый старт».

Возможно, самым цитируемым примером применения стратегии «Новый старт» является строительство туннеля под Ла-Маншем (также известного под именем «Евротуннель»). Этот случай интересен и тем, что у каждого кризиса были свои причины. Первые идеи строительства туннеля как способа захвата Англии возникли в начале XIX в. и были предложены Наполеону. Однако в то время не существовало необходимых технологий для воплощения этого замысла в реальность. К 1880-м гг. многое изменилось. Ученые, такие как Изамбард Кингдом Брунелль, развивали технологии строительства туннелей, велись геологоразведочные работы под Ла-Маншем. Ко всему прочему Англия и Франция уже давно не были в состоянии войны. В 1881 г. французы и англичане начали строить туннель (используя установки, подобные тем, что используются в наши дни), двигаясь навстречу друг другу. Несколько лет все шло хорошо, однако потом в дело вмешалась политика; британцы заподозрили угрозу вторжения, исходящую от французов, и все работы остановились. Во время Первой мировой войны военные жаловались на недостаточное снабжение фронта из Англии. Так или иначе, власть не питала доверия к своим континентальным соседям, поэтому вплоть до 1970-х гг. работы не возобновлялись. Затем проект вновь начал набирать обороты, но на этот раз его подкосили экономические кризисы.



Последняя и действительно успешная попытка его реализации была сделана в 1987 г.: были построены железнодорожные туннели. Время покажет, насколько успешным оказался данный проект как с финансовой, так и с технической точки зрения

3 Назовите главные причины кризиса проектов. Какой класс причин был ответственен за кризис проекта «Евротуннель»?

4 Охарактеризуйте «дальнее» окружение проекта. Как факторы дальнего окружения могли влиять на реализацию проекта?

## **Практическая работа № 7**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В РЕЖИМЕ МОЗГОВОГО ШТУРМА**

#### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалом примера управления проектом в режиме мозгового штурма.

Речь идет об ИТ-проекте, который осуществлялся в конце 1990-х гг. – во время бума интернет-компаний. Компания, работавшая по почтовым заказам и имевшая крупный отдел продаж по каталогам, приняла решение создать интернет-магазин, сделав свои товары доступными всему миру. Был создан бэк-офис, который обрабатывал платежи и организовывал доставку товара. В компании имелись также система контроля за запасами товара и отдел, занимающийся телепродажами. Но у них не было интернет-системы для продаж, т.е. внешнего интерфейса. Его создание было необходимо, чтобы покупатель мог выбрать товар по каталогу, проверить его наличие, оплатить его и заказать доставку. Была разработана программа, включавшая ряд проектов по созданию недостающих компонентов системы.

К сожалению, хотя внешний интерфейс был готов к нужному сроку, а услуги магазина уже были разрекламированы, система не работала должным образом. Неважно, почему это произошло, важно то, что магазин не мог начать работу в назначенное время. Также нужно учесть, что была организована широкая рекламная кампания магазина. Последствия могли быть следующими: пострадал бы имидж компании и было бы упущено конкурентное преимущество своевременного выхода товара на рынок.

После совещания в режиме мозгового штурма был принят нестандартный подход с использованием подручного материала. Было решено применить ручную систему ввода данных, полученных из Интернета, в систему телепродаж. Административный персонал мог распечатывать заказы и запросы и вводить их в систему бэк-офиса. Тот же персонал мог вводить ответы покупателя в систему интернет-магазина, с тем, чтобы они затем передавались получателям. Такое решение не было дешевым, но оно могло быть реализовано очень быстро, при этом можно было сэкономить время на создание необходимого элемента, соединяющего все компоненты системы. В результате организация не потеряла

лицо, и время выхода товара на рынок не было упущено. Хотя компания и потеряла деньги, но только на короткий срок. Менеджер проекта завоевал репутацию героя, спасшего проект.

3 Какие меры по планированию проекта могли бы предотвратить данную кризисную ситуацию?

4 Назовите группы стейкхолдеров, которые выиграли и проиграли (понесли убытки или лишились ожидаемой прибыли) вследствие принятого решения по продолжению проекта.

## **Практическая работа № 8**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМА ПАРТНЕРСТВА**

#### **Последовательность выполнения работы**

1 Изучить теоретический материал – источники [1, 2, 3].

2 Ознакомиться с материалом примера управления проектом с использованием механизма партнерства.

Карин Чанг в своем офисе анализирует результаты работы за последние четыре месяца над проектом по установке программы для бухгалтерского учета, которым она руководит. До начала проекта казалось, что все хорошо спланировано. В каждом подразделении компании были люди, которые занимались установкой и решением потенциальных проблем. Все подразделения получили подготовку и инструкции о том, как их подразделение будет связано с компьютером и будет использовать программу бухгалтерского учета. Все шесть подрядчиков, включая одну из консалтинговых компаний *Big Five*, помогали в разработке структурных составляющих – издержек, спецификации, времени.

Карин наняла консультанта для проведения однодневного семинара по партнерству, в котором участвовали руководители бухгалтерских служб, члены каждой рабочей группы ключевые представители подрядчиков. Во время семинара были использованы несколько упражнений по созданию команды, чтобы продемонстрировать важность сотрудничества и эффективной связи. Все смеялись, когда при выполнении упражнения по наведению мостов с людьми Карин упала в воображаемую канаву с кислотой. Семинар завершился на оптимистичной ноте, и каждый участник подписал устав партнерства, подтверждая свою приверженность партнерским отношениям при выполнении проекта.

#### **Спустя два месяца**

Участник одной группы пожаловался Карин, что один из подрядчиков, занимающийся счетами, не разделяет его обеспокоенности проблемой, возникшей в одном из подразделений в Вирджинии при консолидировании счетов. Подрядчик сказал ему, что у членов рабочей группы есть более сложные проблемы, чем консолидирование счетов в этом подразделении. Карин ответила: «Вы можете сами урегулировать эту проблему с подрядчиком. Пойдите и объ-

ясните, насколько серьезна ваша проблема и что ее необходимо решить до завершения проекта».

В конце недели в столовой она услышала, как один из консультантов плохо отзывался о работе другого: «Никогда ничего не бывает вовремя, взаимодействие систем не проверено». В тот же день в коридоре руководитель бухгалтерии сказал ей, что испытания показали, что новую программу невозможно будет совместить с практикой бухгалтерского учета в подразделении Джорджия.

Хотя это и вызвало беспокойство, но это были типичные проблемы, с которыми ей уже приходилось сталкиваться при выполнении менее крупных проектов.

#### **Четыре месяца спустя**

Казалось, проект разваливается на части. Что произошло с положительным отношением, которое сложилось во время семинара по партнерским отношениям? Один из подрядчиков написал официальное письмо-жалобу на другого подрядчика, обвиняя его в том, что кодирование программ задерживает их работу. В письме говорилось: «Мы не можем и не должны отвечать за задержки, которые создают другие». Проект уже отставал от графика на два месяца, поэтому это действительно была сложная проблема. Карин решила провести общее собрание всех участников партнерского соглашения.

Она стала выяснять проблемы, с которыми приходилось сталкиваться при выполнении проекта. Хотя участники неохотно шли на это из-за боязни прослыть жалобщиками, не потребовалось много времени, чтобы обвинения и гнев выплеснулись наружу. Одна группа жаловалась на другую. Некоторые участники были недовольны, что решения других приводят к задержке их работы. Один консультант сказал: «Невозможно понять, кто за что отвечает». Еще один участник посетовал на то, что, хотя его группа и собиралась для обсуждения незначительных проблем, все группы ни разу не собирались вместе для обсуждения возникшей опасной ситуации.

Карин чувствовала, что собрание только усугубляет ситуацию. Приверженность проекту и партнерству улетучивалась на глазах. Она быстро решила прекратить собрание и дать всем остыть. Она говорила всем заинтересованным лицам: «Понятно, что у нас есть несколько серьезных проблем и что проект в опасности. Проект необходимо вернуть в прежнее русло и прекратить злословие. Я хочу, чтобы все пришли на собрание в пятницу утром с конкретными предложениями, что нужно сделать, чтобы вернуть проект в нужное русло и как это сделать. Мы должны осознать, что мы все зависим друг от друга, и постараться изменить отношения так, чтобы от этого выиграли все. Когда мы вернем все в нужное русло, следует подумать о том, как сохранить наши позиции».

3 Почему попытка создания партнерских отношений в проекте стала разваливаться?

4 Что бы вы сделали на месте Карин, чтобы вернуть проект в прежнее русло?

5 Какие действия вы бы предприняли, чтобы удержать проект в нужном русле?

6 Разбейтесь на группы по четыре-пять человек. Половина группы будет представлять владельца, а другая – подрядчика.

*Владельцы.* После многолетней экономии вы собираетесь нанять подрядчика для строительства «дома вашей мечты». Каковы ваши цели в этом проекте? Какие заботы или вопросы вызывает у вас работа с генеральным подрядчиком при построении вашего дома?

*Подрядчик.* Вы специализируетесь на строительстве частных домов. Вы встречаетесь с перспективным заказчиком, чтобы оговорить контракт по строительству их «дома мечты». Каковы ваши цели? Что вызывает ваше беспокойство при работе с этим клиентом? Каждая группа владельцев встречается с группой подрядчиков для обсуждения общих целей, вопросов и т.д. Определите, какие цели, вопросы заботы у вас общие, а какие нет. Обсудите, как вы будете работать вместе для достижения целей. Что будет основным для партнерских отношений в этом проекте?

7 Войдите в Интернет и просмотрите различные странички, содержащие информацию по партнерству (вы можете сократить свой поиск до «партнерства при выполнении проекта» или «партнерства в строительстве»). Кто заинтересован в партнерских отношениях? К каким проектам применяется партнерство? Одинаково ли понимают партнерство разные люди?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов. – М. : Юрайт, 2018. – 298 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-04586-4.

2 **Кузнецова, Е.В.** Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 244 с. – (Серия : Авторский учебник). – ISBN 978-5-534-00853-1.