

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Планирование проекта по созданию салона красоты в школе-студии «Look-Pro» УДК 005.8:338.46:646.7(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ4Б	Шурина К.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Н.В.	к.пс.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

МАГИСТР (38.04.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
P4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
P5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
Р6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
Р7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
Р9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
Р10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
Р11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
Р12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ4Б	Шурина Ксения Андреевна

Тема работы:

Планирование проекта по созданию салона красоты в школе-студии «Look-Pro»

Утверждена приказом директора ИСГТ

№ 3048/с
19.04.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

09.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">• Общие понятия управления проектами• Функции управления проектом• Процессы в управлении проектом• Планирование

	предметной области проекта • Планирование времени проекта • Планирование трудовых ресурсов проекта • Планирование стоимости проекта • Планирование рисков проекта
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Раздел на иностранном языке	Бескровная Людмила Вячеславовна

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

Глава 1. Теоретические основы управления проектами
 1.2 Функции управления проектом
 1.3 Процессы в управлении проектом

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	08.02.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Наталья Владимировна	к.пс.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4Б	Шурина Ксения Андреевна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 101 страница, 2 рисунка, 21 таблица, 40 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: структурный план, управление проектами, трудовые ресурсы, риски, планирование проекта, стоимость проекта.

Предмет исследования: планирование проекта.

Объект исследования: проект по созданию салона красоты.

Цель работы: спланировать проект по созданию салона красоты.

Актуальность работы обусловлена повышением популярности проектной деятельности в России.

В процессе исследования применялись общелогические методы познания: анализ, сравнение и обобщение, а так же изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики.

В результате исследования разработан план-график реализации проекта, а так же представлен расчет окупаемости проекта.

Практическая значимость результатов работы: данная работа может быть использована компаниями, которые планируют открытие салона красоты.

Область применения: результаты исследования применяются для создания салона красоты в Школе-студии «Look-Pro».

Оглавление

Введение.....	8
Глава 1. Теоретические основы управления проектами	11
1.1 Общие понятия управления проектами	11
1.2 Функции управления проектом	29
1.3 Процессы в управлении проектом.....	35
Глава 2. Планирование проекта по созданию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro».....	44
2.1 Общая характеристика Школы-студии «Look-Pro»	44
2.2 Планирование предметной области проекта.....	53
2.3 Планирование времени проекта	61
2.4 Планирование трудовых ресурсов проекта.....	67
2.5 Планирование стоимости проекта.....	72
2.6 Планирование рисков проекта.....	76
2.7 Рабочий план-график реализации проекта и расчет срока его окупаемости.....	79
Глава 3. Разработка программ КСО для предприятия	85
3.1 Определение стейкхолдеров программы КСО	89
3.2 Определение элементов КСО	90
3.3 Определение затрат на программы КСО	91
3.4 Оценка эффективности программ КСО	92
Заключение	93
Список публикаций студента.....	96
Список использованных источников	98
Приложение А Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	102
Приложение Б Планируемые цены на услуги.....	116
Приложение В Взаимосвязи задач	118
Приложение Г Диаграмма Ганта	121

Введение

В последнее время популярность проектной деятельности в России стала возрастать. Следовательно, становится актуально исследовать и анализировать основные аспекты проектной деятельности. Этап планирования является самым важным процессом при создании проекта. Основной целью планирования является построение модели реализации проекта. Планирование логически связано с другими важными стадиями проекта, такими как инициация, организация выполнения, управление изменениями и контроль. Основным результатом процесса планирования проекта является план-график осуществления проекта, который сочетает в себе результаты планирования по всем функциям проектного менеджмента.

Для большинства современных компаний подготовка к созданию нового проекта является стратегическим приоритетом.

В современном динамично развивающемся мире открываются новые возможности для роста определенных сфер экономической деятельности. Сфера услуг – одна из таких. Данная отрасль постоянно развивается и это обусловлено различными факторами, некоторыми из которых являются: появление средств на оплату различных услуг из-за улучшения общего уровня жизни населения; отсутствие времени на самообслуживание; и, безусловно, рост спроса на квалифицированную профессиональную услугу.

Бытовое обслуживание – яркий представитель сферы услуг. Первое место в предоставлении бытовых услуг занимают салоны красоты. Предприниматели с охотой открывают салоны красоты даже в самых отдаленных районах города. Это свидетельствует тому, что в сфере бытового обслуживания одни из самых рентабельных являются – косметические и парикмахерские услуги.

Учитывая сложность работ по созданию салона красоты, требуется комплексный подход и тщательное планирование данного процесса. Неправильная последовательность действий в работе или пропуск важного

этапа ставит под угрозу успешность реализации проекта.

В магистерской диссертации рассмотрен процесс разработки проекта по созданию салона красоты в Школе-студии «Loo-Pro».

«Look-Pro» - это школа, где учат настоящих профессионалов, открывая двери в мир красоты, реализации, творчества и вдохновения.

Свою историю Школа начинает с 2013 года.

В 2014 году Школа-студия «Look-Pro» стала единственным официальным дистрибьютором и представителей Международного центра профессионального макияжа и грима «Make-Up Atelier Paris» в городе Томске. А так же на территории Школы-студии «Look-Pro» с 2014 года открыт магазин профессиональной декоративной косметики для лица, бровей и инструменты для работы.

На сегодняшний день школа Make-Up Atelier Paris – российский лидер в обучении искусству визажа. Эффективность программ, основанных на методике Make-Up Atelier Paris, по достоинству оценили уже более 12 тысяч выпускников.

В работе были изучены статьи из сборников научных трудов, а так же статьи в профессиональном научном издании Personnel Psychology. Были проанализированы ключевые отечественные и иностранные работы по теме магистерской диссертации, а именно: Дульзон А. А, Ильин В.В., Фунтов Н.В., Шапиро В.Д., Разу М.Л., A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBoK Guide, Project management: A systems Approach to Planning.

Предмет исследования: планирование проекта.

Объект исследования: проект по созданию салона красоты.

Практическая новизна: в работе представлен рабочий план – график реализации проекта по открытию салона красоты для Школы-студии «Look-Pro».

Практическая значимость результатов ВКР: данная работа может быть использована компаниями, которые планируют открытие салона

красоты.

Цель ВКР: спланировать проект по созданию салона красоты.

Согласно поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретические основы управления проектами.
2. Проанализировать предметную область проекта, спланировать время проекта, трудовые ресурсы проекта, стоимость проекта, риски по проекту, качество проекта.
3. Разработать план реализации проекта по созданию салона красоты.

Реализация и апробация работы: результаты исследования, возможно, будут внедряться в организации «Look-Pro», проект находится на стадии рассмотрения.

Структурно работа представлена введением, двумя главами, заключением и списком используемых источников. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления проектами: общие понятия управления проектами, функции управления. Также в первой главе рассматриваются процессы в управлении проектом: инициация проекта, планирование проекта, организация выполнения, анализ, управление изменениями, завершение.

Во второй главе дается общая характеристика и организационная структура компании «Look-Pro», исследуется планирование предметной области и времени проекта, планирование стоимости и рисков проекта. Также во второй главе представлен план реализации проекта с детальным описанием каждого этапа проекта по открытию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro».

В данной работе применялись общелогические **методы** познания: анализ, сравнение и обобщение, а так же изучение и анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики.

Глава 1. Теоретические основы управления проектами

1.1 Общие понятия управления проектами

Проекты окружают нас везде: строительство дома, открытие медицинского учреждения, установка бухгалтерской программы, организация Олимпиады – все это проекты. Неудивительно, что дисциплина управления проектами вышла из тени и встала в центр всеобщего внимания. Государство и производства делают большой акцент на проектный менеджмент, так как данная дисциплина помогает управлять (контролировать) организационными процессами. Что же собой представляет проектный менеджмент?

В целом можно сказать, что данная методология и технология управления проектами берет начало из военно-промышленной сферы. Примерами могут служить следующие военно-промышленные проекты: разработка ракет «Поларис», создание ядерной бомбы или космические программы «Аполлон». Организация военно-промышленного комплекса решает задачи, которые кардинально отличаются от любых других задач, с которыми сталкиваются компании, управляемые по принципам традиционного менеджмента. Военно-промышленная сфера отличается высоким требованием к качеству и соблюдению жестких сроков [25] В России развитие управление проектами началось с инженерно-строительной отрасли. На данный момент в России существуют локальные методологии управления проектами, которые используют стандарты всемирно известного Института проектного управления (PMI). Институт проектного управления был основан в 1969, данная организация объединяет более 300 тыс. членов по всему миру, включая Международную Ассоциацию Управления Проектами. Популяризацию деятельности IPMA в России осуществляет Ассоциация управления проектами СОВНЕТ. Популяризацией стандартов PMI занимаются официальные представительства PMI в Петербурге и Москве

[28].

Несмотря на активную деятельность Российских представительств международных организаций, существует некий разрыв между отечественной и иностранной практикой управления проектами. Разрыв составляет примерно 15-20 лет, как собственно и в других сферах, существует несколько причин данного разрыва. Первой причиной является информационный вакуум, существовавший до середины 90-х. Второй причиной является скептическое и осторожное отношение к практическому применению иностранных технологий в области проектов.

Основное содержание управления проектами.

Обычно проект считается успешным, когда достигнуты основные цели проекта, соблюдены рамки бюджета и времени. Дисциплина «управление проектами» основывается на следующей гипотезе: «Организационное протекание проекта больше способствует достижению целей проекта, чем неорганизационное (организация вместо импровизации). Основными компонентами такой организации являются:

- Содержание;
- Порядок работы;
- Время работы.

Содержание работы по управлению проектами состоит из объектов и действий или процессов создания этих проектов. «Конечный проект» или предметная область проекта декомпозируется в структурной модели проекта на нескольких уровнях на частичные объекты. Для детализации «предмета» проекта в целом и для отдельных элементов структурного плана проекта должны быть найдены и включены в определение проекта основные и частичные цели.

Важно помнить, что цели проекта часто меняются в ходе его реализации, поэтому необходимо вносить корректировки. Данные корректировки должны иметь системный характер для того, что планировать

изменения, контролировать их проведение и воздействовать на сроки и другие характеристики проекта.

Для более глубокого изучения проектного управления, необходимо дать определение слову «проект».

Сам термин «проект» имеет несколько значений. Сравнительно недавно в отечественной практике данный термин чаще всего ассоциировался с технической сферой, то есть с чертежами, расчётами по созданию сооружений и т.д. На Западе данное слово имеет более широкое значение. В английском языке для обозначения «проекта» можно использовать сразу несколько слов: design, draft, direction (business-unit) and project. Использование того или иного слова зависит от контекста и ситуации. Конечно в большинстве случаев термин «project» лучше всего подходит для сферы управления проектами.

Согласно толковому словарю Ньюбери:

«Проект» (англ.-project) это определенная задача, работа [39].

Согласно латинскому языку:

«Проект» (от лат. projectus) с латинского языка переводится как «выдающийся вперед» то есть что-то, что происходит перед самим действием.

Свод знаний по управлению проектами, Project Management Institute PMI, США предлагает следующую дефиницию:

«Проект» – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта [21].

Согласно учебному изданию «Основы управления проектами в компании Фунтова В.Н.»:

«Проект» (project) – это ограниченное во времени и ресурсах, целенаправленное действие по созданию чего-либо.

То есть в большинстве своем под «проектом» понимается набор действий, которые характеризуются:

- Наличием конкретной цели, которая должна быть достигнута в рамках определенных требований;
- Наличием даты начала и конца (временная ограниченность);
- Ограниченным объемом финансовых ресурсов (в некоторых случаях);
- Новизной;
- Использованием человеческих и нечеловеческих ресурсов (люди, деньги, оборудование);
- Комплексностью.

Рассмотрим кратко эти характеристики.

Цели проекта это формулировки, которые описывают то, как должен быть выполнен проект. Цели предоставляют общий контекст того, что проект пытается достичь, описывают конкретные материальные продукты и результаты, которые проект будет поставлять в конечном итоге. Цели могут быть разной сложности, и должны быть четко сформулированы. Цель должна быть: конкретной, измеримой, достижимой, актуальной, определенной по времени (принцип SMART) [36].

Например, целью проекта может быть «увеличение общего уровня удовлетворенности клиентов, которые обращаются в службу поддержки клиентов компании». Данная цель достаточно ёмкая, и слишком абстрактная. Для полного достижения, возможно, придётся ввести новые учебные классы, реорганизовать отдел службы поддержки клиентов, модификации системы вознаграждений компании и т.д. Это может принимать различные проекты в течение длительного периода времени. Формулировка цели проекта, является очень сложной задачей, потому что необходимо помнить, что все цели имеют временную ограниченность и определенные требования.

Вот пример более четко сформулированной цели: «улучшить телефонную систему службы поддержки клиентов к 31 декабря для того, чтобы каждый клиент ждал не более 2 минут». Данная цель более

конкретна, измерима, реалистична и достижима, и дата «31 декабря» показывает, что цель четко определена во времени [13].

Следующая характеристика проекта это – «временная ограниченность». Данное свойство помогает отличить проект от текущих задач компании. В компаниях часто имеются долговременные задачи, для которых выделяется определённый бюджет, но, как правило, у них нет четкой даты окончания. Если говорить о проекте, то всегда есть определенное начало и конец, которые обозначают ограниченность проекта. Под началом проекта понимается «авторизация проекта», а конец – это достижение поставленных целей.

Говоря о финансовом бюджете проекта, стоит отметить, что для большинства проектов организуются отдельные бюджеты, которые контролируются специальными людьми. Есть проекты с ограниченным бюджетом, все зависит от размера компании и самого проекта. Вообще если говорить об ограниченности ресурсов, то необходимо понимать, что ресурсов в прищепе всегда будет не хватать. Должен быть составлен перечень всех ресурсных спецификаций, также необходим четкий график их потребления.

Очень сложно судить о новизне проекта, так как само понятие «новизна» является эмпирическим и абстрактным. Чаще всего говоря «новизна» подразумевается «относительная новизна», проект является новым только для конкретной компании, которая реализует сам проект.

Для реализации проекта используются разные ресурсы: человеческие, технические, материальные и др. Объем ресурсов зависит от бюджета, который выделили для проекта. Также важными факторами являются масштаб и продолжительность проекта. В зависимости от этих факторов планируется график потребления ресурсов [27].

Комплексность проекта – это учет всех факторов (внешних и внутренних), которые оказывают влияние на развитие и результат проекта. То есть мы рассматриваем проект как комплексную систему с

определенными характеристиками. Но в тоже время каждый проект имеет определенные границы предметной области. Соответственно проект разграничен с другой деятельностью компании (например, с работами, проектами, ресурсами).

Обычно проекты поручаются проектным организациям предприятиями, правительственными учреждениями по следующим причинам:

- Спрос на рынке (например, компания по производству потребительских товаров поручает проект по разработке нового фруктового напитка с меньшим содержанием сахара для детей в целях повысить информированность о здоровье);
- Бизнес – необходимость (например, издательский дом поручает проект по написанию книги с целью повысить доход);
- Требование заказчика (например, парк развлечения поручает проект по созданию нового аттракциона);
- Технологическое преимущество (например, компания электроники заказывает проект по разработке более дешевого, быстрого в работе нетбука);
- Требование законодательства (например, правительство заказывает проект по выпуску законов с целью контроля над системой ипотечного кредитования);
- Социальная потребность (например, неправительственная организация заказывает проект с целью повысить информированность о программе « Стань донором») [39].

Выше был исследован термин «проект» и его характеристики. В качестве дополнительных элементов можно отнести:

- Документация проекта;
- Ограничения и требования к проекту;
- Выбор и оценка альтернатив;

- Методы и техники управления проектами.

Документация проекта.

Под документацией проекта понимается совокупность взаимосвязанных документов, которые связаны с проектом и управлению проектом образует систему проектной документации, функционирующая на протяжении всего жизненного цикла. Документация демонстрирует всю информацию, связанную с инициацией, планированием, реализацией и завершением проекта. Документация обеспечивает эффективную коммуникацию всех членов команды и других стейкхолдеров проекта. Несмотря на множество изданий и сводов правил по дисциплине управления проектами, на сегодняшний день не существует общепризнанных стандартов по составлению и организации системы документации в управлении проектами.

Ограничения и требования к проекту

К ограничениям и требованиям относятся элементы составной части исходных данных. Ограничения и требования характеризуют:

- Предысторию состояния системы;
- Ограничения на цели и результаты проекта, определяющие количественные характеристики и допущенные пределы: объемов, расходов, качества, риска, сроков длительности.
- Требования к результатам проекта и способам их достижения.

Методы и техника управления проектами

Методы и техника управления проектами – это совокупность формальных, организационных методов, технических приемов управления проектами, которые затрагивают обширные области знаний и выработке и принятию решений образуют ядро технологии и организации управления проектами.

Ниже представлены основные методы и технические приемы, используемые в управление проектами.

На фазе разработки концепции проекта используются:

- Методы определения целей проекта;
- Методы анализа целей;
- Дерево целей;
- Методы концептуального проектирования (то есть описание

предметной области проекта, условий и ограничений).

На фазе разработки проекта используются:

- Методы структурной декомпозиции;
- Методы моделирования процессов осуществления проектов;
- Методы построения иерархических систем;
- Методы календарного планирования;
- Методы ресурсного анализа;
- Методы управления риском;
- Методы управления качеством;

На фазе реализации проекта:

- Методы оперативного планирования работ;
- Методы планирования ресурсов и времени;
- Методы управления запасами;
- Методы управления изменениями;

На фазе завершения проекта:

- Методы анализа эффективности проекта;
- Методы разработки исполнительных графиков и анализа данных

о запланированном и фактическом ходе выполнения проектов.

Классификация проектов:

Существует множество видов проектов. Проекты различаются по степени сложности, по масштабу, по продолжительности проекта, по сфере деятельности, по составу участников проекта и т.д.

Ниже представлена более подробная классификация проектов:

Классификация по цели реализации проекта: цель проекта может быть

коммерческой (profitable) и некоммерческой (non-profitable). Под коммерческой целью понимается получение максимальное прибыли от проекта. Некоммерческая цель не преследует получения прибыли от проекта. Некоммерческая цель направлена на достижение социальных (общественных) благ.

Классификация по виду проекта: инновационный, инвестиционный, образовательный, научно-исследовательский.

Инновационный проект – это проект, который содержит экономическое, техническое и организационное обоснование конечной инновационной деятельности, основная цель данного вида проекта – разработка новейших технологий для развития систем.

Инвестиционный проект – основной целью данного проекта создание основного фонда, который требует инвестиций.

Образовательный проект – основной целью образовательного проекта является улучшение состояния педагогической, образовательной системы.

Научно-исследовательский проект – основной целью данного рода проекта является разработка или дополнение прикладных исследований.

Классификация по масштабу проекта: под масштабом понимается размер проекта – малые, средние, крупные и очень крупные проекты. На Западе масштаб проекта определяется общим объемом инвестиций по следующей градации:

Малый проект – от 250 тыс. долларов до 1 млн. долларов; Небольшие по размеру проекты, ресурсы ограничены.

Средний проект – от 1 млн. долларов до 3 млн. долларов; В большинстве случаев это стратегические проекты компании на региональном уровне.

Крупный проект – от 3 млн. долларов до 10 млн. долларов; Под крупными проектами понимаются мультипроекты, на региональном или национальном уровнях.

Очень крупный проект – от 10 млн. долларов и более. Это целый комплекс проектов, состоящий из несколько взаимосвязанных проектов [35].

Классификация по продолжительности: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочные проекты – продолжительность до 3 лет. К краткосрочным проектам относятся оперативные проекты компании.

Среднесрочные проекты – продолжительность до 5 лет. К среднесрочным проектам относят стратегические проекты компании на региональном уровне.

Долгосрочные проекты – длительность более 5 лет. К долгосрочным проектам относятся целевые программы, состоящие из нескольких проектов.

Классификация по классу проекта: монопроекты, мультипроекты и мегапроекты.

Монопроект – это отдельный проект определенного типа, вида и масштаба.

Мультипроект – данный проект более сложен в организационном и техническом плане. Такого рода проекты состоят из нескольких монопроектов, и требуют четкого проектного управления.

Мегапроект – объем инвестиций данного типа проекта может превышать 1 млрд. долларов и длительность его реализации может занимать более 5 лет. Мегапроект включает в себя несколько моно и мультипроектов.

Классификация по составу участников: малый проект включает 5 участников, средний проект включает от 5 до 9 человек, большой проект состоит из 9 и более участников.

Классификация по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, организационные и смешанные.

Основной целью экономических проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы. Результаты экономических проектов должны быть достигнуты в определённые сроки, в рамках выделенного бюджета.

Технические проекты связаны с разработкой новых технологий, техническими усовершенствованиями. У технических проектов очень много требований по выполнению чертежей и введению документации.

Социальные проекты характеризуются высокой степенью неопределенности. Примерами социальных проектов могут быть – социальная поддержка ветеранов или населения, пострадавшая по причине природных катаклизмов и т.д. Чаще всего расходы ограничены или зависят от бюджетных ассигнований.

Организационные проекты связаны с созданием или реорганизацией инфраструктурных элементов внешней или внутренней среды субъекта. Примерами организационных проектов является проведение международной конференции, создание новой компании и т.д. Срок сдачи проекта задается предварительно, расходы обычно фиксированы.

Смешанные проекты нацелены на достижение комплексного результата.

Окружение проекта

Проект является открытой системой, который взаимодействует с окружающей его средой. Проект обладает рядом свойств:

- проект состоит из элементов, которые имеют определенные связи [13.];
- состав проекта может меняться в ходе реализации проекта, возможно отсечение старых или добавление новых элементов.

Окружающая среда проекта – это совокупность объектов и факторов, которые не принимают непосредственное участие в проекте, но, тем не менее, оказывают влияние на проект и взаимодействуют с его элементами.

Можно выделить дальнейшее окружение проекта и непосредственное окружение проекта. Под *дальним окружением* проекта понимаются факторы, которые взаимодействуют на проект за счет других факторов и объектов.

Виды дальнего окружения:

Политические факторы:

- Поддержка проекта со стороны правительства;
- Политическая стабильность;
- Уровень преступности;
- Торговый союз со странами-участниками.

Экономические факторы:

- Уровень цен;
- Состояние рынков сбыта;
- Тарифы и налоги;
- Уровень развитости банковской системы;

Общество:

- Уровень образования;
- здравоохранение;
- Общественные организации;
- Пресса, телевидение.

Культура:

- Культурные традиции;
- Уровень грамотности;

Наука и техника:

- Связь, коммуникации;
- Энергетические системы;
- Транспортные системы;
- Уровень развития фундаментальных и прикладных наук.

Природные и экологические факторы:

- Законодательство по защите к окружающей среде;
- Санитарные требования к окружающей среде;
- Стандарты по качеству.

Непосредственное (внутреннее) окружение проекта – это объекты и факторы, которые взаимодействуют с проектом напрямую.

К факторам, которые влияют на внутреннее окружение, относятся:

- Стиль руководства. Стиль определяет психологическую обстановку в команде проекта, и влияет на творческую деятельность и трудоспособность.
- Стейкхолдеры проекта реализуют различные интересы в процессе имплементации проекта, формируют свои требования в соответствии с целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии со своими интересами и степенью вовлеченности в дела проекта.
- Команда проекта является сердцем всего проекта, мотором от которого зависит успех проекта.
- Специфическая организация проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей и влияет на успех проекта [22].

Окружение проекта включает в себя современные технологии, на которых базируется проект, клиентов, конкурентов, географические, климатические, социальные, экономические и политические аспекты, которые как-либо влияют на успешность проекта.

В большинстве случаев проект реализуется в рамках конкретного предприятия (организационно-структурного образования), и все подразделения данного предприятия, которые не участвуют в реализации проекта, все равно должны рассматриваться как объекты непосредственного окружения.

Также важно отметить, что окружение проекта нельзя рассматривать без участников проекта. Ниже будут рассмотрены основные участники проекта.

Стейкхолдеры проекта.

Порой кажется, что в современном мире технологии делает всю самую тяжелую работу. Но чуть позже оказывается, что за всеми

технологиями стоят люди. Стейкхолдерами называют людей, которые косвенно и напрямую связаны с деятельностью проекта. Первой задачей любого руководителя проекта является идентификация этих заинтересованных лиц. Заказчики, специалисты, принимающий решения, продавцы, все, кто участвуют в проекте, или как-либо могут повлиять на его результат, являются стейкхолдерами. Выявление заинтересованных сторон является первостепенной задачей, потому что все важные решения во время определения и планирования проекта предпринимаются именно стейкхолдерами. Стейкхолдеры – это те сотрудники, которые под руководством менеджера проекта, устанавливают цели, строят стратегии, графики и утверждают бюджет. На протяжении всего начального этапа проекта, руководитель проекта должен продолжать уточнять всех заинтересованных лиц, и какую роль они будут играть.

Далее будут описаны роли основных стейкхолдеров: руководитель проекта, проектная команда, функциональный менеджер, инициатор, заказчик и их влияние на результат проекта [39].

Руководитель проекта.

Каков вклад руководителя проекта? Работу руководителя проекта можно сравнить с работой дирижёра, который руководит оркестром для того, чтобы музыка звучала гармонично. Занимается ли он планирование или соблюдение перерасхода средств, выявлением стейкхолдеров или улаживает конфликты внутри команды, у руководителя проекта всегда будет главная роль в проекте. После того, как выбран менеджер проекта, он должен четко распределить роли всех стейкхолдеров, включая и свою собственную.

Руководитель проекта должен задавать следующие вопросы: «Каковы мои полномочия?» «Освобождаюсь ли я от других поручений?» «Какие необходимо предоставлять отчеты?».

Команда проекта

Кто будет делать основную работу? Ответ – это команда и руководитель проекта. Участники, которые вкладывают в проект свое

время, навыки, и усилия считаются членами проектной команды. Помимо людей, назначенных из компании для выполнения проекта, могут включать подрядчиков, поставщиков и даже клиентов в проектную команду. Концепт того, что клиенты (заказчики) являются членами команды, может показаться запутанным, поскольку именно они являются теми, для кого создается данный проект. Например, существуют проекты информационных систем, когда клиенты (заказчики) часто являются активными участниками на этапах определения и проектирования системы.

Также есть примеры, когда проект включает в себя переход на новый офисный комплекс, заказчик может взять на себя ответственность за организацию обучения, связанную с эксплуатацией нового объекта.

Команда проекта – это своего рода временная организационная структура, которая состоит из отдельных специалистов, привлеченных в реализации работ проекта. Обычно команда создается на период проекта. Определение, кто будет частью команды, происходит в начале проекта, на стадии планирования. Этот процесс завершается, когда все члены команды соглашаются с их обязанностями и ролями. Ниже представлены шаги в этого процесса:

- После того, как сформированы задачи, производится набор сотрудников с необходимыми профессиональными знамениями.
- После этого руководитель проекта начинает обсуждать условия проекта с новыми членами команды;
- Менеджер уточняет план и должен убедиться, что все члены команды четко понимают его;
- Обязанности членов команды должны быть прописаны в проектном регламенте оказания услуг и в плане проекта.

Намного проще выявить всех стейкхолдеров, когда проект небольшого масштаба.

Функциональный менеджер.

Умение работать продуктивно с руководством компании, играет важную роль в любом проекте. Говоря о руководстве компании, мы подразумеваем «функциональное руководство» также известное как «линейное руководство». Это могут быть руководители отделов, руководители первого уровня или исполнительный вице-президент. За исключением проектно-ориентированных организаций, функциональные руководители несут ответственность за организационное подразделение, например такие как «инжиниринг» или «внутренний аудит», а не за конкретный проект. Это люди, которые постоянно руководят сотрудниками и другими ресурсами компании. Функциональные руководители обычно участвуют в разработке политики компании, от которой в свою очередь зависит сам проект. Если спросить руководителей проекта, что они хотят от функциональных руководителей – то ответ будет таким: «умение находить нужных людей в нужное время» или «принятие своевременных решений, основанные на фактах, представленных командой проекта». Это говорит о том, что функциональные руководители, несомненно, превозносят вклад в развитие проекта.

Руководитель проекта должен работать в тесном контакте с функциональными менеджерами, так как те могут предоставить лучших специалистов для реализации проекта. На протяжении жизненного цикла проекта функциональные менеджеры могут быть чрезвычайно полезны в решении проблем, связанных с персоналом или с качеством труда.

Инициатор проекта.

Все проекты носят специфичный характер, и это может создать серьезные проблемы для руководителей проекта, потому что у проектных менеджеров хватает полномочий, для решения определенных организационных проблемам. Инициатор является решением этих проблем. Инициатор является «формальным авторитетом», который решает организационный вопросы. Инициатор может быть как руководителем высшего звена, так и младшим менеджером. Положение и авторитет

инициатора должны быть независимы от любого проекта, это обеспечит объективный процесс принятия решений.

Заказчик (клиент).

Если существует проект, то и существует человек, который платит за него. А тот, кто финансирует проект, обычно, получает право на описание продукта, бюджета и критерий, по которым будет оцениваться успех проекта. Конечно, другие стейкхолдеры также могут запросить дополнительные требования, но последнее слово остается за клиентом (заказчиком), потому что именно он платит по счетам. Заказчик также несет ответственность за результат проекта. Основными функциями заказчика в проекте являются:

- Описание всех потребностей и запросов;
- Анализ и утверждение плана;
- Оценка в промежутках реализации проекта;
- Анализ отчетов о ходе реализации проекта.

Жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл представляет собой линейное продвижение проекта от его определения через составление плана, выполнение работы и закрытия проекта. Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом формализации идеи и моментом закрытия проекта, иными словами от состояния «когда проекта еще нет» и до состояния «когда проекта уже нет» [28]. Наиболее крупные временные элементы обычно называют фазами. Фазы помогают логически разделить проект на подгруппы для более легкого управления [21]. Каждый проект специфичен, и некоторые фазы могут отсутствовать или выполняться в разном порядке. Чаще всего выделяют следующие фазы: инициирования проекта (фаза разработки концепции), фаза планирования, фаза реализации и фаза завершения проекта. Каждые из перечисленных элементов, в свою очередь, могут делиться на более мелкие элементы – стадии, этапы и т.д. На первый взгляд может показаться, что

жизненный цикл проекта это тоже самое, что и функции проектного менеджмента. Разница заключается в том, что жизненный цикл является линейным, и фазовые границы представляют собой точки принятия решений.

Рассмотрим подробнее, эти точки принятия решений:

1. Фаза определения (инициирования). Данная фаза начинается непосредственно с самого проекта и его устава. Фаза заканчивается, когда все правила утверждены. Подписывая устав проекта, заинтересованные стороны согласны с целями проекта, подходами, с таблицей производственных затрат и т.д.

2. Фаза планирования. После того как утверждены правила, начинается формирование проектного плана. Впоследствии того, когда все детали по выполнению проекта оговорены, вполне вероятно, что могут появиться поправки в уставе проекта. Определение проекта и его планирование являются достаточно короткими фазами, особенно если проект небольшого масштаба. Так как планирование очень часто может повлиять на изменение правил в уставе проекта, многие компании используют одну фазу – «инициация» подразумевая и фазу определения, и фазу планирования проекта. Одним из аргументов в поддержку для разделения фаз определения и планирования проекта – является наличие вопросов, которые необходимо решить до написания детального плана проекта. Основные предложения и соглашения должны быть разработаны на начальной стадии перед планированием, тогда работа будет более целенаправленной и продуктивной.

3. Фаза осуществления (execute). Данная фаза является фактическим выполнением всей работы проекта. Этот этап в большинстве случаев занимает около 90% всех усилий проекта. Эта фаза считается завершённой, только в том случае, если цель проекта достигнута.

4. Фаза завершения (closeout). Это самый маленький этап проекта, но не менее важный. Этап завершения выполняет такие важные функции как:

- Установление официального закрытия проекта в глазах заказчика;
- Анализ успешных и неудачных моментов проекта с целью улучшения работы с будущими проектами.

Невозможно переоценить значение первых двух фаз в жизненном цикле проекта. Две первые фазы определение и планирование проекта обычно составляют примерно 10 % всех усилий, но тем не менее являются важнейшими для эффективного завершения последнего этапа. Также важно отметить, что жизненный цикл проекта – это важная сторона объекта системы управления проектом, но в тоже время жизненный цикл это метод данной системы управления.

1.2 Функции управления проектом

Для того чтобы устанавливать реалистические ожидания, находить взаимопонимание между всеми сторонами, и успешно выводить конечный продукт необходим ряд определенных методов и походов. Все эти подходы и методы могут быть сгруппированы в базовых и интегрирующих функциях менеджмента.

Управление предметной областью проекта (scope project management).

Определение предметной области проекта – это процесс разработки подробного описания проекта и окончательного продукта. Под предметной областью проекта понимаются: цели, задачи проекта и объем необходимых ресурсов. В процессе реализации проекта предметная область проекта может меняться. Цели и задачи могут быть более детально уточнены, или наоборот полностью изменены. Также необходимо помнить о постоянном изменении объема работ. Согласно статистике, объем работы может меняться от 0 до 100% при завершении работ проекта. Соответственно, если меняется объем работ, то могут быть изменения в объёмах потребляемых ресурсов.

Управление предметной областью проекта занимается контролем этих изменений. Контроль и управление осуществляется через такие процессы как: определение концепта и цели проекта, планирование, контроль выполнения и завершение проекта.

Управление качеством.

За последние двадцать лет произошла настоящая революция качества. Улучшилось не только качество продукции, но и качество руководства и управления проектами. Управление качеством (quality management) было недооценено такими компаниями как Ford, General Motors, and Chrysler, в результате чего эти компании потеряли большие деньги [9].

Толчком для улучшения качества послужили высокие предпочтения заказчиков. Заказчики требуют:

- Быструю разработку продукта;
- Более высокий уровень технологий;
- Меньшее количество дефектов, отказов;
- Четко просчитанные объемы необходимых ресурсов.

Управление качеством – это улучшенная система для интеграции различных организационных элементов с проектированием, развитием и производством. Данная функция обеспечивает экономически эффективными товарами или услугами, которые являются полностью приемлемыми для конечного потребления.

Функция управления качеством проекта связана со всеми аспектами проекта, она пронизывает управленческие решения, используемые материалы в проекте, качество выполняемых работ и полученные результаты.

Управление временем.

Для руководителей проекта «время» это нечто ограниченное, и только если следовать всем принципам тайм – менеджмента его можно превратить в неоценимый ресурс для достижения поставленных целей. Большинство

руководителей предпочитают «недобирать» сотрудников, ошибочно полагая, что менеджер по проекту возьмет на себя дополнительную нагрузку. Но менеджер проекта может быть уже обременен совещаниями, подготовкой докладов, урегулированием внутренних и внешних конфликтов, нахождением способов минимизации рисков. Поэтому необходимо учиться использовать принципы эффективно тайм менеджмента.

Существует несколько способов экономии времени:

- Делегировать часть своих обязанностей;
- Следовать расписанию;
- Быстро принимать решения;
- Уметь говорить «нет»;
- Сначала делать трудную часть;
- Лимитировать время на разговоры по телефону и переписки по электронной почте;
- Не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня.

Успех проекта всецело зависит от времени. Управление временем и управление предметной областью связаны друг с другом, потому что две эти функции включают в себя определение продолжительности действий, контроль над реализацией проекта и т.д.

Управлять временем можно по средствам временных графиков выполнения работ и временного анализа.

Управление стоимостью.

Управление стоимостью является важной составляющей любого проекта, несмотря на его масштаб. Небольшие проекты ведут достаточно жесткий контроль над управлением стоимостью, так как если хотя бы одна составляющая не будет соответствовать выделенному бюджету, то весь проект стоит под угрозой. Несмотря на это, для небольших проектов не используются изощренные приемы контроля над стоимостью. Управление стоимостью – это не просто мониторинг расходов, это анализ данных с

целью принятия мер по минимизации рисков, пока еще не слишком поздно [12].

Управление стоимостью включает в себя следующие аспекты:

- Расчет затрат;
- Производственный учёт;
- Денежный поток проекта;
- Денежный поток компании;
- Расчет прямых затрат на оплату труда;
- Расчет накладных расходов;

Главной задачей функции «управление стоимостью» является контроль над бюджетом проекта. Управление стоимостью отвечает за следующие зоны: планирование расходов, поиск источников финансирования, анализ финансовых рисков, установление способов минимизации возможных рисков, написание сметы расходов, анализ возможных доходов.

Управление риском.

Риск является мерой вероятности, следствием не достижения цели определенного проекта. Риск не всегда легко оценить, поскольку вероятность возникновения и следствие его возникновения являются неизмеримыми параметрами. Можно сказать, что риск состоит из двух компонентов:

- вероятность наступления;
- последствие (воздействие) его наступления.

Больше всего риску подвержены следующие аспекты проекта:

- финансовый;
- технический;
- организационный;
- социально-политический.

Управление риском (risk management) – это практическое действие по борьбе с ним. Управление рисками включает в себя планирование риска,

выявление риска, анализа риска, разработку стратегий реагирования на риск, мониторинг и контроль риска [20].

Для эффективного управления рисками необходимо принимать меры заранее, настраиваться на позитивный лад, и постоянно стремиться увеличить вероятность успеха проекта. В первую очередь умение управлять рисками необходимо для ключевых лиц проекта, которые принимают решения.

Управление персоналом.

Для реализации проекта необходимы различного рода ресурсы, но самыми главными ресурсами являются люди. Человеческие ресурсы проекта – это специалисты различной квалификации, которые отвечают за планирование и реализацию различных аспектов проекта. Количество требуемых сотрудников варьируется в течение жизненного цикла проекта.

Управление персоналом – это назначение сотрудников с необходимыми навыками на работу с целью удовлетворения потребностей организации [22].

Также функция управление персоналом включает в себя определение оптимального количества работников, поиск сотрудников с необходимой квалификацией, оформление персонала на определённую должность, обучение персонала, выплата льгот и заработной платы, оказание помощи в разрешении конфликтов и т.д. Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом, как главный фактор успеха реализации проекта [27]. Система управления персоналом включает в себя основные методы, программы и мероприятия, связанные с человеческими ресурсами. Система управления персоналом характеризуется представленными ниже параметрами:

- соответствие персонала целям проекта (под этим понимается квалификация, уровень образования);
- структура интересов и ценностей;

- творческий потенциал, отражающий отбор и использование персонала.

Оценить эффективность управления персоналом можно по результатам реализации проекта. Эффективность каждого отдельного члена команды, зависит в большей степени от его способности выполнять требуемые функции [23].

Под способностью выполнять требуемые функции понимается: знание, опыт, физическая и стрессовая устойчивость, интеллектуальная возможность и общая культура [26]. Важно помнить, что основная специфика человеческих ресурсов состоит в том, что:

- управляя человеческими ресурсами, приоритет отдается психологическим аспектам и факторам, стимулированию и т.д.;
- человеческие ресурсы способны к постоянному развитию;
- деятельность человеческих ресурсов характеризуется целеполаганием и осознанностью;
- при неправильном управлении и использовании человеческих ресурсов падает их эффективность, намного быстрее чем в случае с другими видами ресурсов.

Управление контрактами.

Управление контрактами – это своего рода искусство и наука управления контрактными соглашениями на протяжении всего процесса заключения контрактов. Поскольку контракты касаются как минимум двух сторон – покупателя и продавца (контрактора), процессы управления контрактами осуществляются обоими и покупателем и продавцом. Процессы управления контрактами продавца соответствует процессам покупателя, и состоят из следующих видов деятельности:

- предпродажная деятельность;
- принятие решения об участии в конкурсе на получение контракта;

- подготовка к тендерным предложениям;
- обсуждение условий контракта / заключение контракта;
- окончательное завершение контракта.

Управление проектами включает в себя выбор стратегии контрактной деятельности, подковку к заключению контрактов, изучение условий контракта, контроль над ходом реализации контракта и т.д.

Управление взаимодействиями и информационными связями.

Как мы уже упоминали раньше, технологии делают многое в современном мире, но за любыми технологиями стоят люди. Во время реализации любого проекта необходимо уметь эффективно управлять коммуникациями и информацией, потому что они играют основополагающую роль в успехе проекта. Умение взаимодействовать с разными людьми – является важным навыком для любого менеджера. Управление взаимодействиями включает в себя изучение всех аспектов взаимодействия между заинтересованными сторонами проекта. Руководители и менеджеры должны знать о стратегиях в области коммуникации и уметь применять правильную стратегию для каждой ситуации и аудитории [32]. Область управления взаимодействиями и информационными связями исследует коммуникационное поведение, теории коммуникационных стратегий, практическое применение коммуникационных навыков. Данная функция делает акцент на умение обратиться с информацией, а именно: сбор, обработка, передача информации. Обмен информации бывает формальным и не формальным. Формальная передача проходит по средствам специальных информационных технологий. Неформальная передача проходит по средствам межличностных контактов.

1.3 Процессы в управлении проектом

Процесс инициации проекта.

Инициация проекта – это определение концепции и идеи проекта.

Инициация включает следующие процедуры:

- определение замысла проекта и его обоснование;
 - анализ стейкхолдеров;
 - определение потребностей заказчика;
 - утверждение цели и задач проекта;
 - определение параметров и способов реализации проекта;
 - оценка всех параметров и способов реализации, выбор наиболее подходящего параметра;
- принятие решения о начале проекта и документация данного процесса;
 - определение и назначение руководителя проекта;
 - обеспечение ресурсами для выполнения первой фазы проекта.

Согласно исследованиям, большинство проектов заканчиваются провалом из-за пропущенной фазы инициации. Фаза инициации и определения необходима для понимания, жизнеспособен ли проект в целом? Решение о годности/ негодности проекта должно быть определено на первой стадии проекта, так как это поможет примерно рассчитать денежные вложения и необходимые ресурсы для проекта.

Планирование проекта (Project planning).

Международная сеть компаний PwC (PricewaterhouseCoopers) провела глобальное исследование текущего состояния готовности проектов в организациях по всему миру. В ходе исследования PwC изучили 200 различных организаций, больших и малых, из различных отраслей промышленности, в 30 различных странах. Участники исследования представляли 10, 640 проектов на общую стоимость 5,6 миллиардов долларов [11]. Из всех организаций лишь 2,5% реализовали проекты вовремя. Кроме того, было выявлено, что 60% респондентов не были удовлетворены их уровнем подготовки. И примерно 50% проектов полностью провалилась.

На основании таких результатов даже человек далекий от проектного менеджмента ответит, что необходимы существенные изменения в организации проектов. После недавнего объявления о задержке проекта ObamaCare от администрации президента США Обамы, эксперт по управлению проектами Рон Блэк сказал, что чаще всего проекты проваливаются из-за неправильного планирования [35]. Давайте подробнее рассмотрим процесс планирования проектов. Проекты должны быть детально спланированы с целью достижения желаемых результатов, несмотря на большое количество влияющих факторов.

Планирование проекта – это продолжительный процесс определения действий для достижения поставленных целей. Планирование является одним из самых важнейших процессов в проектном менеджменте. Планирование процессов проводится в течение всего жизненного цикла проекта, начиная с предварительного структурного плана и заканчивая детальным планом реализации проекта. На этапе планирования определяются основные методы и инструменты управления проектами, после этого вся система делится на отдельные стадии и элементы. Процесс планирования логически связан со всеми стадиями проекта: инициацией, организацией и закрытием проекта. Основной целью планирования является – создание модели реализации проекта. Соответственно основным результатом процесса планирования проекта является сводный план реализации проекта, который сочетает в себе все результаты функций планирования. Сводный план реализации проекта – это важный документ, который определяет ход реализации проекта, и выступает в роли модели действий. Во время реализации проекта могут быть определённые изменения, как внутри, так и снаружи проекта. Именно поэтому основная функция планирования проекта является обеспечение непрерывного хода реализации проекта на пути к успешному завершению. Ниже представлены основные объекты планирования:

- предметная область;

- время;
- стоимость;
- качество;
- коммуникации;
- риски;
- человеческие ресурсы.

Организация выполнения.

Некоторые специалисты в сфере проектного менеджмента утверждают, что планирование проекта не представляет собой никакой ценности без точного выполнения. Процесс организации выполнения необходим для того, чтобы убедиться, что конечный результат проекта будет соответствовать ожиданиям всех стейкхолдеров.

Организация выполнения состоит из процессов, который осуществляют работы в соответствие с проектным заданием. Ниже перечислены эти процессы:

- Управление проектными работами – данный процесс относится к области «управления интеграцией проекта» (Project Integration Management). К выполняемым мероприятиям в рамках этого процесса относятся: управление рисками, управление продавцами и поставщиками;
- Управлением качеством – данный процесс относится к области «управления качеством проекта» (Project Quality Management). К выполняемым мероприятиям в рамках данного процесса относятся: аудит требований к уровню качества и контроль качества требований;
- Отбор персонала – к выполняемым мероприятиям относятся подбор, назначение сотрудников с необходимой для проекта квалификацией,
- Обучение персонала – к выполняемым мероприятиям относятся проведение оценки производительности сотрудников, обучающие тренинги о формировании навыков коллективной работы и т.д.;

- Управление персоналом – к выполняемым мероприятиям относится урегулирование конфликтов и т.д.;
- Управление закупками – данный процесс относится к области «управления закупками проекта» (Project Procurement Management). К выполняемым мероприятиям в рамках данного процесса относятся: определение продавца, подготовка и подписание контрактов;
- Управление взаимодействиями между стейкхолдерами – данный процесс относится к области «управления участниками проекта» (Project Stakeholder Management). К выполняемым мероприятиям в рамках данного процесса относятся: управление ожиданиями и требованиями стейкхолдеров.

Во время этапа «выполнение» план проекта может меняться, так как он зависит от запросов о внесении изменений. В процессе реализации данной стадии затрачивается большая часть проектного бюджета [3].

Управление изменениями.

Процесс управления изменениями является комплексом последовательных мероприятий, который используется руководителем проекта для изменения некоторых аспектов проекта. Контроль над изменениями является важной частью управления проектами. Из-за постоянных изменений со 100% уверенностью можно сказать, что проекты столкнутся с потребностью в изменении в течение своего существования. Но в тоже время эти изменения обеспечат соответствие проекта бизнес потребностям. Несмотря на статистические данные, согласно которым процент неудач всех значительных инициатив по изменению равен 70%, многие компании пытаются найти способы управления изменениями.

На основе исследований, согласно наиболее эффективным и часто применяемым изменениям, центр выстроил процесс управления изменениями, который содержит следующие три этапа:

- Фаза 1 – Подготовка к изменению;
- Фаза 2 – Управление изменением;

- Фаза 3 – Укрепление изменения.

Фаза 1 «Подготовка к изменению». На данной фазе определяется стратегия по управлению изменениями, далее подготавливается команда по управлению изменениями и разрабатывается модель изменений.

Фаза 2 «Управление изменениями». На данной фазе разрабатывается план по управлению изменениями, далее принимаются меры, и реализуется подготовленный план.

Фаза 3 «Укрепление изменений». На этой фазе производится сбор и анализ обратной связи (feedback), после устанавливаются расхождения и противодействия изменениям. Проводятся дополнительные корректировки [46].

Завершение.

Процесс завершения проекта является той фазой, которой не уделяется должного внимания. В английском языке есть фраза: «Last but not least», которая переводится следующим образом – «последний, но не самый худший», данная фраза очень точно описывает процесс завершения проекта. Будучи самой последней частью жизненного цикла проекта, данная фаза очень часто игнорируется даже крупными организациями, особенно если они работают сразу с несколькими проектами. Как правило, такие компании быстро переходят от одного проекта к другому, потому что время ограничено, а все ресурсы дорогостоящие. Но по-прежнему есть проекты, которые «проваливаются» из-за отсутствия корректирующих действий и анализа опыта предыдущих ошибок. Есть удаётся правильно завершить проект, менеджеры узнают много нового. А именно если по завершению проекта провести анализ, результат может быть ключом к успеху в новых проектах: улучшенным отношениям со стейкхолдерами, повышению мотивации сотрудников и т.д.[17]

Процесс завершения включает следующие мероприятия:

- Сопоставление первоначальных целей и конечных результатов проекта;
- Окончательное завершение контрактов;
- Расформировка персонала;
- Собрание, посвящённое полученному практическому опыту;
- Составление архивного файла проекта;
- Финальный отчет о выполненной работе.

Фаза завершения является своего рода оценкой всей проделанной работы.

Вывод: в данной части выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические основы управления проектами. Было проанализировано развитие дисциплины «управление проектами» от начала применения и до современного использования, и выявлены причины разрыва между отечественной и иностранной практикой данной дисциплины. Провелось сравнение использования термина «проект» в отечественной и зарубежной практике. Также были рассмотрены такие аспекты проектного менеджмента как: «окружение проекта» и «жизненный цикл проекта». Более того в данной главе были рассмотрены основные участники проекта: руководитель проекта, проектная команда, функциональный менеджер, спонсоры, потребители, были изучены их роли и способы влияния на результат проекта.

Были изучены базовые и интегрирующие функции управления проектом, и процессы, входящие в них. В свою очередь функции – это методы и подходы, применяемые, для успешной реализации проекта.

В конце главы были рассмотрены основные процессы проекта, а именно: инициация, планирование, организация выполнения, управление изменениями и завершение. Каждый процесс представляет собой важную составляющую проекта. Недолжное внимание хотя бы к одному из этих процессов может привести к несоответствию временных или бюджетных

ограничений или провалу всего проекта. Так как в данной работе основной акцент делается на планировании проекта, целью которого является определение способов получения намеченных результатов проекта в намеченные сроки и в рамках согласованного бюджета. Однако все проекты разные, и существует несколько методов получения общего представления о проекте, например, таких как модель жизненного цикла проекта, и классическая шестиэтапная модель управления проектом.

Модель жизненного цикла проекта помогает понять различные фазы, через которые проходит проект по мере его реализации, а классическая шестиэтапная модель помогает выяснить основные стадии проекта и интегрировать их в единое целое в процесс управления проектом.

Несмотря на многообразие подходов к планированию проектов, план проекта обычно содержит следующие семь элементов:

- Разделение работы на отдельные задачи
- Структуру команды проекта и сроков выполнения каждой задачи
- График очередности и продолжительность выполнения задач
- Ресурсы, необходимые для выполнения каждой задачи
- Детали бюджета, связанные с каждым видом затрат
- Резервные планы для парирования выявленных рисков
- Общая схема планирования проекта обычно попадает под одну из

следующих категорий:

- восходящая схема (снизу вверх) – сначала определяются все мелкие задачи, которые затем объединяются в более крупные управляемые блоки работ;

- нисходящая схема (сверху вниз) – сначала определяются крупные блоки работ, которые затем разделяются на отдельные задачи

- обратная схема – сначала устанавливается дата завершения проекта, а затем в обратном порядке определяют промежуточные этапы, которые должны быть пройдены для завершения проекта.

Каждые из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. В связи с этим необходимо выбирать подход, который лучше всего соответствует обстоятельствам. В идеале наряду с наиболее предпочтительным необходимо использовать еще один подход, чтобы проверить, не упущено ли что-нибудь существенное. Важно записывать свои соображения и хранить построенные схемы и графики, которые в дальнейшем помогут уточнить предварительные планы.

Существует подход к планированию проекта с тремя уровнями документации. Первые два уровня образуют контракт между менеджером и покровителем проекта, а третий уровень определяет контракт между менеджером и командой проекта. Это следующие три уровня:

- Карта ответственности за проект, определяющая принципы и политику сотрудничества, а также распределение ответственности на ключевых этапах проекта.
- План ключевых этапов (поэтапный план), показывающий промежуточные этапы на пути к достижению целей проекта
- График действий, показывающий запланированные действия, определяющий участников, очередность работ и правила отчетности о достигнутом прогрессе.

График действий должен быть связан с каждым из ключевых этапов. Определение конечного пункта каждого этапа имеет решающее значение для мониторинга выполнения графика и управления этим процессом.

Стадия планирования обычно, но не всегда предшествует началу действий. Однако в любом случае планирование продолжается во время реализации проекта, поскольку неизбежно возникает необходимость в изменении некоторых аспектов плана.

Глава 2. Планирование проекта по созданию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro»

2.1 Общая характеристика Школы-студии «Look-Pro»

«Look-Pro» - это единственное место, где учат настоящих профессионалов! Это школа, которая открывает вам двери в мир красоты, реализации, творчества и вдохновения!

Свою историю Школа начинает с 2013 года.

В 2014 году Школа-студия «Look-Pro» стала единственным официальным дистрибьютором и представителей Международного центра профессионального макияжа и грима «Make-Up Atelier Paris» в городе Томске. А так же на территории Школы-студии «Look-Pro» с 2014 года открыт магазин профессиональной декоративной косметики для лица, бровей и инструменты для работы.

Бренд Make-Up Atelier Paris представлен в России с 1991 года. С 2007 года эксклюзивным дистрибьютором марки в России является группа компаний «Индустрия красоты». Партнерская сеть, которую активно развивает «Индустрия красоты», охватывает территорию РФ от Белгорода до Владивостока и на сегодня насчитывает 37 дистрибьюторов и 12 оптовых представителей.

Уникальная концепция бренда – продвижение через обучение.

Своим мировым успехом марка Make-Up Atelier Paris обязана не только новым идеям и технологиям, постоянному развитию и совершенствованию, но и уникальной концепции, благодаря которой стала абсолютно узнаваемым брендом.

Основа этой концепции – продвижение через обучение. Специально созданные программы обучают оптимальной работе с продуктами Make-Up Atelier Paris и направлены на развитие искусства макияжа и профессионалов-визажистов. Будучи эксклюзивным представителем бренда в России, группа

компаний «Индустрия красоты» занимается подготовкой высококлассных визажистов в школах Make-Up Atelier Paris.

На территории России действуют три собственные школы Make-Up Atelier Paris в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону, являющиеся подразделениями академии «Индустрия красоты». Кроме того, в регионах РФ открыто 19 школ профессионального макияжа официальных дистрибьюторов группы компаний «Индустрия красоты». На сегодня школа Make-Up Atelier Paris – российский лидер в обучении искусству визажа. Эффективность программ, основанных на методике Make-Up Atelier Paris, по достоинству оценили уже более 12 тысяч выпускников.

На сегодняшний день Школа-студия «Look-Pro» в Томске проводит несколько образовательных программ по направлениям:

- Базовый курс «Визажист салона» от «Make-Up Atelier Paris»;
- Курс «Профессиональное оформление бровей»;
- Курс по обучению макияжу для себя «Сам себе визажист»;
- Курс «Прически. Локоны. Укладки»;
- Курсы повышения квалификации;
- Мастер-классы.

Предлагается более подробно изучить каждое направление, чтобы более углубленно понять специфику деятельности организации.

✓ **Базовый курс «Визажист салона» от «Make-Up Atelier Paris»**

Данный курс проводится в Школе ежемесячно. Со дня открытия школы спрос на базовые курсы только растет и курс «Визажист салона» - не исключение. Данный курс предлагает ученикам освоить в совершенстве все тонкости профессии визажиста. Обучение, пройденное по данному курсу, дает все необходимые навыки для успешной творческой деятельности. Обучение визажу позволит ученикам постигнуть основы макияжа для повседневной жизни и для праздничных моментов. Это мощное «оружие» в руках каждой женщины. Данный курс охватывает все техники в макияже и

позволяет по окончании овладеть тонкостями классических видов макияжа, таких как:

- дневной;
- деловой;
- вечерний;
- торжественный макияж;
- лифтинг-макияж;
- фантазийный;
- свадебный.

Нельзя не отметить эффективность программы, основанную на методике Make-Up Atelier Paris, по которой в Томске обучают только преподаватели «Look-Pro». Так как Школа является единственным дистрибьютором данной марки косметики, то и обучение проводится на материалах Make-Up Atelier Paris, что позволяет ученикам ознакомиться с перечнем косметических средств не только на бумаге, но и вживую. Школа тем самым может хорошо заработать на продаже профессиональных средств для визажа.

Цена базового курса «Визажист салона» - 25000 рублей.

✓ **Курс «Профессиональное оформление бровей»**

Мастера Школы-студии считают, что брови меняют не только внешний вид и взгляд, но и восприятие человека и даже судьбу.

Данный курс, позволяет расширить спектр предлагаемых услуг мастеров по визажу и прическам. Курс знакомит учеников с технологиями коррекции и моделирования, а так же со всеми современными техниками оформления бровей.

Профессия «Brow-мастер» является отличным профессиональным бонусом для широкого круга мастеров индустрии красоты – стилистов, визажистов, парикмахеров. Также нашими мастерами-преподавателями было замечено, что данная профессия востребована как отдельная специальность на рынке красивых услуг.

Услуги, связанные с оформлением, покраской и моделированию бровей, с каждым годом набирают популярность среди клиентов салонов красоты.

В «Look-Pro» стараются выпускать «комплексных» мастеров, которые обучаются не только техникам правильного визажа, но и обретут знания по теме «красивых бровей». Именно поэтому данный курс предлагается ученикам как дополнительный, который позволит расширить область предлагаемых услуг.

Цена курса «Профессиональное оформление бровей» - 12000 рублей.

✓ **Курс «Сам себе визажист»**

На мой взгляд, это самый интересный и в меру востребованный курс в Школе-студии.

Согласно исследованиям американских социологов, 80% добиваются успеха те, у кого красивая внешность. С этим не смогли поспорить и мастера «Look-Pro», решив организовать курсы для девушек, женщин, которые хотели бы научиться правильно использовать косметику и узнать все тонкости макияжа «для себя».

Огромные плюсы данного курса в том, что его могут посещать девушки любой возрастной категории – ответы по уходу за собой найдутся для каждой. Так же, стоит отметить, что курс предполагает 10 мастер-классов, проходящих по выходным дням, что очень удобно для занятых людей.

Программа курса включает в себя:

1. Подготовка кожи к макияжу.
 2. Декоративные средства и инструменты. Что должно быть в косметичке?
 3. Декоративная косметика: Что? Как? Зачем? Куда? И сколько?
- Знакомство с разными декоративными средствами.

4. Скульптурирование и контуринг. Тонирование, коррекция и моделирование: подбор правильно корректирующих средств, выявление недостатков и подчеркивание достоинств.

5. NUDE макияж. Вариативность дневного макияжа.

6. "SMOKY eyes"! Вечерний макияж - как, что и куда? Вечерний SMOKY – самый популярный вечерний макияж и др.

Преподавателями Школы-студии «Look-Pro» было решено внести в программу курса разбор личной косметички. Это послужило, своего рода, привлечению еще большего количества желающих уметь правильно пользоваться декоративными средствами.

Данный курс предполагает почти индивидуальное обучение, т.е. теоретические знания ученики получают совместно, а переходя к практическим занятиям, преподаватель курса работает индивидуально с каждой девушкой.

Не смотря на то, что полноценный курс длится 10 занятий, любая девушка может выбрать определенное количество мастер-классов, которые ей были бы интересны и посетить только их. В таком случае, оплата производится за один мастер-класс – 1500 рублей. Посетив полный курс, можно сэкономить и заплатить 12000 рублей.

✓ **Курс «Прически. Локоны. Укладки»**

Курсы по парикмахерскому мастерству в Школе-студии «Look-Pro» выстроены так, что каждый получает максимум внимания от преподавателя, авторская программа обучения опробована и получила высокую оценку – наши ученики с успехом трудятся в лучших салонах города, выигрывают конкурсы мастерства, востребованы на рынке красоты.

Высокий профессионализм мастеров - это, в первую очередь заслуга опытных преподавателей, которые всегда на «гребне волны» в своей профессии. Преподаватели «Look-Pro», которые ведут курсы «Прически. Локоны. Укладки», постоянно стажировались за рубежом и в лучших Российских компаниях. Они передают свои навыки с легкостью и интересом!

Без чего не мыслим ни один творческий процесс? Импровизация и вдохновение, как считают мастера Школы! Этому не научат ни на одном курсе. Тут важна смелость и откровение, желание и поддержка опытных наставников. Преподаватели делают все возможное, чтобы помочь ученикам раскрыть талант, который есть в каждом. Они приобретают не только профессиональные навыки, но и уверенность в своих силах, в своей творческой индивидуальности и высоком потенциале.

Обучение прическам ведется на протяжении 2-3 занятий, которые включают в себя как теоретические основы курса, так и практические отработки на моделях. Курс полезен как начинающим, так и профессиональным парикмахерам и стилистам.

В нем собрано воедино:

- правильная постановка руки;
- используемые инструменты и материалы;
- изучение на практике самых модных причесок на коротких и длинных волосах: свадебных, вечерних, подиумных и студийных;
- модные свадебные тенденции и аксессуары;
- основы цветочных композиций, используемых в прическах;
- навыки использования элементов для создания укладок: локоны, жгуты, начесы, букли, различные виды плетений;
- приемы, при помощи которых даже самые сложные прически выглядят легко и изящно.

Так же как и курс «Профессиональное оформление бровей», данный курс предлагается ученикам как дополнительный к базовому курсу визажиста. На рынке услуг красоты с каждым годом более востребованы именно стилисты по образу в целом, нежели отдельно визажисты или парикмахеры. Поэтому курс «Прически. Локоны. Укладки» в Школе-студии «Look-Pro» стараются проводить как можно чаще, но, набирая группу в 5-7 человек, это получается делать раз в три месяца.

Цена курса составляет - 15000 рублей.

✓ **Курсы повышения квалификации и мастер-классы.**

Курсы предназначены как для изучения новых техник макияжа, так же и для шлифовки базовых программ, отработки профессиональных навыков необходимых для успешной работы в салонах красоты, на телевидении, Fashion-индустрии.

Повышение квалификации визажистов - важная ступенька к вершинам мастерства для тех, кто стремится усовершенствовать свои навыки в профессии.

На курсах учат:

- разрабатывать новые стилевые решения;
- новейшим тенденциям в вечерних и свадебных макияжах;
- особенностям стилевых макияжей: стилизация 20-х, 30-х, 40-х, 60-х годов годов;
- нюансам макияжа для фото- и видео-съемок;
- преимуществам шоу-макияжа с эффектными блестками и накладными ресницами.

Индустрия красоты – это та сфера, которая в независимости от стажа работы требует постоянного роста и совершенствования. Всегда быть в курсе модных тенденций, современных разработок и мировых достижений – вот, что дает возможность выдержать любую конкуренцию и оставаться востребованным мастером.

Помимо обучения, в Школе-студии мастерам и преподавателям предлагается место для творчества, а именно обслуживания своих клиентов. В свободное от учебы время, мастера могут на время арендовать место для того, чтобы сделать макияж или укладку своему клиенту, заплатив за это символическую сумму – 100 рублей за час.

Услугами «Look-Pro» пользуются люди, составляющие достаточно разную возрастную категорию, это как люди зрелого возраста, так и молодежь. Возрастная группа в среднем составляет от 18 до 40 лет.

Опираясь на то, что «Look-Pro» предоставляет населению различные

виды услуг, объемы производства/продаж достаточно велики. Все затраты полностью окупаются.

В определенные сезонные периоды некоторые виды услуг приносят наибольшую прибыль, некоторые наименьшую. Например: сезонный период для проведения свадеб – лето. Соответственно весной поток клиентов и учеников может резко возрасти, так как желание заработать большую сумму денег возникает у каждого ученика.

Численность сотрудников в Школе-студии не велика, она составляет 9 человек, среди них:

- Директор - 1;
- Администраторы – 2;
- Уборщица – 1;
- Мастера-преподаватели – 5.

Вся деятельность Школы-студии «Look-Pro» находится в руках директора. Именно он организует работу коллектива, а также несет ответственность за деятельность каждого работника. В подчинении у директора компании находятся 2 администратора, следящие за всем происходящим в Школе. Так же, выполняют поручения директора 5 преподавателей. Для них составляются индивидуальные графики работы, согласованные с директором. Более подробно организационная структура Школы-студии «Look-Pro» представлена на рис.1.

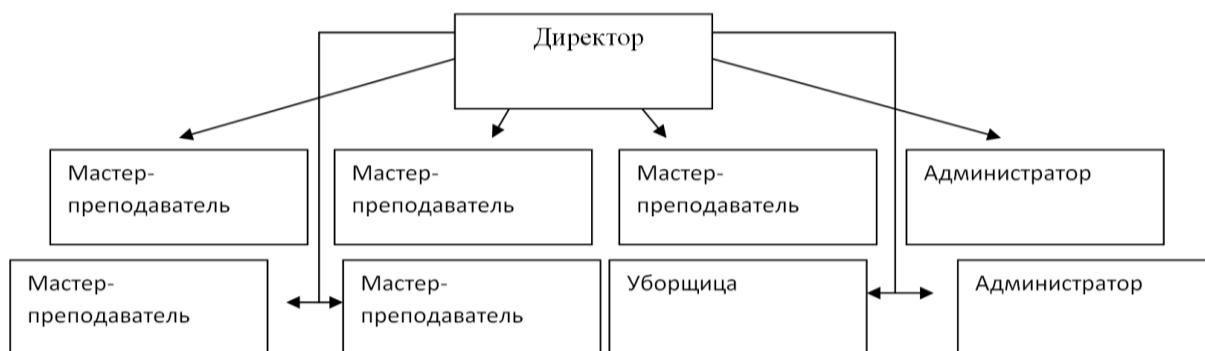


Рисунок 1 - Организационная структура Школы-студии «Look-Pro»

Можно видеть, что должностные обязанности осуществляются таким

образом, что каждый сотрудник готов выполнять конкретные задачи. Все полномочия идут от высшего звена управления к низшему и являются прямыми (линейными). Характеризуется организационная структура «Look-Pro» тем, что во главе организации находится директор, который руководит работниками, подчиняющимися ему, и организует все функции управления. При этом нужно заметить, что каждый сотрудник находится в подчинении только одного руководителя. Таким образом, в системе управления создается иерархия ответственности, которая в линейной структуре является единственным типом организационных отношений.

Миссия компании – выпускать профессионалов индустрии красоты, используя запас ведущих достижений косметологии и эстетики, парикмахерского искусства, выдающиеся человеческие качества наших специалистов и их профессиональные возможности, а так же позволить клиентам почувствовать себя красивыми.

Девиз Школы-студии «Look-Pro»: «Ваша красота – наше призвание». Стратегия организации: полное удовлетворение потребностей клиентов.

Основная задача Школы-студии – на высоком уровне предоставить услуги потребителю, практикуя качественные профессиональные материалы, оборудование и компетентный персонал.

Основные цели «Look-Pro»:

- поддержание имиджа многофункциональной организации, предоставляющей большой комплекс услуг и товаров.
- увеличение доходов организации за счет модернизации использования имеющейся материальной базы и введения новых актуальных направлений деятельности.
- сохранение и укрепление лидирующего места на томском рынке.

Свою миссию компания успешно выполняет, «Look-Pro» действительно стала лидером рынка услуг в Томске. Заявленные организацией цели можно считать достигнутыми. Но в последнее время, с появлением новых конкурентов, стало все сложнее удерживать лидирующие

позиции на рынке. Поэтому директором организации было принято решение о расширении и открытии в Школе-студии салона красоты. Салон красоты на базе Школы-студии позволит разграничить деятельность организации, ввести новые услуги и товары, а так же привлечь большее количество потребителей, что, несомненно, приведет к улучшению финансовой составляющей предприятия.

2.2 Планирование предметной области проекта

При планировании предметной области проекта необходимо определить цели, результаты и работы проекта. Задачи и процедуры, которые включает планирование предметной области проекта:

- конкретизация целей и результатов проекта, а так же анализ его текущего состояния;
- описание основных аспектов проекта;
- уточнение критериев успеха и неудач проекта.

В настоящее время, в Томске, открылось много предприятий в сфере услуг, в том числе и, вызывающих у нас интерес, салонов красоты. Довольно часто такие салоны оказывают широкий спектр услуг, предлагают воспользоваться импортной техникой и приборами, а так же косметическими средствами – на всё это требуются большие капиталовложения, что в свою очередь сформировывает условия для повышения цен на предоставляемые ими услуги.

Официальная статистика указывает на то, что среднемесячная начисленная заработная плата в Томской области за девять месяцев 2015 года увеличилась в номинальном выражении на 5,7% и составила 33,3 тысячи рублей. По уровню зарплат Томская область на втором месте после Красноярского края[17].

Вышеуказанные данные дают нам право основываться на том, что, не смотря на экономический кризис, существуют благоприятные условия для существования салонов красоты, ведь большую часть населения занимают люди со средним достатком, на которых в данном виде бизнеса и ориентируются предприниматели. Это дает возможность утверждать жизнеспособность салонов красоты.

Как было сказано ранее, содержание салона красоты требует больших затрат, именно поэтому многие заведения закрываются, а некоторые, чтобы продержаться на плаву как можно дольше, ищут новые идеи для расширения бизнеса.

Чтобы оставаться конкурентоспособным в своей нише, необходимо расширять бизнес и придумывать новые интересные предложения для своих потребителей. В компании уже давно возникла проблема с обслуживанием клиентов, которая заключается в следующем: вся основная деятельность организации направлена на обучающие курсы, во время которых невозможно обслуживание посетителей, так как нет отдельного рабочего пространства. Тем самым мастерам приходится либо переносить записи либо вовсе отказывать своим постоянным клиентам в обслуживании. Нельзя забывать о том, что преподаватели Школы являются первоклассными мастерами своего дела и уже давно завоевали сердца многих жителей прекрасного пола города Томска. Постоянно подстраиваться под расписание занятий в Школе-студии неудобно. Все это как следствие привело к пониманию необходимости создания салона красоты в Школе-студии «Look-Pro». В связи с этим в «Look-Pro» было принято решение разработать проект по открытию салона красоты, целями которого являются:

1. организация отдельной рабочей зоны в Школе-студии и удержание постоянных клиентов;
2. привлечение новых клиентов;
3. расширение спектра оказываемых услуг;
4. увеличение прибыли.

В результате реализации проекта будет организован салон красоты в Школе-студии «Look-Pro», который поможет решить основную проблему, связанную с разделением пространства для работы мастеров в любое время дня и для учебных курсов.

Для «Look-Pro» открытие салона красоты является хорошим сопутствующим бизнесом. Ведь существуя на рынке уже более двух лет, организация получила высокое признание и обзавелась числом постоянных клиентов, которые выбирают именно мастеров-профессионалов данной Школы.

Салон красоты на базе Школы-студии «Look-Pro», планируется открыть 01.11.2016 года. Салон будет оказывать услуги, такие как:

- стрижка мужская, женская, детская;
- окраска, химические завивки;
- мелирование, тонирование;
- лечение, уход за волосами;
- прически разной сложности;
- маникюр, педикюр, дизайн;
- наращивание ногтей;
- услуги визажиста;
- косметология.

Планируемые цены на услуги приведены в приложении Б.

Клиентами салона красоты, в основном, будут являться жители города Томска. Цены салона должны быть ориентированы на клиентов со средним достатком. Тем более что мы предполагаем сохранить цены стабильными, при условии, если это же будет гарантировано нашими поставщиками расходного инвентаря.

Салон будет оказывать услуги на высоком уровне, актуальные, престижные, пользующиеся большим спросом.

Салон будет работать с 10-00 до 19-00 ежедневно, так же, как и сама Школа-студия.

Планируя открытие салона красоты, непременно нужно рассчитать площадь, которая потребуется для его функционирования. Салон будет расположен в отдельном помещении в Школе-студии «Look-Pro» в 63 кв.м., в котором присутствуют:

- Зона приема клиентов, где будут располагаться мягкие диваны и стеллажи с косметикой для продажи – 10 кв. метров;
- Парикмахерский зал на три кресла – 30 кв. метров;
- Совмещенный кабинет маникюра и педикюра – 10 кв. метров;
- Кабинета косметолога – 13 кв. метров;

Стоит заметить, что общая площадь «Look-Pro» составляет 110 кв. метров, из которых примерно 50 всегда было занято для учебных процессов, а остальные 60 от случая к случаю арендовались мастерами или выпускниками Школы для работы.

В случае открытия салона, можно рационально использовать свободное пространство, тем самым оставив зону для учебных процессов и организовать отдельное помещение для работы сотрудников, что позволит спокойному бесперебойному процессу работы.

Что касается рабочего персонала, то для работы в салоне потребуется нанять косметолога и мастера по маникюру и педикюру. Профессиональные визажисты, стилисты и парикмахеры, для которых отдельная зона для работы послужит дополнительным заработком, уже имеются.

Для привлечения клиентов, необходимо создать уникальный стиль и неповторимую атмосферу для своих посетителей. Поэтому качественный ремонт салона красоты создаст первое впечатление о заведении. Профессиональный ремонт необходим для того, чтобы воплотить эксклюзивный дизайн и неповторимый стиль. Ремонт поможет создать комфортные условия для творчества персонала и особенную незабываемую атмосферу для посетителей. Нужно добиться, чтобы салон красоты стал местом, где можно будет расслабиться, приятно провести время и отдохнуть.

Отделочные и ремонтные работы в салонах красоты выполняются с использованием только экологически чистых строительных и отделочных материалов, поскольку данный вид заведений попадает под категорию общественных заведений, для которых предусмотрены жесткие санитарные нормы СанПиН 2.1.2.2631-10.

Для открытия салона красоты в Школе-студии потребуется произвести некоторые ремонтные работы, такие как:

- монтаж перегородок из ГКЛ;
- монтаж дверей;
- шпатлевка стен;
- грунтовка стен;
- покраска стен;
- электромонтажные работы;
- сантехнические работы.

При планировании салона красоты нужно полагаться на основные требования к устройству и оборудованию рабочих и подсобных помещений организаций коммунально-бытового назначения:

Кабинеты: косметический, маникюра/педикюра, должны размещаться в отдельных помещениях.

Допускается совмещение услуг: при условии организации одного рабочего места мастера маникюра-педикюра в одном изолированном кабинете площадью не менее 9 кв. м. при совмещении выполнения услуг маникюра и педикюра.

В педикюрных кабинетах: должно быть не менее 2-х ванн для ног с подводкой горячей и холодной воды и отдельная раковина для мытья рук. Допускается наличие одной ванны с использованием одноразовых вкладышей.

Салоны красоты должны иметь: помещения или место для хранения инвентаря, мусора и остриженных волос.

Допускается совмещение помещений: допускается совмещение

комнаты приема пищи с гардеробной для персонала при численности работников в смене менее 10 человек, а также совмещение вестибюля с гардеробом для посетителей и залом ожидания.

Требования к водоснабжению и канализации: организации коммунально-бытового назначения, оказывающие парикмахерские и косметические услуги, должны быть оборудованы системами централизованного водоснабжения, в том числе горячего, и канализации.

Успешность проекта будут определять следующие критерии успеха:

- Достижение предварительно поставленных целей;
- Открытие салона красоты в Школе-студии 01.11.2016 года;
- Создание уютного места, в котором будут предоставляться качественное обслуживание и огромный ассортимент услуг.

Также существуют определенные ограничения для каждого проекта. В большинстве своем все проекты ограничены в бюджете и времени. Основными ограничениями проекта «Открытие салона красоты» являются:

- Реализация проекта не должна превышать указанного срока открытия салона красоты, то есть 01.11.2016 года;
- Затраты на проект не должны превышать 500 тысяч рублей.

На основании целей проекта и его требований необходимо выделить основных заинтересованных лиц (стейкхолдеров) проекта. Анализ стейкхолдеров проекта представлен в Таблице 1.

Таблица 1 - Анализ стейкхолдеров проекта Создание салона красоты в Школе-студии «Look-Pro»

Перечень стейкхолдеров проекта	Ожидание и потребности стейкхолдеров	Что необходимо для установления взаимоотношений	Негативное влияние стейкхолдеров на проект	Способы снижения влияния стейкхолдеров на проект
1.Руководитель и команда проекта	Благоприятный социально-психологический климат в коллективе, запуск проекта, получение прибыли от его реализации	Четкое распределение обязанностей членов команды проекта, своевременный контроль со стороны руководителя за исполнением заданий, заинтересованность участников в успешной реализации проекта	Задержка сроков реализации проекта, нереализация проекта	Ответственное отношение членов команды к выполнению поставленных перед ними руководителем задач, своевременно их исполнение, взаимопомощь участников
2. Клиенты	Удовлетворение потребности в качественном обслуживании по демократичным ценам	Создание недорогого прайс-листа, контроль качества предлагаемых услуг	Денежные затраты, убытки на первоначальном периоде, временные затраты на формирование клиентской базы	Личное финансирование
3. Работники организации	Создание благоприятных условий труда, удовлетворительная з/п	Демократический стиль управления персоналом, лояльность руководства, своевременная выплата з/п	Денежные затраты, временные затраты на поиск персонала	Личное финансирование, подключение знакомых и личных контактов
4. Поставщики сырья	Заключение договора о поставке продукции, взаимовыгодное сотрудничество	Баланс между ценой и качеством, соблюдение условий договора	Денежные затраты, временные затраты	Личное финансирование

Продолжение таблицы 1

5. Поставщики оборудования	Заключение договора о поставке оборудования, взаимовыгодное сотрудничество	Баланс между ценой и качеством, соблюдение условий договора	Денежные затраты, временные затраты	Личное финансирование
6. Транспортная компания	Заключение договора о поставке продукции, взаимовыгодное сотрудничество	Поиск проверенного, зарекомендовавшего себя перевозчика, соблюдение условий договора	Денежные затраты, временные затраты	Личное финансирование, подключение знакомых и личных контактов
7. Рекламное агентство	Получение нового клиента	Поиск зарекомендовавшего себя рекламного агентства, соблюдение условий договора	Денежные затраты, временные затраты	Личное финансирование, подключение знакомых и личных контактов
8. Строительная компания	Получение нового клиента	Поиск зарекомендовавшей себя строительной компании, соблюдение условий договора	Денежные затраты, временные затраты	Собственные усилия, подключение знакомых и личных контактов

Стейкхолдеры – это участники проекта, которые в большей или меньшей степени заинтересованы в финансовых или иных результатах реализации проекта. Они обладают существенными возможностями для влияния на ход проекта и его результаты; группа влияния, существующая внутри или вне проекта, которую нужно учитывать при осуществлении проекта. Детальный анализ стейкхолдеров сделать на начальных стадиях проекта очень сложно, поэтому списки стейкхолдеров приходится уточнять по ходу реализации проекта.

2.3 Планирование времени проекта

Планирование временных параметров проекта заключается в составлении различных календарных планов, согласно всем ограничениям и требованиям проекта. Временное планирование составляется на все этапы проекта [1].

Первым этапом календарного планирования является составление структурной декомпозиции работ проекта (структурный план проекта). Структурный план проекта – это стройная иерархическая декомпозиция проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования и контроля осуществления проекта для различных участников проекта.

Согласно структурному плану можно выделить и описать основные работы проекта:

1. Разработка и согласование услуг салона красоты.
 - 1.1 Составление списка услуг.
 - 1.2 Согласование списка услуг с руководителем организации.
 - 1.3 Утверждение списка услуг.
2. Расчет площади салона.
 - 2.1 Ознакомиться с основными требованиями к устройству рабочих помещений.
 - 2.2 Рассчитать площадь каждого планируемого помещения.
 - 2.2.1 Расчет площади ресепшена.
 - 2.2.2 Расчет площади парикмахерского зала.
 - 2.2.3 Расчет площади маникюрного кабинета.
 - 2.2.4 Расчет площади косметологического кабинета.
 - 2.2.5 Расчет площади кабинета с зеркалами.
3. Организация ремонтных работ.
 - 3.1 Поиск бригады по строительным работам.

3.2 Выбор бригады и заключение договора о выполнении работ.

3.3 Монтажные работы.

3.3.1 Монтаж стен и перегородок.

3.3.2 Монтаж дверей.

3.3.3 Шпатлевка и грунтовка стен.

3.3.4 Покраска стен.

3.3.5 Электромонтажные работы.

3.3.6 Сантехнические работы.

3.4 Принятие и оплата готового ремонта.

4. Оснащение салона необходимым оборудованием.

4.1 Подсчет количества необходимого оборудования.

4.2 Поиск компаний, предоставляющие необходимое оборудование.

4.3 Выбор подходящей компании.

4.4 Выбор нужного оборудования.

4.5 Заключение договора с компанией.

4.6 Доставка оборудования и его оплата.

4.7 Монтаж оборудования.

5. Оснащение салона необходимыми материалами.

5.1 Выявление нужд и подсчет необходимых материалов для работы.

5.2 Поиск компаний, предоставляющие необходимые материалы.

5.3 Выбор подходящей компании.

5.4 Выбор нужных материалов.

5.5 Заключение договора с компанией.

5.6 Доставка материалов и их оплата.

6. Найм персонала.

6.1 Определиться с точным количеством необходимых сотрудников.

6.2 Подача объявления в интернет и его мониторинг.

6.3 Выбор кандидата.

6.4 Проведение собеседования.

6.5 Найм сотрудника.

7. Открытие салона красоты 01.11.2016 года.

После уточнения списка работ проекта, следует определить продолжительность выполнения работ. Определение продолжительности работ – это общий период времени, необходимый для реализации той или иной задачи. Продолжительность работ в данном проекте измеряется в днях. Длительность задачи определяется за счет даты начала и даты окончания задачи.

Первой и необходимой работой проекта является «Разработка и согласование услуг салона красоты». Данная работа включает в себя подзадачи, длительность которых составляет в сумме один день.

Таблица 2 – Продолжительность работ проекта по разработке и согласованию услуг

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание
1	<u>Разработка и согласование услуг салона красоты</u>	1д	01.09.2016	01.09.2016
2	Составление списка услуг	1д	01.09.2016	01.09.2016
3	Согласование списка услуг с руководителем организации	1д	01.09.2016	01.09.2016
4	Утверждение списка услуг	1д	01.09.2016	01.09.2016

Второй этап по планированию проекта - расчет площади салона. Обязательным условием данной задачи является ознакомление с основными требованиями к устройству рабочих помещений. Продолжительность всех

работ данного этапа можно рассмотреть в следующей таблице.

Таблица 3 – Продолжительность работ проекта по расчету площади салона

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание
1	<u>Расчет площади салона</u>	5д	02.09.2016	06.09.2016
2	Ознакомиться с основными требованиями к устройству рабочих помещений	4д	01.09.2016	04.09.2016
3	Рассчитать площадь каждого планируемого помещения	1д	06.09.2016	06.09.2016
4	Расчет площади ресепшена	1д	06.09.2016	06.09.2016
5	Расчет площади парикмахерского зала	1д	06.09.2016	06.09.2016
6	Расчет площади маникюрного кабинета	1д	06.09.2016	06.09.2016
7	Расчет площади косметологического кабинета	1д	06.09.2016	06.09.2016
8	Расчет площади кабинета с зеркалами	1д	06.09.2016	06.09.2016

Организация ремонтных работ занимает большое количество времени. На этом этапе планирования проекта необходимо как можно четче просчитать возможное время выполнения задач, так как это послужит для расчета времени других, зависимых от этого этапа, работ.

Таблица 4 – Продолжительность работ проекта по организации ремонтных работ

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание
1	<u>Организация ремонтных работ</u>	22д	07.09.2016	08.10.2016
2	Поиск бригады по строительным работам	5д	07.09.2016	11.09.2016

Продолжение таблицы 4

3	Выбор бригады и заключение договора о выполнении работ	1д	12.09.2016	12.09.2016
4	Монтажные работы	15д	20.09.2016	04.10.2016
5	Монтаж стен и перегородок	9д	20.09.2016	28.09.2016
6	Монтаж дверей	1д	29.09.2016	30.09.2016
7	Шпатлевка и грунтовка стен	1д	01.10.2016	01.10.2016
8	Покраска стен	3д	02.10.2016	04.10.2016
9	Электромонтажные работы	1д	05.10.2016	05.10.2016
10	Сантехнические работы	2д	06.10.2016	07.10.2016
11	Принятие и оплата готового ремонта	1д	08.10.2016	08.10.2016

Доставка оборудования и материалов должна совершаться после всех ремонтных работ, так как помещения для простоя технического оснащения, приборов и принадлежностей не имеется. Монтаж оборудования так же может быть выполнен только после принятия готового ремонта. Все остальные работы этого этапа могут совершаться параллельно с другими работами проекта.

Таблица 5 – Продолжительность работ проекта по оснащению салона необходимым оборудованием

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание
1	<u>Оснащение салона необходимым оборудованием</u>	18д	02.09.2016	20.10.2016
2	Подсчет количества необходимого оборудования	1д	02.09.2016	02.09.2016
3	Поиск компаний, предоставляющих необходимое оборудование	3д	03.09.2016	05.09.2016
4	Выбор подходящей компании	1д	06.09.2016	06.09.2016

Продолжение таблицы 5

5	Выбор нужного оборудования	1д	07.09.2016	07.09.2016
6	Заключение договора с компанией	1д	08.09.2016	08.09.2016
7	Доставка оборудования и его оплата	8д	10.10.2016	17.10.2016
8	Монтаж оборудования	3д	18.10.2016	20.10.2016
9	<u>Оснащение салона необходимыми материалами</u>	16д	02.09.2016	20.10.2016
10	Выявление нужд и подсчет необходимых материалов для работы	3д	02.09.2016	04.09.2016
11	Поиск компаний, предоставляющие необходимые материалы	3д	05.09.2016	07.09.2016
12	Выбор подходящей компании	1д	08.09.2016	08.09.2016
13	Выбор нужных материалов	1д	09.09.2016	09.09.2016
14	Заключение договора с компанией	1д	10.09.2016	10.09.2016
15	Доставка материалов и их оплата	7д	14.10.2016	20.10.2016

Найти нужного квалифицированного сотрудника в наши дни непросто, поэтому для выбора подходящего кандидата потребуется большой срок. Продолжительность работ по найму персонала представлена в следующей таблице. В данном проекте нужно помнить, что открытие салона должно состояться 01.11.2016, поэтому все основные работы должны быть выполнены до этого срока.

Таблица 6 – Продолжительность работ проекта по найму персонала

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание
1	<u>Найм персонала</u>	21д	01.10.2016	21.10.2016
2	Определиться с точным количеством необходимых сотрудников	1д	01.10.2016	01.10.2016
3	Подача объявления в интернет и его мониторинг	14д	02.10.2016	15.10.2016

Продолжение таблицы 6

4	Выбор кандидата	1д	16.10.2016	16.10.2016
5	Проведение собеседования	4д	17.10.2016	20.10.2016
6	Найм сотрудника	1д	21.10.2016	21.10.2016
7	Открытие салона красоты 01.11.2016 года	1д	01.11.2016	01.11.2016

После определения продолжительности работ проекта, необходимо определить взаимозависимость задач. Основным типом связи является «окончание-начало», то есть следующая работа начнется только после завершения предшествующей. Например, монтаж стен и перегородок можно начинать только после того, как будет выбрана бригада по ремонтным работам. Также есть такой тип связи как «начало-начало», то есть следующая работа не может быть начата до тех пор, пока не будет начата предшествующая ей работа. С взаимозависимостями задач можно ознакомиться в приложении В.

Составление диаграммы Ганта.

Реализация проекта начинается 1 сентября 2016 года и заканчивается 1 ноября 2016 года. Важно отметить, что временной план проекта постоянно уточняется в ходе реализации проекта, так как в данной работе рассматривается только планирование проекта, соответственно могут быть временные погрешности.

После составления диаграммы Ганта проходит оптимизация и утверждение календарных планов. Данный этап лучше всего делать, на начальных стадиях реализации проекта. Более детальное пояснение планирования времени проекта можно изучить в приложении Г.

2.4 Планирование трудовых ресурсов проекта

Основными стадиями планирования трудовых ресурсов проекта являются:

- Выявление необходимых трудовых ресурсов проекта;
- Определение ролей и ответственности, назначение исполнителей;
- Разрешение возникших противоречий в календарном плане.

Успешная реализация инвестиционного проекта может быть обеспечена при комплексном подходе в его обеспечении трудовыми ресурсами.

Трудовой ресурс в проекте представлен как человеческий ресурс, который назначается для исполнения проектных работ.

Роль трудового ресурса – это теоретический трудовой ресурс, который включает в себя профессиональный уровень, функции и место в функциональной иерархии предприятия. Роли используются на стадиях планирования проекта, анализа выполнимости проекта и оперативного планирования загрузки трудовых ресурсов.

1. Выявление необходимых трудовых ресурсов проекта.

Для реализации проекта в Школе-студии «Look-Pro» необходимы трудовые ресурсы. Команда проекта – это сотрудники, которые будут заниматься планированием и реализацией проекта «Открытие салона красоты»[10].

Команда проекта состоит из:

Руководителя проекта (1 человек);

Менеджеров проекта (1-2 человека);

Преподавателей-мастеров (2-3 человека).

Нужно отметить, что все сотрудники, входящие в команду будут планировать и реализовывать проект без отрыва от производства. Так как в Школе-студии работают 5 преподавателей, нагрузку на троих из них можно увеличить, тем самым, на время планирования проекта, освободить от основной работы двоих остальных. Это приведет к эффективности выполнения работ данных членов команды, а, следовательно, и к общим положительным результатам проекта. Руководитель данного проекта – это,

непосредственно, руководитель самой организации, в которой планируется проект. Все остальные участники команды являются работниками Школы-студии и поэтому все они находятся в подчинении руководителя. Руководитель проекта сам контролирует протекание всех работ и их качество, а менеджеры и преподаватели в срок отчитываются ему о выполнении той или иной работы.

2. Определение ролей и ответственности, назначение исполнителей.

Для определения ролей и ответственности членов команды используются различные методы и инструменты. Бывают матричные, текстовые и иерархические форматы. В данной работе будет использоваться текстовый формат. Под текстовым форматом понимается краткое изложение сфер ответственности, обязанностей, полномочий и т.д.

Перед тем, как руководитель проекта назначит ответственного за каждую работу, он должен как можно глубже понять сущность каждого участника команды, что ему лучше всего удастся сделать. Это в первую очередь повлияет на эффективность проекта.

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М. Белбином (R. Meredith Belbin). Он считает, что в команде, стремящейся эффективно организовать свою работу, должны выполняться следующие роли:

1. *Председатель (chairman)* – как правило, это руководитель проекта, который обеспечивает наилучшее использование ресурсов в команде, направляет команду к общим целям, а так же обнаруживает потенциал каждого участника команды.

2. *Оформитель (shaper)* – эта роль дается человеку, который может придать законченную форму действиям команды. В безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении.

3. *Генератор идей (plant)* - предлагает новые идеи и стратегии.

4. *Критик (monitor-evaluator)* – для того, чтобы команда проекта принимала согласованные решения, данный член команды должен анализировать проблемы с практической точки зрения.

5. *Рабочая пчелка (company worker)* - преобразовывает планы и в основательные рабочие процедуры. Каждая команда обязана иметь хотя бы одного такого сотрудника.

6. *Опора команды (team worker)* – в любой сложной ситуации такой сотрудник команды может оказать помощь и поддержку, улучшив настрой команды в целом.

7. *Добытчик (resource investigator)* – очень важная роль в командном проекте. Такой человек постоянно находит новые идеи, ресурсы и разработки, а так же имеет хорошие связи, что позволяет ему одолжить или выпросить необходимые ресурсы.

8. *Завершающий (completer)* – старается поддержать упорство в достижении цели в команде. Роль такого человека важна как на ранних стадиях проекта, так и на завершающей фазе жизненного цикла проекта.

Нужно заметить, что у каждого члена команды может быть несколько ролей.

После определения ролей, в команде назначаются ответственные за исполнение каждого этапа проекта. (Таблица 7)

Таблица 7 – Назначение исполнителей работ проекта

Наименование работы	Исполнитель
Разработка и согласование услуг салона красоты	Вся команда проекта
Расчет площади салона	Руководитель
Организация ремонтных работ	Менеджер, руководитель
Оснащение салона необходимым оборудованием	Преподаватель-мастер
Оснащение салона необходимыми материалами	Преподаватель-мастер
Найм персонала	Руководитель
Открытие салона	Вся команда

Во время реализации проекта одним из важнейших факторов успеха

является коммуникация между различными участниками. Для эффективной работы всех задействованных лиц проекта необходим план коммуникаций. В плане коммуникаций отражены: основные коммуникационные ресурсы, базовые правила о докладах и совещаниях команды.

Коммуникационные ресурсы проекта.

Сетевое пространство

- Выделенный адрес интернета: LookPro@mail.ru. Это сетевое пространство будет доступно для участников команды. Пространство будет

использовано для хранения:

- обзоров состояния работ;
- других сводных документов, к которым нужен доступ команды;
- списков действий;
- внутренних документов;
- другой информации по решению руководителя проекта.

- Чат в социальной сети «ВКонтакте». Данный вид связи предназначен также для обзоров состояния выполненных работ, назначение новых заданий, хранения готовых документов.

Список E-mail-рассылки и телефонные разговоры

Все члены команды должны быть включены в список рассылки электронной почты с адресом LookPro@mail.ru. Руководитель проекта будет вносить все необходимые дополнения в список. Каждый член команды может использовать этот адрес для коммуникации с командой по вопросам, которые затрагивают всю команду. Так же, каждому члену команды необходимо зафиксировать номера телефонов всей команды.

Доклады о состоянии работ:

Доклады предоставляются менеджеру проекта и должны быть представлены в коммуникационных ресурсах проекта. В докладе идет отчет о проделанной работе.

Совещания команды:

Руководитель проекта отвечает за сбор и проведение совещания членов проектной команды. Дата совещания устанавливается руководителем проекта, и согласуется со всеми участниками проекта. Совещания проводятся в соответствии с заранее доведенной повесткой, отражающей цели проведения собрания.

2.5 Планирование стоимости проекта

Планирование стоимости в проекте предназначено для обеспечения выполнения проекта в рамках установленного бюджета. Важно отметить, что на практике не всегда проводится детальное финансовое планирование, часто отмечаются лишь основные затраты на проект. Специфика нашего проекта также предполагает примерное финансовое планирование. Для того чтобы спланировать стоимость проекта необходимо:

1. Определить стоимость использованных ресурсов;
2. Определить стоимость каждой работы, исходя из объема затрачиваемых ресурсов;
3. Составить план затрат проекта;
4. Согласовать и утвердить данный план.

Вначале планирования стоимости проекта целесообразно создать таблицу нужного оборудования и инструментов, которая позволит команде проекта вовремя подготовить все необходимые ресурсы.

Таблица 8 – Потребные материальные ресурсы для проекта на этапе разработки и согласования услуг

Позиция СПП	Оборудование, инструменты, материалы	Оценка стоимости (руб)
Разработка и согласование услуг салона красоты	Хозяйственные товары	200
Составление списка услуг	-	-
Согласование списка услуг с руководителем организации	-	-
Утверждение списка услуг	-	-
Итого:		200

Таблица 9 - Потребные материальные ресурсы для проекта на этапе расчета площади салона

Позиция СПП	Оборудование, инструменты, материалы	Оценка стоимости (руб)
Расчет площади салона	Хозяйственные товары	500
Ознакомиться с основными требованиями к устройству рабочих помещений	-	-
Расчитать площадь каждого планируемого помещения	-	-
Расчет площади ресепшена	-	-
Расчет площади парикмахерского зала	-	-
Расчет площади маникюрного кабинета	-	-
Расчет площади косметологического кабинета	-	-
Расчет площади кабинета с зеркалами	-	-
Итого:		500

Для организации ремонтных работ потребуется довольно много разных материалов и оборудования. Необходимо точно указать их нужное количество, что позволит точнее спланировать материальные ресурсы. Как правило, все компании, занимающиеся ремонтными работами, используют свои инструменты, а все необходимые материалы нужно приобрести заказчику проекта.

Таблица 10 - Потребные материальные ресурсы для организации ремонтных работ

Позиция СПП	Оборудование, инструменты, материалы	Оценка стоимости (руб)
Организация ремонтных работ	-	-
Поиск бригады по строительным работам	-	-
Выбор бригады и заключение договора о выполнении работ	-	-
Монтажные работы	-	-
Монтаж стен и перегородок	Металлический профиль, ГКЛ, саморезы, дюбеля, уплотнительная лента, минеральная вата, металлический уголок	30000
Монтаж дверей.	Двери, материалы для их установки	30000
Шпатлевка и грунтовка стен	Смеси и дополнительные материалы	10000
Покраска стен.	Краска и дополнительные материалы	10000
Электромонтажные работы.	Розетки, провода и дополнительные материалы	5000
Сантехнические работы.	Необходимые материалы для установки сантехники	5000
Принятие и оплата готового ремонта.	-	50000
Итого:		140000

Оборудование и материалы для работы, предназначенные для салонов красоты, имеют достаточно высокую стоимость. Перед покупкой того или иного товара, необходимо выбрать компанию, которая сможет предоставить оборудование или товар, удовлетворяющие запросу «цена-качество». Спланировать стоимость конкретного товара непросто, но опираясь на средние цены на рынке, можно более точно подсчитать потребные материальные ресурсы.

Таблица 11 - Потребные материальные ресурсы для оснащения салона оборудованием и материалами

Оборудование, инструменты, материалы	Количество	Оценка стоимости (руб)
Детское кресло навесное	2	5 800
Мойка с креслом (на 2 рабочих места)	1	11 000
Стерилизатор для ультрафиолетовой обработки	1	4400
Специальное косметическое кресло	1	15 000
Раковина с горячей и холодной водой	1	5 000
Стерилизатор для ультрафиолетовой обработки и кипячения	1	10 000
Шкаф для инструментов	1	7 200
Холодильник для хранения препаратов	1	10 000
Лампа-лупа	1	5 000
Столик косметолога, дополнительное оборудование для косметологии	1	35 000
Маникюрный стол	1	3 500
Педикюрная группа	1	10 000
Стерилизатор для инструментов	1	4 400
Шкаф для хранения материалов	1	7 000
Шкаф для инструментов	1	7 000
Полки для сопутствующих косметических товаров	3	18 000
Закупка расходных материалов, униформы для персонала		100000
Монтаж всего оборудования		20000
Итого:		278300

Делая вывод, можно отметить, что выше перечислены основные затраты на реализацию проекта, которые равняются 419000 рублей. Оценка стоимости требуемых оборудования и материалов, говорит о том, что затраты именно на этом этапе реализации проекта займут большую долю

бюджета. Что касается найма персонала, то затраты на этом этапе не потребуются. Руководитель проекта сам будет выбирать кандидата и проводить собеседования.

2.6 Планирование рисков проекта

Основной целью анализа рисков является выявление финансовых, коммуникационных, социокультурных рисков, а также способов их минимизации. Список рисков составляется всей командой проекта, а подробным анализом и поиском мер противодействий занимается руководитель проекта.

Риск-менеджмент - процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией. Структура управления рисками, а точнее этапы, из которого оно состоит, представлены на Рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура управления рисками

Управление рисками должно быть упреждающим, структурированным, информативным и непрерывным. Качественное планирование обеспечивает организованный, всесторонний и итеративный подход к идентификации и оценке рисков и мер противодействия им, необходимый для достижения целей проекта.

В стандарте Министерства обороны США приведены примеры критериев для вероятности возникновения события риска (Таблица 12), последствий проявления риска (Таблица 13), а также критерия общего рейтинга риска, который учитывает оба фактора – вероятность возникновения и последствия (Таблица 14).

Таблица 12 – Критерии вероятности

Уровень	Вероятность возникновения риска
a	незначительная
b	маловероятно
c	возможно
d	весьма вероятно
e	почти наверняка

Таблица 13 – Критерии последствий проявления риска

Уровень	На выполнение работы	На сроки	На издержки
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы	<5%
3	Приемлемое, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех; сроки не могут быть выдержаны	5-7%
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь	7-10%
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта	>10%

Таблица 14 – Критерий рейтинга общего риска

Рейтинг	Описание
Высокий	Вероятны большие нарушения
Умеренный	Некоторые нарушения
Низкий	Минимальное воздействие

Вполне понятно, что планирование проекта по открытию салона красоты чревато высокой вероятностью возникновения рисков, негативным образом влияющих на успешное развитие салона красоты. Однако данные риски могут быть преодолены путем определенных мер воздействия. Наиболее вероятные факторы риска проекта и меры по их снижению представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ рисков проекта

Номер	Риск	Вероятность	Воздействие	Общий рейтинг	Варианты предотвращения риска или смягчение последствий
1.	Превышение бюджета проекта	b	2	Н	тщательный анализ инвестиций на этапе планирования проекта. Предусмотрение финансирования непредвиденных расходов. Даже при самом тщательном планировании инвестиций превышение бюджета на 10% считается нормой.
2.	Неблагоприятный психологический климат в коллективе	c	2	У	информационная работа по улучшению психологического климата в коллективе
3.	Отсутствие руководителя по причине болезни или иной причине	a	1	Н	назначение одного или двух заместителей руководителя
4.	Непонимание целей и задач членами команды	c	3	У	конкретизировать формулировку целей и задач, более частое проведение бесед с разъяснениями во время собраний
5.	Недостаток опыта и компетенций у членов команды	c	2	У	консультация профессионалов, привлечение более опытных экспертов

Продолжение таблицы 15

6	Недостаточно налажены коммуникации поставщиками	с	b	2	Н	предоставление большего количества информации, которая им необходима и интересна
7	Отказ поставщиков от сотрудничества		b	3	У	подробное изучение их потребностей, предоставление новой информации, поиск новых поставщиков
8	Несоблюдение сроков выполнения проекта, срыв запуска проекта		b	2	У	согласование сроков, контроль на каждом этапе проекта, четкие временные рамки
9	Поставка некачественной продукции оборудования	и	с	2	У	уточнение в договоре с поставщиками пункта о выплате неустойки принимающей стороне в случае поставки некачественной продукции

Таким образом, проанализировав полученные данные, можно сделать вывод о том, что самыми высокими рисками являются: непонимание целей и задач членами команды, неблагоприятный психологический климат в коллективе и поставка некачественной продукции и оборудования. Поскольку не все члены команды имеют достаточный опыт в планировании проектов, то высок такой риск как недостаток опыта и компетенций у членов команды, что необходимо минимизировать проведением консультаций с профессионалами. Для минимизации риска, связанного с превышением бюджета проекта, необходимо заранее тщательно анализировать инвестиции на этапе планирования проекта.

2.7 Рабочий план-график реализации проекта и расчет срока его окупаемости

План-график (или календарно-сетевой график) – важнейший инструмент контроля сроков выполнения проекта. Очевидно, возможность использования плана-графика, его пригодность, напрямую зависят от качества его разработки и наполнения. План-график проекта состоит из нескольких взаимоувязанных между собой разделов: графики

разработки проектной и рабочей документации, график поставок материалов и оборудования, график строительно-монтажных работ. По каждому из разделов привлекаются к участию специалисты, имеющие соответствующие компетенции и опыт. Рабочий план реализации проекта представлен в таблице 16.

Таблица 16- Рабочий план реализации проекта «Открытие салона красоты»

Номер Этапа	Наименование	Срок исполнения	Результат	Ответственный
I	Разработка и согласование услуг салона красоты	01.09.2016– 01.09.2016	Утверждение готового списка оказываемых услуг	Руководитель
II	Расчет площади салона	02.09.2016– 06.09.2016	Готовый план общей площади салона, с указанием квадратуры каждого отдельного помещения	Руководитель
III	Организация ремонтных работ	07.09.2016– 08.10.2016	Готовый качественный ремонт	Руководитель, менеджер
IV	Оснащение салона необходимым оборудованием	02.09.2016– 20.10.2016	Монтаж необходимого оборудования в предусмотренные для него места	Преподаватель-мастер, руководитель
V	Оснащение салона необходимыми материалами	02.09.2016– 20.10.2016	Качественные материалы для работы мастеров	Преподаватель-мастер, менеджер
VI	Найм персонала	01.10.2016– 21.10.2016	Квалифицированные работники с высоким уровнем знания основ своей профессии	Руководитель
VII	Открытие салона красоты 01.11.2016 года	01.11.2016– 01.11.2016	Мероприятие по открытию салона красоты	Руководитель, менеджер

Чтобы определиться, выгодно ли открывать салон красоты, необходимо сделать средние расчеты прибыли салона. Конечно, в разный период времени доход может быть разным. Например, в праздники прибыль больше, а в период отпусков она может быть нулевой.

Для того, чтобы рассчитать среднюю прибыль, можно воспользоваться определенной формулой, которую советуют специалисты. На примере парикмахерского зала, она будет выглядеть следующим образом:

- рассчитываем среднюю цену услуги (так как они могут быть разными);

- умножаем полученное число на среднее количество клиентов в день.

Лучше рассчитать 2 прогноза: оптимистический и пессимистический.

- умножаем полученное число на рабочие дни в месяце;

- отнимаем от этого 40% зарплаты работника и получаем прибыль с данной категории мастеров за месяц.

Для того чтобы получить чистый доход, необходимо от получившейся суммы отнять расходы на аренду, материал и т.д.

Перед тем, как составить список ежемесячных планируемых расходов на салон красоты, нужно учесть, что затраты на аренду помещения, зарплату администраторам и уборщице, а так же коммунальные услуги следует разделить пополам. Это вызвано тем, что салон будет находиться на территории Школы-студии, соответственно, все те суммы, которые уплачивались до данного проекта, будут уплачиваться дальше в том же размере. Администраторы и уборщица получают установленные оклады и будут работать на 2 помещения: Школа и салон.

После данного уточнения составим список планируемых расходов на салон красоты в месяц.

Таблица 17 – Планируемые затраты на салон красоты в месяц

Наименование	Сумма (руб.)
Коммунальные услуги	3500
Аренда помещения	23200
Заработная плата администраторам (2 человека)	18000
Заработная плата уборщицы	4000
Закупка материалов и необходимых косметических средств	20000
Непредвиденные расходы	5000
Реклама	3000
Итого:	76700

Итак, рассчитываем среднюю прибыль парикмахерского зала, маникюрного и косметологического кабинета. Обратимся к перечню планируемых услуг, который представлен в приложении А и посчитаем среднюю цену услуги каждой категории мастеров. В результате подсчетов, получаем следующие данные:

- 1) Средняя цена услуги парикмахерского зала = 585 рублей;
- 2) Средняя цена услуги маникюрного кабинета = 638 рублей;
- 3) Средняя цена услуги косметологического кабинета = 795 рублей.

Далее проводим расчеты, как показано выше.

Пессимистический прогноз по парикмахерскому залу.

585 рублей * 4 человека * 30 дней – 40% = 42120 рублей (прибыль за месяц)

Пессимистический прогноз по маникюрному кабинету.

638 рублей * 2 человека * 30 дней – 40% = 15312 рублей (прибыль за месяц)

Пессимистический прогноз по косметологическому кабинету.

795 рублей * 1 человека * 30 дней – 40% = 9540 рублей (прибыль за месяц)

Оптимистический прогноз по парикмахерскому залу.

585 рублей * 10 человек * 30 дней – 40% = 70200 рублей (прибыль за месяц)

Оптимистический прогноз по маникюрному кабинету.

638 рублей * 5 человек * 30 дней – 40% = 38280 рублей (прибыль за месяц)

Оптимистический прогноз по косметологическому кабинету.

795 рублей * 5 человек * 30 дней – 40% = 47700 рублей (прибыль за месяц)

После подсчетов, суммируем все пессимистические прогнозы и все оптимистические. По пессимистическому прогнозу можно видеть, что прибыль салона за месяц составит 66942 рубля. Что касается оптимистического прогноза, то его подсчет свидетельствует о прибыли салона в 156180 рублей. Средний показатель прибыли без вычета расходов равняется 111561 рублю.

Далее из полученной суммы вычитаем все расходы и получаем среднюю прибыль салона за месяц, которая равняется 34861 рубль.

Так же, нужно взять во внимание, что руководитель организации уплачивает налоги от выручки по упрощенной системе налогообложения, ставка которой равняется 6%. Следовательно, от средней выручки салона за месяц, нужно отнять еще 6% и тогда мы получим более точную сумму, которая равняется 32769 рублей.

Напомним, что планируемая стоимость проекта равняется 419000 рублей. Просчитав планируемую среднюю выручку салона, можно высчитать, через какой срок проект выйдет в ноль и начнет приносить прибыль.

Таблица 18 – Расчет окупаемости салона

	Ноябрь 2016	Декабрь 2016	Январь 2017	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017
Ежемесячная средняя прибыль	32769	32769	32769	32769	32769	32769	32769
Суммарная прибыль с прошлым месяцем		65538	98307	131076	163845	196614	229383

Продолжение таблицы 18

	Июнь 2017	Июль 2017	Август 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2107	Ноябрь 2017
Ежемесячная средняя прибыль	32769	32769	32769	32769	32769	32769
Суммарная прибыль с прошлым месяцем	262152	294921	327690	360459	393228	425997

Из приведенных выше расчетов видно, что салон красоты при средней ежемесячной выручке 32769 рублей окупится ровно через год и в ноябре 2017 года выйдет в плюс, покрыв все расходы на реализацию проекта. Тем самым можно сделать вывод о том, что проект является окупаемым и имеет все шансы на положительное развитие.

Вывод: Во второй главе были исследованы практические аспекты управления проектами. На примере организации Школы-студии «Look-Pro» было проведено планирование реализации проекта «Открытие салона красоты». Также были спланированы следующие аспекты: время, стоимость, риски, трудовые ресурсы проекта.

В планировании предметной области проекта анализируются проблемы организации и выявляются цели проекта. Далее в работе разрабатывается структурный план проекта, выделяются основные и второстепенные работы, согласно данному плану планируется время проекта. Для наглядности составляется диаграмма Ганта. Также в данной главе были рассчитаны основные затраты на реализацию проекта. Результатом данной главы является рабочий план реализации проекта, включающий в себя ключевые этапы, их длительность и желаемый результат каждого, а так же расчет окупаемости проекта.

Глава 3. Разработка программ КСО для предприятия

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3АМ4Б	Шурина Ксения Андреевна

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место располагается в офисном здании, в котором нет вредных проявлений факторов производственной среды</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, принципы корпоративной культуры, системы организации труда, обучения и помощи сотрудникам</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, взаимодействие с властью, ответственность перед потребителями</p>

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Проанализировать внутренние нормативные документы и регламенты организации</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент кафедры менеджмента</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>	<p>к.филос.н.</p>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>3АМ4Б</p>	<p>Шурина Ксения Андреевна</p>		

Сегодня все большее количество предприятий, организаций, ученых, практиков и просто любознательных людей интересуются вопросами корпоративной социальной ответственности (КСО), или, как ее по-другому называют, корпоративной ответственности, учетом корпоративной этики, корпоративной гражданской позицией, устойчивым развитием, ответственным бизнесом и др.

Современное российское общество развивается в динамических социальных, экономических и экологических условиях, в которых на развитие общества влияние оказывает крупный бизнес. Его деятельность в большей степени отражается на стабилизации экономики, сохранении экологической среды обитания человека и повышении качества жизни персонала внутри своих компаний, а также территориальных сообществ в регионе размещения.

Согласно определению, данному в Международном стандарте Международной организации по стандартизации (ISO) 26000 «Руководство по социальной ответственности», социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации.

Данный стандарт востребован в российской практике и является собой общее руководство по управлению в сфере социальной ответственности. Он может рассматриваться как практический инструмент для повышения эффективности управления в сфере социальной ответственности; укрепления репутации, привлекательности компании для стейкхолдеров; продуктивного партнерства, а также для развития корпоративной культуры.

Что касается Школы-студии «Look-Pro», то в данной организации отсутствует разработанная программа КСО. Далее в работе будет

предложена разработанная программа КСО для Школы-студии «Look-Pro».

Программы КСО могут быть адресованы как внутрь компании, так и за ее пределы.

Для выбора целей КСО нужно знать миссию и стратегию компании.

Миссия компании «Look-Pro» – выпускать профессионалов индустрии красоты, используя запас ведущих достижений косметологии и эстетики, парикмахерского искусства, выдающиеся человеческие качества специалистов и их профессиональные возможности, а так же позволить клиентам почувствовать себя красивыми.

Основная стратегия Школы-студии – на высоком уровне предоставить услуги потребителю, практикуя качественные профессиональные материалы, оборудование и компетентный персонал.

Исходя из вышеприведенной информации, реализация корпоративной социальной ответственности требует достижения следующих целей:

1. поддержание достойных условий и оплаты труда работников организации;
2. соблюдение трудовых и социальных прав работников организации;
3. повышение уровня и качества жизни работников компании;
4. создание благоприятного делового и социального климата в организации;
5. усовершенствование имиджа организации;
6. реклама товара и услуги;
7. освещение функционирования компании в СМИ;
8. стабильность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Делая вывод о возможности интеграции целей КСО в стратегию организации, можно сказать о том, что поддержание достойных условий и оплаты труда сотрудников, а так же соблюдение всех их трудовых и социальных прав, безусловно, положительно скажется на высоком уровне предоставления услуг потребителю. Совершенствование имиджа

предприятия, рекламирование товаров и услуг компании в СМИ, позволит организации развивать свой потенциал и совершенствовать свои возможности.

3.1 Определение стейкхолдеров программы КСО

Современное определение стейкхолдеров восходит к Р.Е. Фримену, который был профессором делового администрирования в бизнес-школе Дарден в Университете Вирджинии. Он в 1984 году определил стейкхолдеров как группы или индивидуумы, которые могут влиять или на которых влияет достижение организационных целей.

Определение потребностей стейкхолдеров невозможно без выработки эффективной коммуникации с ними. Важно понимать, что разные стейкхолдеры могут иметь разные ценности и цели, и что они могут не совпадать с целями и ценностями организации.

В Таблице 19 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры организации.

Таблице 19 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники	Органы власти
Поставщики	Посредники
Клиенты	Налоговые органы
Партнеры	

Основным объектом социальной ответственности организации являются ее сотрудники, поэтому большинство социальных мероприятий будет направлено именно на них.

Так как результат многих работ зависит от качественных материалов, то к стейкхолдерам компании относятся и поставщики, которые так же

являются объектом социальной ответственности.

Что касается органов власти, то они регулируют и контролируют деятельности организации, тем самым оказывают достаточное воздействие.

Клиентов интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

3.2 Определение элементов программы КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 20 указаны мероприятия КСО, предлагаемые компанией.

Таблица 20 – Элементы программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Материальная помощь сотрудникам	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Круглогодично	Повышение приверженности сотрудников
Требования к качеству услуг и товаров	Социально-ответственное поведение	Клиенты Поставщики Посредники	Круглогодично	Качественный конечный продукт, стабильность предоставления услуг
Корпоративные мероприятия для сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Партнеры	Круглогодично	Поддержание корпоративного духа коллектива
Состояние конкуренции товаров и услуг	Социальные инвестиции	Конкуренты Клиенты	Круглогодично	Экологические товары, не вредящие здоровью
Своевременная уплата налогов	Социально-ответственное поведение	Налоговые службы Собственник	Круглогодично	Положительные отношения с властями города

Из таблицы 20 видно, что большая часть мероприятий направлена на удовлетворения ожиданий таких групп стейкхолдеров, как сотрудники и клиенты. Элементами программ социальной ответственности являются

социально-ответственное поведение и социальные инвестиции. Все мероприятия указанные выше являются целесообразными для организации.

3.3 Определение затрат на программы КСО

Затраты на программы КСО должны стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. Общий бюджет программ КСО определяется как процент чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемый на реализацию программ КСО. Далее, в таблице представлены затраты на реализацию указанных выше мероприятий.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО

	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на год
	Материальная помощь сотрудникам	Рубли	5000	60000
	Корпоративные мероприятия для сотрудников	Рубли	3000	36000
	Состояние конкуренции товаров и услуг	Рубли	2500	30000

Школа-студия «Look-Pro» небольшая организация, численность которой составляет 9 человек. Ни один человек не застрахован от несчастного случая или от неприятной ситуации, сложившейся у него. Поэтому затраты на материальную помощь сотрудникам необходимо заложить в том размере, чтобы в любой нужный момент можно было помочь материально. Стоимость данного мероприятия равняется 60000 в год.

Так же для поднятия корпоративного духа коллектива, необходимо проводить корпоративные мероприятия. Это могут быть походы в кино, театры или развлекательные мероприятия на территории организации. На

данное мероприятие потребуется в год около 36000 рублей.

Для удержания постоянных клиентов и привлечения новых, необходимо совершенствовать не только свои потенциальные возможности, но и материалы, на которых работают мастера. Для покупки экологических товаров потребуется выделить в год около 30000 рублей.

3.4 Оценка эффективности программ КСО

На мой взгляд, результаты программ корпоративной социальной ответственности адекватны затратам на их реализацию. Организации следует придерживаться рекомендаций по развитию сотрудников и потребностей клиентов.

Заключение

В заключение можно сказать, что основные цели и задачи работы были достигнуты. В теоретической части была изучена история развития проектного менеджмента за рубежом и в России. В работе представлена развернутая классификация проектов. Теоретическая часть работы содержит описание функций управления проектом и их задачи. В описание функции «управление временем» предлагаются различные принципы эффективного использования времени, которыми должны руководствоваться менеджеры для успешной реализации проектов. В описание функции управления риском исследуются компоненты риска, и аспекты проекта, которые больше всего подвержены риску. Также в работе изучаются основные процессы проекта. В данной работе основной акцент делается на планировании проекта, целью которого является определение способов получения намеченных результатов проекта в намеченные сроки и в рамках согласованного бюджета. Однако все проекты разные, и существует несколько методов получения общего представления о проекте, например, таких как модель жизненного цикла проекта, и классическая шестизэтапная модель управления проектом. В первой главе исследуется модель жизненного цикла и фазы, через которые проходит проект. Классическая модель, которая состоит из шести этапов, помогает детерминировать основные стадии проекта и интегрировать их в единое целое.

В практической части выпускной квалификационной работе предлагается план-график реализации проекта по созданию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro». Данный проект поможет решить основную проблему, связанную с организацией отдельной рабочей зоны в Школе-студии, а так же поспособствует удержанию постоянных клиентов и привлечению новых.

Для успешной реализации проекта были спланированы следующие аспекты: предметная область, время, стоимость, риски и трудовые ресурсы

проекта. В ходе планирования предметной области проекта была проанализирована проблема организации рабочего пространства. Также были выявлены основные цели, критерии успеха, финансовые и временные ограничения проекта. В работе схематично представлен структурный план проекта, который содержит основные и второстепенные работы проекта. Согласно данной структуре подробно описываются все этапы работ.

В ходе планирования трудовых ресурсов проекта были выявлены необходимые трудовые ресурсы для реализации проекта. Проект по созданию салона красоты реализуется в уже действующей организации и является малым по масштабу. Поэтому было принято команду проекта собрать из работников Школы-студии. После утверждения команды были определены роли и ответственности. С целью обеспечения эффективного коммуникационного процесса был разработан план коммуникаций проекта. Данный план содержит основные коммуникационные ресурсы, базовые правила о докладах и совещаниях команды.

Одним из ключевых аспектов планирования считается временной план проекта. Временной план проекта содержит в себе наименование всех работ, и их продолжительность. Также в планировании времени проекта построена диаграмма Ганта, которая демонстрирует логическую взаимозависимость между работами. В работе показана временная продолжительность реализации таких процессов как: организация ремонтных работ, оснащение салона необходимым оборудованием и материалами и т.д.

В данной работе представлен примерный план затрат на реализацию проекта по созданию салона красоты. Отображены основные затраты на ремонтные работы, закуп оборудования и материалов.

В ходе планирования рисков были выявлены основные риски проекта, которые имеют негативное влияние на успешную реализацию проекта. Также были представлены способы их минимизации. Следуя данным указаниям можно застраховать себя от наступления ранее

перечисленных рисков.

В работе предоставляется рабочий план-график реализации проекта. В данном плане указаны ключевые этапы, сроки исполнения, результаты, которые будут получены при реализации той или иной задачи и ответственные люди за выполнение работ.

Так же в магистерской диссертации была доказана гипотеза о том, что проект по созданию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro» является окупаемым и уже через год начнет приносить чистую прибыль руководителю.

Руководствуясь данным планом и рекомендациями, эту работу можно использовать для реализации проекта по созданию салона красоты в Школе-студии «Look-Pro».

Список публикаций студента

1. Shurina.K.A. Methods of monitoring of investment projects of the company// Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (IPEG-2016): сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы». - Прага: Vedecko vydavatelske centrum "Sociosfera-CZ". - 2016. - С. 155-157
2. Шурина К. А. Определение лояльности сотрудников в условиях инновационных изменений в организации // Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Прага, 12-13 Марта 2015. - Прага: Vedecko vydavatelske centrum «Sociosfera-CZ», 2015 - С. 179-181
3. Ovchinnikova A. V., Shurina K. A. Project-based learning: its advantages and disadvantages // Модернизация экономических систем: взгляд в будущее (MESLF-2015): сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы». - Прага: Vedecko vydavatelske centrum "Sociosfera-CZ". - 2015. - С. 264-266
4. Шурина К. А. Процесс адаптации [Электронный ресурс] // Novainfo.ru. - 2014 - №. 29. - С. 336-338. - Режим доступа: <http://novainfo.ru/archive/29/process-adaptacii>
5. Shurina K. A. Thirty six stratagems of leadership // Энергия молодых - экономике России: сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых: в 2 т., Томск, 8-11 Апреля 2013. -Томск: ТПУ, 2013 - Т. 2 - С. 544-546

6. Морозова А. Э. , Шурина К. А. Древнекитайские стратегии лидерства // Импульс-2011: труды VIII Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 24-25 Ноября 2011. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011 - Т. 2 - С. 95-97

Список использованных источников

1. Антипов Д. Практика составления графика проекта в MS Project [Электронный ресурс] // Управление проектами. Интернет-журнал. №4-35 - 2015. Электрон. версия печат. публ. – Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/fresh.asp> (дата обращения: 17.03.2016)
2. Аньшин В.М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / Валерий Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104 - 111.
3. Аньшин В.М. Портфель проектов организации: стратегии, типология, анализ / В.М. Аньшин, И. В. Демкин и др. // Управление проектами и программами. - 2008. - № 1. – С. 14 - 28.
4. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
5. Бейккер Й., Вилков Л. Менеджмент процессов.–М.: Мюнстер, 2006.–205 с.
6. Боровских О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22. - Библиогр.: с. 22.
7. Британский стандарт BS 6079-2:2000 Project management Part 2 Vocabulary. (перевод Товб А.С. Ципес Г.Л.). – М., 2009.
8. Вайс Дж. Пять стадий управления проектами. –2009.–82 с.
9. Ватрак В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом . - 2014. - № 2. – С. 138 – 143 .
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998–135 с.

11. Воропаев В.И. Особенности управления проектами в условиях кризиса / В.И. Воропаев // Управление проектами и программами. - 2009. - № 3. – С. 206 -210.
12. Дульзон А. А. Управление проектами : учеб. пособие / А. А. Дульзон ; Том. политехн. ун-т. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Том. политехн. ун-та, 2010. – 335 с.
13. Дэннис Локк. Основы управления проектами. – М.:НПРО,2004.–227 с.
14. Ксенофонтова Е. Ассесмент-центр: что это?// Управление компанией, 2007. – №12. – 20 с.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: учеб. Пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 960 с.
16. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008.–729 с.
17. Официальная статистика по Томской области [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – 2016 – Режим доступа: http://tmsk.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tmsk/ru/statistics/ (Дата обращения 17.02.2016)
18. Проданова Н., Коршунова Л. Оценка и анализ рисков.–М.: Феникс, 2007.–200 с.
19. Под руководством РМІ. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК, Четвертое издание). 2008 –496 с.
20. Саакян А.Н., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление проектами. С-Пб.: Питер, 2002. –150 с.
21. Серкова Н.В. Управление персоналом и организационное поведение: учебное пособие /; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 79 с.

22. Сорокин А.С. Критерии успеха проекта оптимизации на производстве / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2014. - № 2. – С. 70 – 74.
23. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б. Управление инновационными проектами; БХВ-Петербург - Москва, 2011. - 416 с.
24. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ под ред. проф. М.Л Разу.– М.: КНОРУС, 2011.–768 с.
25. Фунтов Н.В. Основы управления проектами в компании: учебное пособие. 3-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
26. Ципес Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии / Г.Л. Ципес // Управление проектами и программами. - 2010. - № 4. –С. 334 -336.
27. Черникова Е.С. Мотивация сотрудников в проектной сфере / Елена Черникова // Управление человеческим потенциалом . -2014. - № 3. – С. 236 – 246.
28. Юрьева Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29. - Библиогр.: с. 29.
29. Change Management: The Systems and Tools for Managing Change [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.change-management.com/tutorial-change-process-detailed.htm>
30. Conerly B. “ObamaCare’s delays: Lessons For All Businesses About Project Management” [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/billconerly/2013/07/16/obamacares-delays-lessons-for-all-businesses-about-project-management/> (дата обращения 23.03.2016)
31. Defining Project Goals and Objectives: goals and projects [Электронный ресурс]/KIDASA 2014.– Режим доступа: <http://www.kidasa.com/information/articles/goals/> (дата обращения: 27.02.2016)
32. Dennis P., Millier. Building a Project Work Breakdown. –CRC Press, 2008.– 264р.

33. James P., Lewis. Project planning, scheduling and control. [Электронный ресурс]// .– Режим доступа: <http://Project-Planning-Scheduling-Control-Ultimate/dp/0071746528> (дата обращения: 02.04.2016)
34. Kerzner Harold. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling //John Wiley& Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.2009.–1049 p.
35. Mathis R., Jackson J. Human Resource Management, 13th Edition. 2010.–160 p.
36. Micklethwait J. “Project management Overdue and over budget, over and over again” [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economist.com/node/4065653> (дата обращения 11.12.2016)
37. Nieto-Rodriguez A. “Boosting Business Performance through Programme and Project Management” [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.pwc.com/us/en/operations-management/assets/pwc-global-project-management-survey-first-survey-2004.pdf> (дата обращения 26.01.2016)
38. Project classification: Business focused projects [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.softed.com/Resources/Docs/ProjectClassification.pdf> (дата обращения: 15.02.2016)
39. Verzuh E. The Fast MBA in Project Management . – 2011. – 544 p.
40. Wideman R. Managing the Project Environment [Электронный ресурс]/ Springer-Verlag, 2001. – Режим доступа: <http://maxwideman.com/papers/projenviron/projenviron.pdf> (дата обращения: 04.04.2016)

Приложение А

(обязательное)

Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке

Part 1

1.2 Project management function

1.3 Processes in project management

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4Б	Шурина К.А.		

Консультант кафедры ИП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Н.В.	д.пс.н.		

Консультант–лингвист кафедры ИЯСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Л.В.			

1.2 Project management function

A certain number of methods and campaigns are necessary to establish realistic expectations, to find mutual understanding between all parties, and to successfully remove the final product. All these approaches and methods can be grouped in the basic and integrating management functions.

Scope project management.

Definition of scope project is a process of development of the detailed description of a project and a final product. Scope project includes: aims, project tasks and the amount of necessary resources. During the process of implementation of the project scope may change. Goals and objectives can be specified in more detail, and a cavity or conversely can be changed.

It is also necessary to remember continuous change of works amount. Statistically, the volume of work can change from 0 to 100% at the end of the project work. Accordingly, if an amount of works changes, volume of the consumed resources also changes. The scope project management is engaged in control of these changes. Command and control is carried out through such processes as: definition of a concept and project goals, planning, monitoring of implementation and completion of the project.

Quality management.

For the last twenty years there was the real revolution of quality. It improves not only quality products, but also quality management and project management. Quality management was underestimated by companies such as Ford, General Motors, and Chrysler, as a result, these companies have lost a lot of money [9].

High preferences of customers were an incitement for improvement of quality. Customers are demanding:

- Fast development of a product;
- Higher level of technologies;
- Smaller amount of defects, refusals;

- Accurately counted volumes of necessary resources.

Quality management is an improved system for integration of various organizational elements with design, development and production. This function provides with economically effective goods or services which are completely accepted for final consumption.

Function of quality management is connected with all aspects of the project, it permeates the administrative decisions, using materials in the project, work performed quality and results.

Time management.

"Time" is something limited for project managers, and only if to follow all principles of time management it is possible to turn into an invaluable resource for goals achievement. Most of heads prefer "not to gather additionally" employees, mistakenly believing that project manager will undertake additional loading. But the project manager can be already burdened with meetings, reports preparation, settlement of the internal and external conflicts, finding of ways of risks minimization. Therefore it is necessary to learn of using the effectively principles of time management.

There are several ways of time saving:

- To delegate part of the duties;
- To follow the schedule;
- To quickly make decisions;
- To be able to say "no";
- To do difficult part ay first;
- To limit time for phone conversations and correspondences by e-mail;
- Not to put off what can be made today

The success of the project entirely depends on time. Time management and scope project management are connected with each other because two of these functions include determination of duration actions, control over project implementation, etc.

It is possible to operate time on means of temporary schedules of work

performance and the temporary analysis.

Cost management.

Cost management is an important component of all project, despite its scale. Small projects conduct rather rigid control over cost management as if at least one component doesn't correspond to the selected budget, then all project costs under the threat. Despite this, Small projects do not use sophisticated methods of cost management. Cost management is not just monitoring of expenses, it is the analysis of data with the purpose of taking measures to minimization of risks, still not too late [43].

Cost management includes the following aspects:

- Calculation of expenses;
- Production account;
- Cash flow of the project;
- Cash flow of the company;
- Calculation of a factor cost on compensation;
- Calculation of overhead costs;

The main task of the "cost management" function is control over the project budget. Cost management is responsible for the following zones: planning of expenses, search of financing sources, analysis of financial risks, establishment of minimization ways of possible risks, writing of the estimate of expenses, analysis of the possible income.

Risk management.

Risk is a possibility measure, a consequence of non-achievement of the purpose of a certain project. It isn't always easy to estimate risk as the probability of emergence and a consequence of its emergence that are immeasurable parameters. It is possible to tell that the risk consists of two components:

- probability of approach;
- consequence (influence) of its approach.

The following aspects of the project are subject to most of all risk:

- financial;

- technical;
- organizational;
- socio-political.

Risk management is a practical action for fight against it. Risk management includes planning of risk, identification of risk, the analysis of risk, development of strategy of response to risk, monitoring and control of risk [20].

It is necessary to take measures in advance for effective risk management, adjusting on a positive mood and constantly strive to increase probability of project success. First of all ability is to operate necessary risks for key persons of the project who make decisions.

Human resources management.

Different resources are necessary for implementation of the project, but the most important resources are people. Human project resources are experts of various qualifications which are responsible for planning and realization of various project aspects. The number of the required employees varies during life cycle of the project.

Human resource management is an appointment of employees with necessary skills for work with the purpose of satisfaction of requirements of the organization [22].

Function of human resources management also includes definition of optimum number of workers, search of employees with necessary qualification, registration of personnel to a certain position, training of personnel, payment of privileges and a salary, assistance in resolution of conflicts, etc. Effective Human resource management – is a basis of project management. Investors usually consider personnel of project management as the main factor of success of project implementation [27]. Human resource management systems includes main methods, programs and actions connected with human resources. human resource management systems is characterized by the parameters given below:

- personnel compliance to the project purposes (it is understood as qualification, education level);

- structure of interests and values;
- creative potential reflecting selection and use of personnel.

It is possible to estimate effective human resource management by results of project implementation. Efficiency of each certain member of team depends more on his\her ability to carry out required functions [23].

Ability to carry out the required functions includes: knowledge, experience, physical and stressful stability, intellectual opportunity and general culture [26]. It is important to remember that the main specifics of human resources consist:

- operating human resources, the priority is given to psychological aspects and factors, stimulation, etc.;
- human resources are capable to continuous development;
- activity of human resources is characterized by a goal-setting and sensibleness;
- because of wrong management the effectiveness of human resources drops much faster than effectiveness of other resources.

Contract management.

Contract management is some kind of art and management science contract agreements throughout all process of the conclusion of contracts. Since contracts concern at least two parties – the buyer and the contractor, processes of management of contracts are carried out by both the buyer and the contractor. Processes of contracts management of the contractor corresponds to processes of the buyer, and consist of the following kinds of activity:

- pre-sale activity;
- making decision on participation in a competition on obtaining the contract;
- preparation for tender offers;
- discussion terms of the contract / conclusion of the contract;
- final end of the contract.

Projects management includes the choice of strategy of contract activity, subforging to the conclusion of contracts, studying of terms of the contract, control

over the course of contract implementation, etc.

Management of interaction and information links.

As we already mentioned earlier, technologies do a lot of things in the modern world, but there are people behind any technologies. It is necessary to be able to operate effectively communications and information during implementation of any project because it plays a fundamental role in success of the project. The ability to interact with different people – is important skill for any manager. Management of interactions includes studying of all aspects of interaction between interested parties of the project. Heads and managers have to know about strategy in the field of communication and be able to apply the correct strategy for each situation and audience [32]. The area of management of interactions and information communications investigates communication behavior, theories of communication strategy, practical use of communication skills. This function places emphasis on ability to use information, namely: collecting, processing, information transfer. The exchange of information happens formal and informal. Formal transfer takes place on means of special information technologies. Informal transfer takes place on means of interpersonal contacts.

1.3 Processes in project management

The process of project initiation.

The process of project initiation is a definition and idea of the project.

Initiation includes following procedures:

- definition of a plan project and its justification;
- analysis of stakeholders;
- definition of needs of the customer;
- statement of the purpose and project task;
- determination of parameters and ways of implementation of the project;
- assessment of all parameters and ways of realization, choice of the most suitable parameter;

- making decision on the beginning of the project and documentation of this process;
- definition and appointment of the project manager;
- providing with resources for performance of the first phase of the project.

According to researches, the majority of projects come to an end with a failure because of the missed initiation phase. The phase of initiation and definition is necessary for understanding whether the project is viable in general? The decision on validity / worthlessness of the project has to be certain at the first stage of the project as it will help to calculate approximately monetary investments and necessary resources for the project.

Project planning.

The international network of the PwC companies (PricewaterhouseCoopers) conducted global research of current state of readiness of projects in the organizations worldwide. During research of PwC have studied 200 various organizations, big and small, from various industries, in 30 various countries. Participants of research submitted 10, 640 projects on a total cost of 5,6 billion dollars [45]. Only 2,5% of all organizations have realized their projects in time. Besides, it has been revealed that 60% of respondents haven't been satisfied with their level of preparation. And about 50% of projects have completely failed.

On the basis of such results even people far from design management will answer that essential changes are necessary in the project organization. After the recent announcement of an ObamaCare project delay from administration of U.S. President of Obama, the expert on projects management, Ron Blek, told that most often projects fail because of the wrong planning [35]. Let's consider process of projects planning in more details. Projects have to be in details planned for the purpose of achievement of desirable results, despite a large number of influencing factors.

Project planning is a long process of definition of actions for goals achievement. Planning is one of the most important processes in design management. Planning of processes is carried out during all life cycle of the

project, starting with the preliminary structural plan and finishing with the detailed plan of implementation of the project. At a stage of planning there are defined the main methods and instruments of management of projects, after that all system is divided into separate stages and elements. Process of planning is logically connected with all stages of the project: initiation, organizations and closing of the project. A main objective of planning is – creation of model of project implementation. Usually the main result of planning process of the project is the consolidating plan of project implementation which combines all results of functions of planning. The consolidating plan of implementation of the project is an important document which defines the course of implementation of the project, and acts as model of actions. There can be certain changes as inside, and outside of the project during implementation of the project. For this reason the main function of planning of the project is providing the continuous course of implementation of the project on the way to a successful completion. The main objects of planning are given below:

- subject area;
- time;
- cost;
- quality;
- communications;
- risks;
- human resources.

Performing organization.

Some experts in the sphere of design management claim that planning of the project doesn't represent any value without exact performance. Process of the performing organization is necessary to be convinced that the end result of the project will meet expectations of all stakeholders.

The performing organization consists of processes which carry out works in compliance with the detailed design. These processes are listed below:

- Management of project works – this process treats area of " Project

Integration Management ". Within this process treats the carried-out actions: risk management, management of sellers and suppliers;

- Quality management – this process belongs to area of " Project Quality Management". To we carry out to actions within this process belong: audit of requirements to a level of quality and quality control of requirements;

- Selection of personnel – selection, appointment of employees with qualification, necessary for the project, belong to the carried-out actions,

- Training of personnel – carrying out an assessment of productivity of employees, the training trainings about formation of skills of collective work, etc. belong to the carried-out actions;

- Human resource management – belongs to the carried-out actions settlement of the conflicts, etc.;

- Management of purchases – this process treats area of " Project Procurement Management ". Within this process treat the carried-out actions: definition of the seller, preparation and signing of contracts;

- Management of interactions between stakeholders – this process treats area of " Project Stakeholder Management". Within this process treat the carried-out actions: management of expectations and requirements of stakeholders.

During the stage "performance" the project plan can change as he depends on requests for modification. In the course of realization of this stage the most part of the design budget is spent [3].

PM change management.

Process of change management is a complex of consecutive actions which is used by the project change management of some aspects of the project. Control over changes is important part of project management. It is possible to tell that projects will face need for change during the existence because of continuous changes from 100% confidence. But in too time these changes will provide compliance of the project business to requirements. Despite statistical data according to which the percent of failures of all considerable initiatives of change is equal to 70% many companies try to find ways of management of changes.

On the basis of researches, it agrees to the most effective and often applied changes, the center has built process of management of changes which contains the following three stages:

- Phase 1 – Preparation for change;
- Phase 2 – Management of change;
- Phase 3 – Change strengthening.

Phase 1 "Preparation for change". On this phase strategy for management of changes is defined, the team on management of changes is prepared further and the model of changes is developed.

Phase 2 "Management of changes". On this phase the plan for management of changes is developed, measures are taken further, and the prepared plan is realized.

Phase 3 "Strengthening of changes". On this phase collecting and the analysis of feedback is made, divergences and counteractions to changes are established later. Additional adjustments are carried out [46].

Completion.

The Process of the project completion is the phase which isn't paid enough attention. In English there is a phrase: "Last but not least" which is translated as follows – "last but not least" this phrase very precisely describes process of end of the project. Being the latest part of life cycle of the project, this phase is very often ignored even by the large organizations, especially if they work with several projects at once. As a rule, such companies quickly pass from one project to another because time is limited, and all resources are expensive. But there are still projects which "fail" due to the lack of the correcting actions and the analysis of experience of the previous mistakes. It is possible to eat correctly to finish the project, managers learn a lot of new things. Namely if there was carried out the analysis in the end of the project, the result can be a key to success in new projects: to the improved relations with stakeholders, increase of motivation of employees, etc. [49]

Process of completion includes the following actions:

- Comparison of the initial purposes and end results of the project;
- Final end of contracts;
- Disbandment of personnel;
- The meeting devoted to the got practical experience;
- Drawing up the archival file of the project;
- The final report on the performed work.

The phase of end is some kind of assessment of all finishing work.

Conclusion: in this part of final qualification work theoretical bases of management of projects have been investigated. Development of discipline "management of projects" from the beginning of application and before modern use has been analysed, and the gap reasons between domestic and foreign practice of this discipline are established. Comparison of use of the term "project" in domestic and foreign practice was carried out. Also such aspects of design management as have been considered: "project environment" and "life cycle of the project". Moreover in this chapter the main participants of the project have been considered: the project manager, the design team, the functional manager, sponsors, consumers, have been studied their roles and ways influence on result of the project.

It was studied the basic and integrating functions of project management, and processes entering them. In turn functions are the methods and approaches applied for successful implementation of the project.

At the end of the head the main processes of the project have been considered, namely: initiation, planning, performing organization, change management and completion. Each process represents an important component of the project. The undue attention at least to one of these processes can result in discrepancy of temporary or budgetary restrictions or a failure of whole project. As in this work the main emphasis is placed on planning of the project which purpose is definition of ways of receiving the planned results of the project in the planned terms and within the coordinated budget. However all projects different, there are also several methods of receiving general idea about the project, for example, such

as model of life cycle of the project, and classical six-landmark model of project management.

The life cycle model of the project helps to understand various phases through which there passes the project in process of his realization, and the classical six-landmark model helps to find out the main stages of the project and to integrate them into a whole in process of project management.

Despite variety of approaches to planning of projects, the project plan usually contains the following seven elements:

- Division of work into separate tasks
- Team structure of the project and performing terms of each task
- Schedule of sequence and duration of performance of tasks
- Resources necessary for performance of each task
- The budget details connected with each type of expenses
- Reserve plans for parrying of the revealed risks
- The general scheme of planning of the project usually gets under one of the

following categories:

- The ascending scheme (from below up) – at first all small tasks which then unite in larger operated blocks of works are defined;
- The descending scheme (from top to down) – at first large blocks of works which then are divided into separate tasks are defined
- The return scheme – at first is established date of end of the project, and then upside-down define the intermediate stages which have to be passed for end the project.

Each of these approaches has merits and demerits. In this regard it is necessary to choose approach which best of all corresponds to circumstances. Ideally along with the most preferable it is necessary to use one more approach to check whether something essential is missed. It is important to write down the reasons and to store the constructed schemes and schedules which will help to specify further preliminary plans.

There is an approach to planning of the project with three levels of

documentation. The first two levels form the contract between the manager and the patron of the project, and the third level defines the contract between the manager and team of the project. It is following three levels:

- The card of responsibility for the project defining the principles and policy of cooperation, and also distribution of responsibility at key stages of the project.
- The plan of key stages (the stage-by-stage plan) showing the intermediate stages on the way to achievement of the objectives of the project
- The schedule of actions showing the planned actions, defining participants, sequence of works and the rule of the reporting on the made progress.

The schedule of actions has to be connected with each of key stages. Definition of a terminal point of each stage has crucial importance for monitoring of implementation of the schedule and management of this process.

The planning stage usually, but not always precedes the beginning of actions. However any planning continues during implementation of the project as inevitably there is a need for change of some plan aspects.

Приложение Б
(справочное)

Планируемые цены на услуги

№ пп	Наименование услуги	Стоимость в руб.
	Парикмахерские услуги (общие)	
1	Мытье головы	От 50-00 руб.
2	Сушка феном	От 50-00 руб.
	Парикмахерские услуги (Женский зал)	
1	Модная модельная стрижка	От 600-00 руб.
2	Укладка (феном, на бигуди и др.)	От 400-00 руб.
3	Химическая завивка	От 900-00 руб.
4	Простая окраска	От 800-00 руб.
5	Сложная окраска (зональная, тонирование, колорирование)	От 1500-00 руб.
6	Мелирование	От 1000-00 руб.
7	Прическа	От 1000-00 руб.
	Парикмахерские услуги (Мужской зал)	
1	Стрижки "Бокс", "Полубокс"	От 300-00 руб.
2	Стрижки "Удлиненная" и "Площадка"	От 350-00 руб.
3	Стрижки "Модельная" и "Канадка"	От 500-00 руб.
4	Стрижка усов и бороды	От 150-00 руб.
	Маникюр, педикюр	
1	Аппаратный маникюр	350-00 руб.
2	Европейский маникюр	450-00 руб.
3	Классический маникюр	250-00 руб.
4	Спа-маникюр + ароматерапия	От 750-00 руб.
5	Массаж рук	От 50-00 руб.
6	Наращивание ногтей	От 1500-00 руб.
7	Коррекция ногтей	От 800-00 руб.
8	Покрытие ногтей гель-лаком	От 600-00 руб.
9	Дизайн ногтей	От 100-00 руб.
10	Педикюр классический	800-00 руб.

11	Педикюр аппаратный	900-00 руб.
12	Педикюр комбинированный	1100-00 руб.
	Услуги косметолога и визажиста-стилиста	
1	Вечерний макияж	От 1000-00 руб.
2	Свадебный макияж	От 1500-00 руб.
3	Коррекция бровей	От 400-00 руб.
4	Моделирование бровей	От 500-00 руб.
5	Окраска бровей и ресниц	От 650-00 руб.
6	Окраска бровей, ресниц (отдельно)	От 300-00 руб.
7	Пилинг	От 800-00 руб.
8	Очищение кожи	От 1500-00 руб.
9	Маски	От 300-00 руб.
10	Услуги стилиста	От 1000-00 руб.

Приложение В
(справочное)
Взаимосвязи задач проекта

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
1	<u>Разработка и согласование услуг салона красоты</u>	1д	01.09.2016	01.09.2016	
2	Составление списка услуг	1д	01.09.2016	01.09.2016	
3	Согласование списка услуг с руководителем организации	1д	01.09.2016	01.09.2016	2
4	Утверждение списка услуг	1д	01.09.2016	01.09.2016	3
5	<u>Расчет площади салона</u>	6д	01.09.2016	06.09.2016	4
6	Ознакомиться с основными требованиями к устройству рабочих помещений	4д	01.09.2016	04.09.2016	4
7	Рассчитать площадь каждого планируемого помещения	1д	06.09.2016	06.09.2016	6,4
8	Расчет площади ресепшена	1д	06.09.2016	06.09.2016	6
9	Расчет площади парикмахерского зала	1д	06.09.2016	06.09.2016	6
10	Расчет площади маникюрного кабинета	1д	06.09.2016	06.09.2016	6
11	Расчет площади косметологического кабинета	1д	06.09.2016	06.09.2016	6
12	Расчет площади кабинета с зеркалами	1д	06.09.2016	06.09.2016	6
13	<u>Организация ремонтных работ.</u>	22д	07.09.2016	08.10.2016	7
14	Поиск бригады по строительным работам.	5д	07.09.2016	11.09.2016	7
15	Выбор бригады и заключение договора о выполнении работ.	1д	12.09.2016	12.09.2016	14
16	Монтажные работы.	15д	20.09.2016	04.10.2016	15,7
17	Монтаж стен и перегородок.	9д	20.09.2016	28.09.2016	15,7

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
18	Монтаж дверей.	1д	29.09.2016	30.09.2016	17,7
19	Шпатлевка и грунтовка стен	1д	01.10.2016	01.10.2016	18,7
20	Покраска стен.	3д	02.10.2016	04.10.2016	19,7
21	Электромонтажные работы.	1д	05.10.2016	05.10.2016	20
22	Сантехнические работы.	2д	06.10.2016	07.10.2016	21
23	Принятие и оплата готового ремонта.	1д	08.10.2016	08.10.2016	17,18,19,20,21,22
24	<u>Оснащение салона необходимым оборудованием.</u>	18д	02.09.2016	20.10.2016	4
25	Подсчет количества необходимого оборудования.	1д	02.09.2016	02.09.2016	4
26	Поиск компаний, предоставляющих необходимое оборудование.	3д	03.09.2016	05.09.2016	25
27	Выбор подходящей компании.	1д	06.09.2016	06.09.2016	26
28	Выбор нужного оборудования.	1д	07.09.2016	07.09.2016	27
29	Заключение договора с компанией.	1д	08.09.2016	08.09.2016	28
30	Доставка оборудования и его оплата.	8д	10.10.2016	17.10.2016	29,23
31	Монтаж оборудования.	3д	18.10.2016	20.10.2016	30
32	<u>Оснащение салона необходимыми материалами.</u>	16д	02.09.2016	20.10.2016	4
33	Выявление нужд и подсчет необходимых материалов для работы.	3д	02.09.2016	04.09.2016	4
34	Поиск компаний, предоставляющие необходимые материалы.	3д	05.09.2016	07.09.2016	33
35	Выбор подходящей компании.	1д	08.09.2016	08.09.2016	34
36	Выбор нужных материалов.	1д	09.09.2016	09.09.2016	35
37	Заключение договора с компанией.	1д	10.09.2016	10.09.2016	36
38	Доставка материалов и их оплата.	7д	14.10.2016	20.10.2016	37,23
39	<u>Найм персонала.</u>	21д	01.10.2016	21.10.2016	4

	Наименование	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники
40	Определиться с точным количеством необходимых сотрудников.	1д	01.10.2016	01.10.2016	4
41	Подача объявления в интернет и его мониторинг	14д	02.10.2016	15.10.2016	40
42	Выбор кандидата.	1д	16.10.2016	16.10.2016	41
43	Проведение собеседования.	4д	17.10.2016	20.10.2016	42
44	Найм сотрудника.	1д	21.10.2016	21.10.2016	43
45	Открытие салона красоты 01.11.2016 года	1д	01.11.2016	01.11.2016	1,5,13,24,32, 39

Приложение Г (справочное) Диаграмма Ганта

