



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Национальный исследовательский
университет
Высшая школа экономики
Центр развития компетенций в
управлении проектами

Управление крупными международными проектами

Андрей Иванов, PMP®, PME

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА



1. Базовые отличия в менталитетах различных культур
2. Глобальные тенденции и их отражение в практике международных проектов
3. Инструменты реализации международных проектов
 - Планирование и прогнозирование; формирование сводного плана производства работ
 - Планирование и контроль бюджета проекта
 - Особенности применения EPC(M) – контрактов
 - Принятие решений в условиях неопределенности
 - Управление коммуникациями
 - Управление личным временем
4. Практика ежедневного управления проектом

1. Базовые отличия в менталитетах различных культур

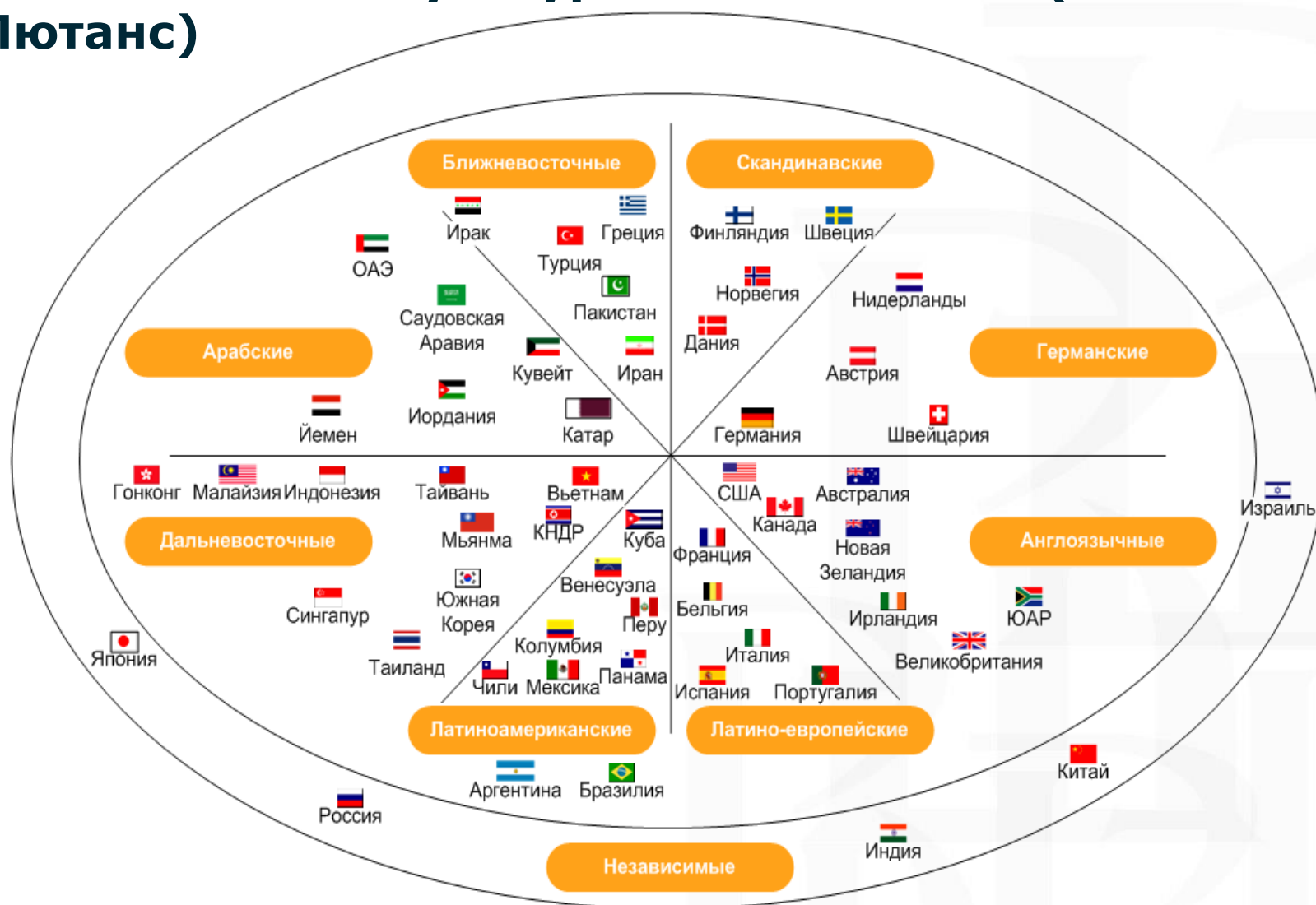
Учет разных менталитетов контрагентов

«Подводные камни»: межкультурные различия

- Хиросима, Дрезден
- «Слово о полку Игореве»
- «По щучьему велению»
- Амбициозный / Ambitious
- 5-я симфония Бетховена
- Обучение игре на фортепиано
- Дракон
- Оценка «сахар и чай»



Национальные культуры менеджмента (Ходгетс и Лютанс)



Недостатки модели Ходгетса и Лютанса

Не учитываются

Изменения в менталитете
африканских стран

☐ Территория (история,
соседи)

☐ Колониальное
влияние

☐ Великобритания

☐ Франция

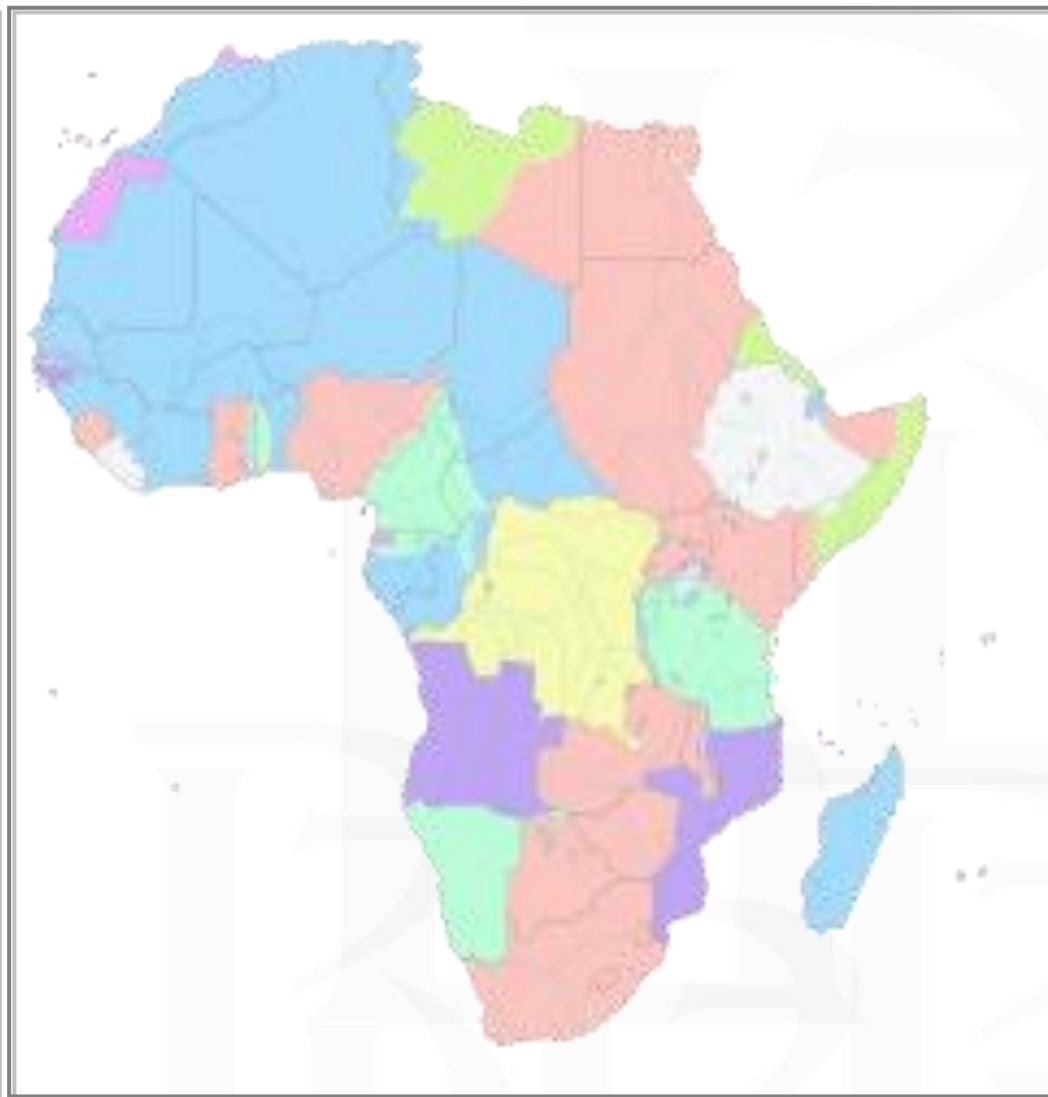
☐ Германия

☐ Италия

☐ Португалия

☐ Бельгия

☐ Современное влияние
(Китай)



Особенности менталитета (1/7)

Англичане

- Сдержанность
- Точность
- Отсутствие директивности
- Ироничный взгляд на вещи и себя
- Следование традициям
- Особые отношения к «своим» (alma mater, территория, ...)

Итальянцы

- Важно хорошее настроение, а не результат
- Семейственность
- Первое впечатление – доверие человеку
- Несущественная значимость точности
- Эмоциональное и экспрессивное проявление чувств

Немцы

- Прямолинейность
- Пунктуальность
- Сочетание индивидуализма и подхода «выигрыш-выигрыш»
- Законопослушность
- Следование предварительно согласованному плану
- Точное выполнение запланированного

Французы

- Важен социальный статус
- Первое впечатление – доверие человеку
- Первично качество жизни, а не работа
- Высокий уровень бюрократии
- Чрезвычайная пунктуальность
- Ценится опрятность и вкус
- Сложность при проведении переговоров
- Руководитель знает ответы на все вопросы

Особенности менталитета. Немцы

Практичность

- Для экономии места и удобства уборки предпочитают встроенные сантехнические системы
- В ванной комнате скорее всего будет окно, а не система вентиляции
- Два стандартных матраца предпочтительнее одного большого

Организация дома

- Двери изнутри скорее закрываются на ключ, ручки нет
- Стандартный холодильник меньше принятого в РФ, масштабные закупки не приняты. Молоко (ультрапастеризованное) и яйца – не в холодильнике

Отношение к недвижимости

- Предпочтение – аренде (покупка – страх существенного уровня налогов)
- При переезде кухня забирается полностью (до голых стен)
- Длительность аренды исчисляется десятилетиями

Бытовые привычки

- Нет разделения в банях на мужские и женские дни
- Наружные жалюзи (встроенные в каркас здания) в каждом доме
- По Воскресеньям жизнь замирает: люди не шумят, закрыты магазины
- Решение проблемы политкорректности: для гармонии с арабскими мигрантами поощряется прием в классы 1-3 выходцев из России
- Даже если табличку о том, что посудомоечная машина работает, забыла уборщица – если табличка есть, ставить посуду в машину нельзя



Особенности менталитета. Шведы (1/2)

Социальная ответственность

- 1-е место в ЕС по числу патентов (лидер – цифровые технологии)
- Только 1% мусора отправляется на полигоны; 52% используется для генерации энергии; 47% перерабатывается

Бытовое поведение

- Все обращаются друг к другу по имени. Студенты опускают ученую степень при общении с преподавателями
- Отдельный (общий) нож для масла. Нельзя: брать себе в тарелку, использовать не для масла, использовать свой нож
- Последние булочка, печенье – на столе. Даже если заветриваются
- Брусничное варенье едят со всем. Но не намазывают на тосты
- Очередь безусловна и молчалива. Протискиваться и болтать в ней нельзя
- Не повышать тон и не кричать. Никогда
- Уличная обувь остается на пороге. Ходить в ботинках по дому – моветон
- Пунктуальность, даже при встрече с друзьями, - знак воспитанности
- Физические наказания детей запрещены законодательно

Социальное поведение

- Мечта жизни – 3 «В» (вилла, «Вольво», собака – Villa, Volvo, Vovve)
- Предпочтительна оплата по карте. Ряд заведений не принимают наличность
- Банки и магазины работают строго до определенного часа. Июль и август – время массового закрытия (сезон отпусков)
- Все телефоны и адреса электронной почты являются общественным достоянием. Нормально выдать их спросившему без Вашего разрешения

Особенности менталитета. Шведы (2/2)

Отношения на работе

- Рабочий день заканчивается строго в 17:00. Офис мгновенно пустеет. Предупреждать руководителя не требуется
- Безусловная традиция – фика (fika) – специальный перерыв на кофе. Отказаться нельзя, отвечать на звонки, в том числе деловые любой важности, во время fika – невозможно
- Декретный отпуск 480 дней на двоих (по 3 месяца в первый год, далее – распределяется до 8 лет). Пренебрегать не принять
- Нормально не прийти на работу по причине заболевания ребенка
- Принято ходить в отпуск в июле и августе. Ходить в отпуск в сентябре – не принято. Совсем
- В офисе все, включая руководство, участвуют в ежедневной рутине (уборка, мойка посуды и т.п.).
- Любят проводить совещания по любому поводу

Правила взаимодействия

- Вся земля, кроме участков, непосредственно прилегающих к дому и сельскохозяйственного назначения, является общей. На ней можно проводить пикники, разбивать палатки и т.п. Главное – убрать за собой
- Если ошибка признается сразу, наказывать за нее не принято
- Нельзя насильно предлагать угощение после прямого «Нет»
- Нельзя говорить с прохожими, спрашивать у продавца как дела
- Не задавать личные вопросы о семье, предыдущей работе и т.п.
- Если Вас кто-то раздражает, нельзя говорить в лицо – пишите записки

Особенности менталитета. Голландцы

Отношение к детям / пожилым

- Дети ходят полураздетыми, ложатся спать не позже 19⁰⁰, начинают работать с 13 лет (с зарплатой ниже взрослых – для роста)
- Для людей старше 55 лет есть отдельные дома (с пандусами и отдельными «кладовками» на парковке для вещей, которые жаль выбрасывать)

Дни рождения

- Самое ужасное – забыть про день рождения. Поэтому нормально сделать напоминание (календарь) в туалете.
- Поздравляют с днем рождения сначала именинника. Затем – всех гостей

Гости

- Дарят цветы и конверт с €20. Дорогие подарки не приняты (даже на свадьбу)
- При паузе между темами беседы – заполняем художественным свистом
- Поесть дома. Угощение очень скромное, брать > 1 печенки - невежливо

Чистота и гигиена

- Поддерживать чистоту и порядок в доме – норма; ходить по дому в уличной обуви - тоже
- Местные не моют руки после улицы, туалета, перед едой; врач – перед приемом пациента; в кафе – при приготовлении пищи (крепче иммунитет)

Манера поведения

- Прямолинейность, честность, отсутствие лицемерия – лучшая добродетель
- Мода определяется удобством езды на велосипеде
- Четко планируют день / неделю / год. Если Вы пришли без приглашения, могут прямо попросить уйти

Примеры различий в менталитетах (1 / 3)

	США	Великобритания
Suspenders	Мужские подтяжки	Подвязки для женских чулок
Bill	Банкнота	Счет
Bomb	Фиаско, провал	Успех
Homely	Невзрачный, некрасивый	Приятный, уютный
Second Floor	Второй этаж	Третий этаж
I propose to table this motion	Предлагаю отложить обсуждение на потом	Предлагаю немедленно приступить к обсуждению
You have nice pants	У Вас отличные брюки	Ваше нижнее белье великолепно
Смысл определяется контекстом		

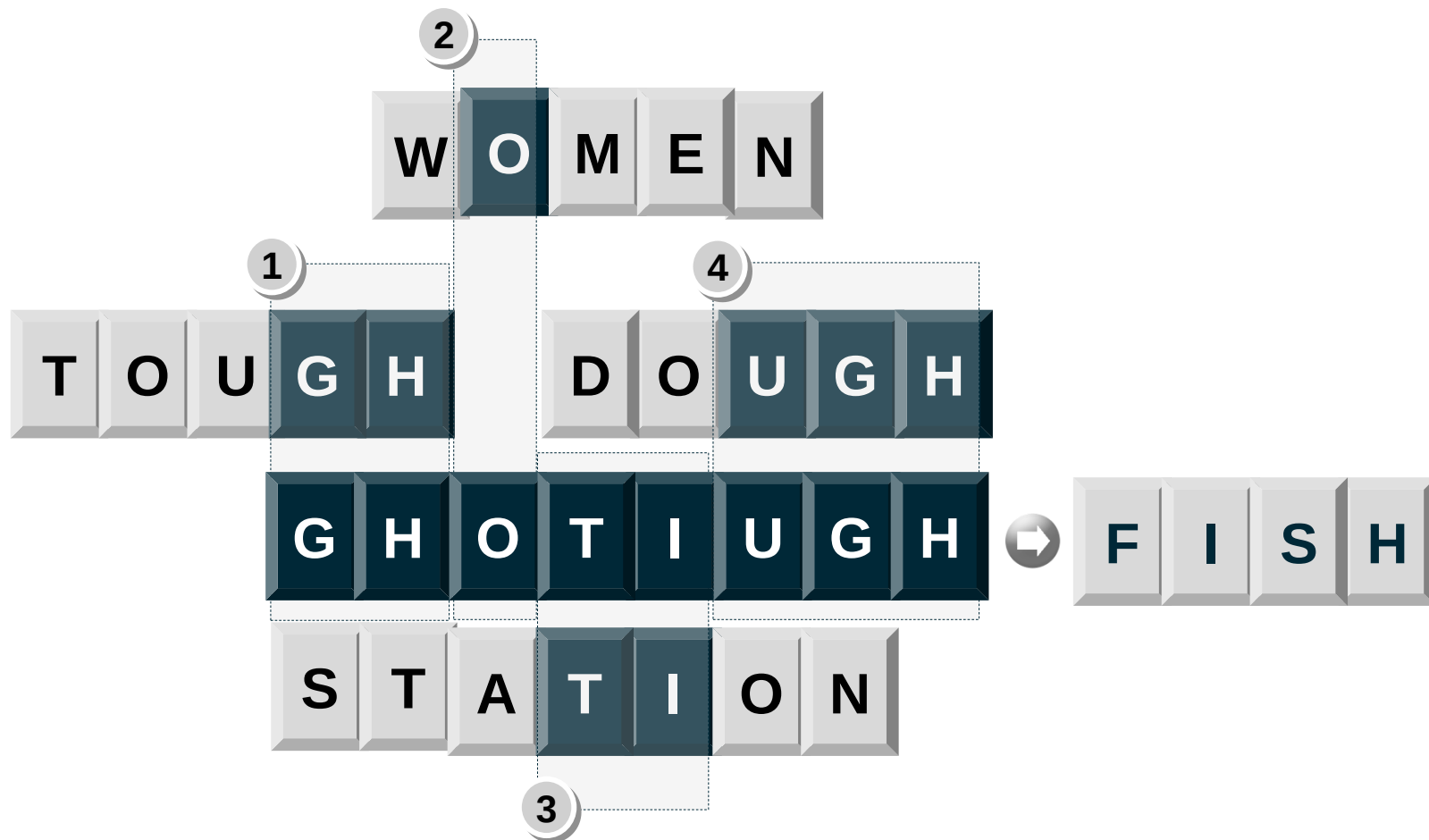
Примеры различий в менталитетах (2 / 3)

Подходы к формированию аббревиатур и сокращений

Понятие	Изначальный термин	Сокращение
Германия		
▪ Артиллерия	<u>A</u> rtillerie	Ari
▪ Добровольный помощник	<u>H</u> illswilliger	Hiwi
▪ Истребитель-бомбардировщик	<u>J</u> agdb <u>o</u> mber	Jabo
▪ Противотанковое орудие	<u>P</u> anzer <u>a</u> bwehr <u>k</u> anone	Pak
▪ Зенитное орудие	<u>F</u> lugzeug <u>a</u> bwehr <u>k</u> anone	Flak
США		
▪ Разведка, обследование	<u>R</u> econnaissance	Recon
▪ Управление, подразделение	<u>D</u> ivision	Div
▪ Компания	<u>C</u> ompany	Co
Великобритания		
▪ Разведка, обследование	<u>R</u> econnaissance <u>e</u>	Recce
▪ Компания	<u>C</u> ompany	Coy

Примеры различий в менталитетах (3 / 3)

Немец, раздраженный непоследовательностью английских правил, написал свою фамилию:



Особенности менталитета (2/7)

Арабские страны

- Время не критично
- Успех или неудача проекта – вопрос судьбы
- Эмоции определяют решения
- Ритуальные приветствия, прощания, проведение переговоров
- Статус и звания определяют возможность мнения
- Необходимо уважение государственной власти
- Терпение – фактор успеха
- Важные решения – только при личных встречах

Китайцы

- Следование модели хорошего поведения
- «Важнее, кого знаешь, а не что знаешь»
- Коллективизм
- Сдерживание эмоций, сохранение дистанции
- Последовательность при реализации решений
- Взаимность решений при переговорах
- Невысокая ценность фактора времени
- Облеченные властью помогают низшим

Особенности менталитета. Пример Марокко (2/7)

Давайте обсудим Вашу реакцию, если...

- На Вас странно смотрят в магазине, когда Вы попросили полиэтиленовый пакет
- Вы хотите поехать из Касабланки в Рабат на красивом красном такси, а Вам – отказывают
- Вы стоите на перекрестке с красным цветом светофора, а сзади усиливается гул от гудков
- Вы обсуждаете будущее с талантливым парнем из глубинки, только что успешно закончившим Университет и планирующем возвращаться домой
- В кафе традиционной национальной кухни на деловой встрече Вам забыли подать столовые приборы
- На улице Вы встретили девушку, облаченную в полностью белую одежду
- Вам понравилась колоритная одежда музыканта около кафе, и Вы мгновенно расчехляете смартфон, чтобы ее сфотографировать
- Коллега-марокканец с удивлением смотрит на Вас, когда Вы упомянули в разговоре о бодрящем утреннем душе

Особенности менталитета. Пример Китая (2/7)

Давайте обсудим Вашу реакцию, если...

- Вы не можете выйти из вагона метро, потому что как только открываются двери, навстречу Вам устремляется волна входящих в вагон пассажиров
- Вам преподносят бутылку вина с крупными цифрами 666
- С Вами перестают разговаривать, когда Вы предлагаете разместиться в королевском люксе с номером 4
- Юбиляр уклоняется от подарка, про который Вы недавно говорили: изящное ювелирное украшение
- В магазине при покупке мяса с Вас просят примерно в 2 раза большую сумму, чем Вы оценили при взвешивании
- Супруга Вашего коллеги не занимается обеспечением уюта в доме (не стирает, не моет полы и т.п.)

Примеры: глобальные компании в КНР (1/3)

eBay

- Гигант (выручка в год > 2 млрд. долл.)
- Платное размещение товаров
- Нет сервиса общения с продавцом
- Внешняя платежная система

Китайский сайт закрыт

Taobao (входит в Alibaba Group)

- Основана в 2003г
- Бесплатное размещение товаров
- Общение с продавцом напрямую (снять сомнения в реальности сделки)
- Собственная платежная система Alipay (не надо переключаться для оплаты)
- Сервис обмена данными о транзакциях для малого бизнеса (макроданные – «ключ» к пониманию поведения покупателей)
- Позиционирование как китайской

Причины

- Непонимание психологии (домысливание)
- Поиск «разумных» объяснений
- Отказ изменять модель поведения

«Может быть, eBay – акула в океане, зато я – крокодил в реке Янцзы. Сражайся мы в океане, я проиграю, но если мы сразимся в реке – выиграю»

Джек Ма

Примеры: глобальные компании в КНР (2/3)

Uber

- Гигант (выручка в год > 2 млрд. долл.)
- Подтверждение кредитных карт
- Использование Google Maps для позиционирования
- Не учтены новые правила выдачи прав таксистам и определения автомобилей к использованию

Китайские активы проданы Didi

Didi Chuxing

- Небольшая; сразу после выхода Uber – сформирована кооперация
- Сервис Alipay для оплаты онлайн (Uber вынуждена повторить)
- Использование Baidu (Uber вынуждена повторять)
- Учет новых требований при базовом отборе водителей
- Позиционирование как китайской компании

Причины – непонимание

- Местных законов,
- Культуры
- Зрелости рынка
- Конкуренции
- Деловых практик
- Барьеров входа

«... работая в Alibaba Group над развитием Alipay, мы многому научились»
Чэнь Вей, основатель Didi Dache

Примеры: глобальные компании в КНР (3/3)

Глобальный игрок	Местный конкурент	Причины – непонимание
▪ Google ▪ Facebook ▪ Twitter ▪ Youtube ...	▪ Baidu ▪ Renren ▪ Sina Weibo ▪ Youku	

Причины – непонимание

- Местных законов (требование раскрыть код программы)

Особенности менталитета (3/7)

Страны Латинской Америки

- Привлечение к работе друзей и знакомых
- Надежность соразмерна вниманию, оказываемому семьям
- Сроки непринципиальны
- Обсуждение большого числа проблем и рисков
- Эмоциональны, слабо воспринимают логику во время спора
- Совещание – место утверждения кулуарного решения
- Долгое молчание – возможный признак недовольствия
- Ценят дружелюбность к рядовым сотрудникам
- Титул и происхождение много значат при представлении человека

Американцы

- Разные менталитеты в одной стране
- Достижение и выполнение целей
- Образец – self-made- человек
- Самоопределение и прагматизм
- Четкая постановка целей
- Решения принимают люди, реализующие их
- Время – ценнейший ресурс
- Политкорректность
- Дружелюбное и открытое поведение при первых встречах

При общении с американцами важно «считывать» подтекст

Если Вам говорят / пишут ...

- First, let me say you did a great job...
- Сначала, хотел бы отметить Ваш гигантский вклад ...
- Here some CVs just for your files
- Вот несколько резюме для архива
- If you are really think it's a good idea...
- Если Вы действительно считаете, что это хорошая мысль...
- Be patient
- Наберитесь терпения / успокойтесь
- We'll discuss it after New Year
- Обсудим после Нового года
- Send me an email on it
- Направьте мне эл. почту
- Whose budget is this coming out of?
- За чей счет банкет?

... это может означать

Основное – что после ... (если **НО**, как правило, shit sandwich!)

Если не станешь работать лучше, заменят на одного из людей с CV. Незаменимых нет

Не уверен, что идея хорошая; всю ответственность возлагаю на тебя

Ты задолбал, а материться в офисе нельзя

Обсуждение не планируется

Ответ «нет», чтобы не обидеть

Никто не будет реализовывать предложенную идею

Особенности разговорного английского

Если Вам говорят в дружеской беседе ...

- Shut up! ...
- Get / go away...
- I don't buy it! ...
- Tell me about it...
- I'm in... I'm down... I'm game...
- Let's go Dutch...
- Going postal...
- You can say it again...
- In no time...
- This is cheesy...

... это может означать

Да ладно?!

Не может быть! Поверить не могу!

Я этому не верю!

И не говори! Ага-ага, уж я-то знаю!

Присоединяюсь, я в деле!

Предлагаю скинуться (чек пополам)

Впасть в ярость

Это точно! Абсолютно с Вами согласен!

Моментально

Это пошло, заезжено, низкопробно!

Особенности менталитета (4/7). Японцы

- Коллективизм
- Жесткая иерархия и большая дистанция власти
- Стремление к гармонии
- Важность этикета
- Взаимное проникновение философией
- Сохранение репутации
- Равноценность результата и процесса
- Созерцательность
- Отсутствие слова «нет» в лексиконе



Особенности менталитета (5/7). Корейцы (южные)

Государство

- Государство – организатор работы (не защитник, как в России)

Национальная идентификация

- Мы – не японцы. Все японское – зло
- Корея – «сэндвич» между Японией (высокие технологии и дорогая рабочая сила) и КНР (не высокие технологии и дешевая рабочая сила)

Траектория развития

- Легкая промышленность (швейные машинки): **1961 – 1972**
- Тяжелая промышленность (нефтехимия, кораблестроение, автомобилестроение): **1972 – 1985**
- Высокие технологии (электроника, биотехнологии, жидкие кристаллы, генная инженерия): **1985 +**

Образование

- Во время сдачи ЕГЭ не летают самолеты (13³⁰ – 14³⁰), отменяются отпуска в полиции, изменяется график работы компаний > 50 человек
- Принудительная ротация преподавателей (не более 5 лет на одном месте)

Имя

- География предка
- Фамилия
- Имя

Особенности менталитета (6/7). Индия

Факты

- Стабильный экономический рост, средний класс ок. 300 млн. чел. из 1,3млрд.
- Дешевая анлоязычная рабочая сила

Практика жизни

- 1000 языков. Жители Мумбаи, Кулькутты, Кералы, Гималаев – очень разные
- Важно полюбить Индию и демонстрировать в своем поведении (но не растворяться в этой любви)
- Чтобы уважали, не носить местную одежду, не стремиться быть похожим на местных жителей. Лучше не говорить на местных языках

Взаимодействие

- Правила, выработанные меньшей частью населения (с т.з. численности, территории) не могут быть универсально применены ко всем, возведены в абсолют, без рассуждений приняты в качестве стандарта
- Нет смысла в дискуссиях о правах сексуальных меньшинств, животных
- Основные конфликты – не религиозной почве (между мусульманами и хинду)

Достижения

- Большинство текущих достижений (в т.ч. Тадж Махал, Ворота Индии, вокзал Виктории, ...) – созданы при мусульманском владычестве или колониальной власти Великобритании

Быт

- Большинство вегетарианцы, но спокойно относятся к едящим мясо (хотя, говядину все же лучше не есть)
- Чтобы с вопросом начали работать, само собой подразумевается бакшиш
- Самые популярные – актеры Болливуда и игроки в крикет

Особенности менталитета (7/7). Индия

Ведение переговоров

- Нормально опоздать на переговоры на 2-3 часа, постепенно подтягиваясь и ведя светские нейтральные разговоры
- Как правило, содержательные переговоры начинаются в 19:00 и ведутся до 2-3 часов ночи
- Большое количество переговорщиков (15-20 от индийской стороны, когда собеседников 4-5)

Поиск и найм персонала

- При найме в основном приоритет отдается родственникам и друзьям
- Не стоит доверять отзывам прежних работодателей кандидата: в Индии принято подтверждать, что соискатель делал все, и он лучший работник
- В силу большой конкуренции можно «продавливать» по зарплате

Мотивация

- Базовые системы мотивации не работают. Всем комфортно следовать инструкции и получать премию в размере месячной зарплаты на Дивали
- Ценят звучные титулы, особенно, если они не совмещены с ответственностью
- Очень ценится похвала начальника
- Нормально реализовать проект в срок в 2-3 раза выше принятого в Европе. При этом нормально иметь большую долю ручного труда

Организация работы

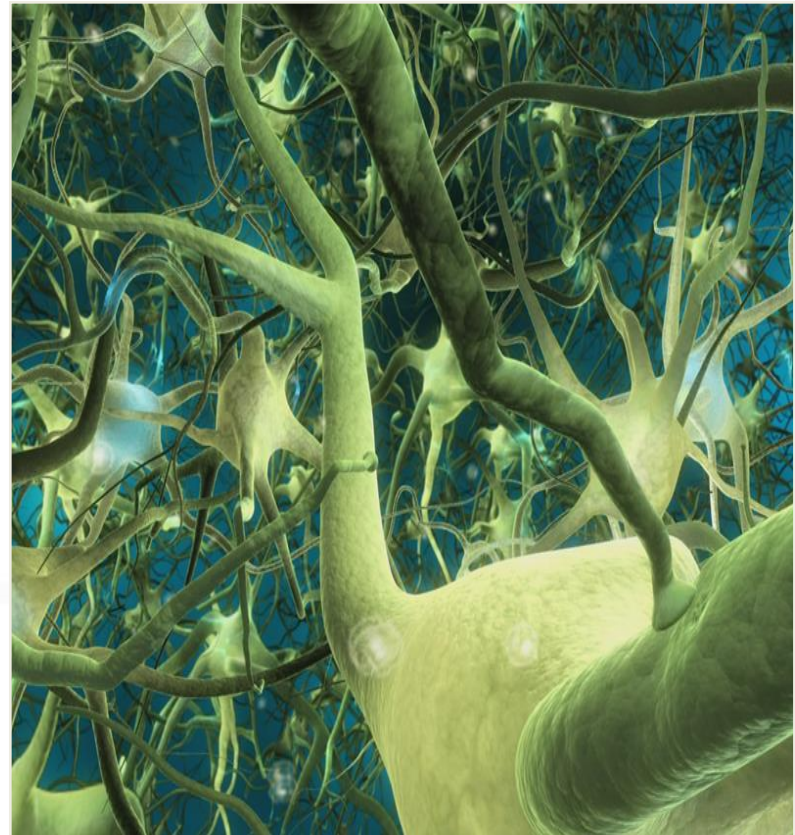
- Нормально большое количество (в 3-5 раз больше, чем в Европе) сотрудников на выполнение работы, приоритетно – ручную
- Задача руководителя – детальное, исчерпывающее формирование инструкций, которые будут тщательно исполняться
- Априори руководитель прав

Аспекты национальной культуры (Хофстеде)

	Минимум	Максимум
Индивидуализм	Греция	США
Мужественность	Романские страны Скандинавские страны	Экваториальные страны, Англосаксонские государства
Вытеснение неуверенности из повседневной жизни	Великобритания, США, Швейцария	Австрия, Япония, Германия
Терпимость к неравномерному распределению власти	Северные страны, Страны с умеренным климатом	Южные и тропические государства

Ключевые вопросы, влияющие на культуру (Клукхон и Сродтбек)

- ❑ **Отношение к природе**
 - Доминирование
 - Гармония
 - Подчинение
- ❑ **Ориентация во времени**
 - Прошлое
 - Настоящее
 - Будущее
- ❑ **Ориентация активности**
 - Быть
 - Делать
 - Контролировать
- ❑ **Основной характер людей**
 - Хороший
 - Злой
 - Смешанный
- ❑ **Отношения между людьми**
 - Индивидуалисты
 - Группа
 - Иерархия



Кросскультурные схемы Клукхона и Стродтбека

Вопросы	Ответы		
Отношение к природе	Доминирование	Гармония	Подчинение
Ориентация во времени	Прошлое	Настоящее	Будущее
Ориентация активности	Быть	Делать	Контролировать
Характер людей	Хороший	Злой	Смешанный
Отношения между людьми	Индивидуалист	Группа	Иерархия

Сравнение предпринимательских культур (укрупненно)

	Ближний Восток	Западная Европа
Управление	Авторитарное	В зависимости от ситуации
Орг. структура	Бюрократическая	Децентрализованная
Принятие решений	Спонтанно и субъективно	По стандартам, с использованием инф. систем
Контроль выполнения работы	Неформально, субъективно	Системно с помощью КРІ
Набор персонала	Личные и семейные связи	На основании оценки знаний
Общение	По служебной иерархии, крепкие личные связи	Равноправие в общении

Подготовка к взаимодействию в межкультурной среде

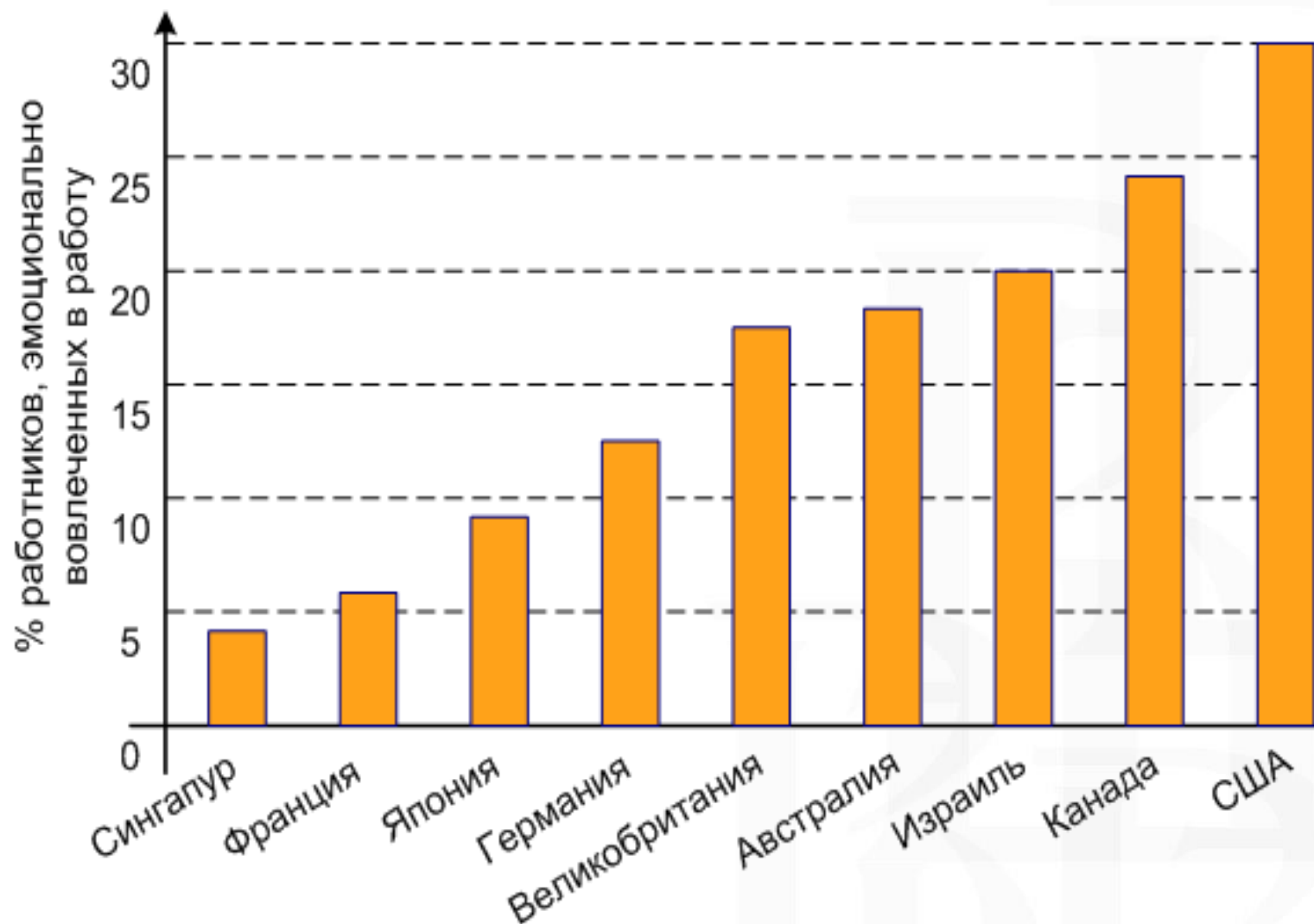
Базовые параметры межкультурных различий

Минимальные знания для входа:

- Религиозные убеждения
- Праздники (национальные и религиозные)
- Стиль одежды
- Система образования
- Повседневная еда
- Семейная жизнь
- Социальный этикет
- Равные возможности
- Деловые встречи/ этикет/ протоколы
- ...

- Способы ведения бизнеса, предпринимательская среда
 - Иерархичность, власть и влияние
 - Сеть друзей и привязанностей
 - Нормы и этика, законы и запреты (услуги / взятки / коррупция)
 - Труд (продуктивность, рабочее и свободное время, отпуск)
 - Имидж компании
 - Повышение квалификации и возможности карьерного роста
 - Интерпретация фактора времени
 - Ресурсы и ценности
 - Традиции ведения переговоров
- Социальное поведение
 - Отношения между полами
 - Личность и коллектив, проявление эмоций
 - Символы статуса
 - Религия
 - Язык
 - Угощения, увеселения
- Экономическая система (общественная и частная собственность, распределение прибыли)

Уровень вовлеченности в работу



«Культурный» шок



Как управлять «культурным» шоком?

- Естественная реакция и положительный знак
- Преодолевается
 - Физические нагрузки
 - Самоуглубление
 - «Зоны стабильности»
- Работа в проекте может стать «мостом»



Пример. Бар в Испании



- Чем грязнее пол, тем более популярным является заведение

Примеры (1/5)

Швейцария

- При достижении определенных точек при прогулке - упражнения



Примеры (2/5)

Норвегия

- Защита от снега на парковках для велосипедов



Примеры (3/5)

Германия

- Кабинки в аэропорту в аренду для сна или работы



Примеры (4/5)

США

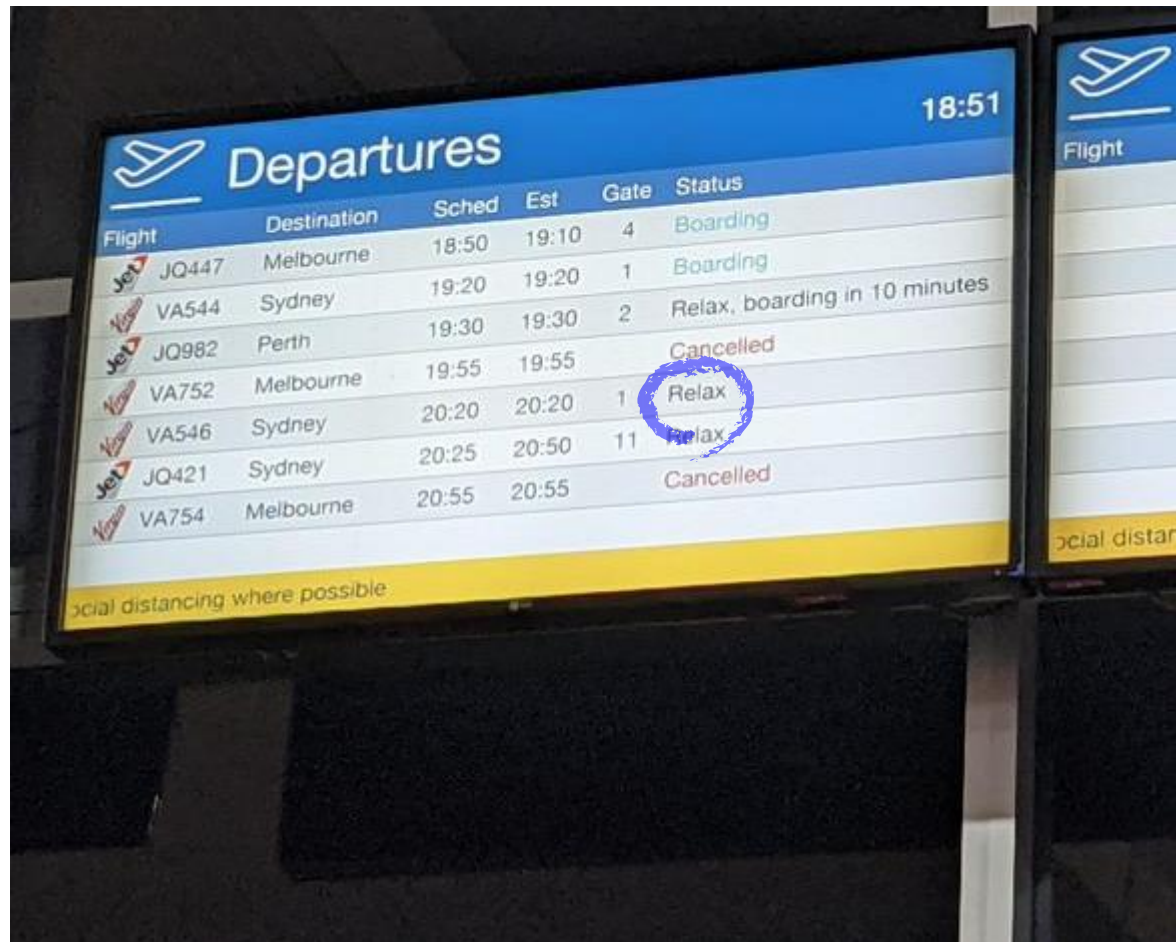
- Туалет для животных в аэропорту



Примеры (5/5)

Австралия

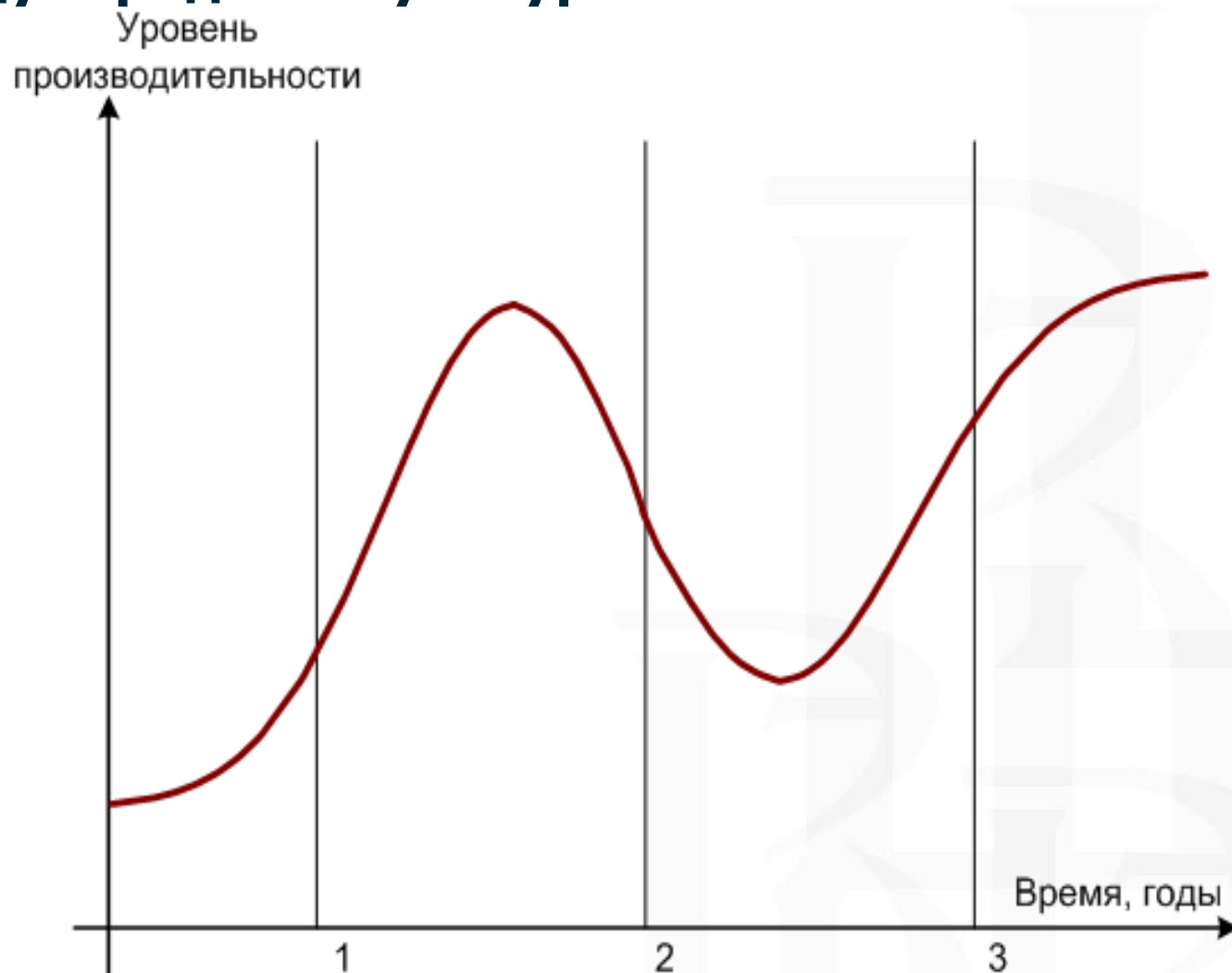
- «Расслабьтесь» вместо «ожидание» на табло аэропорта



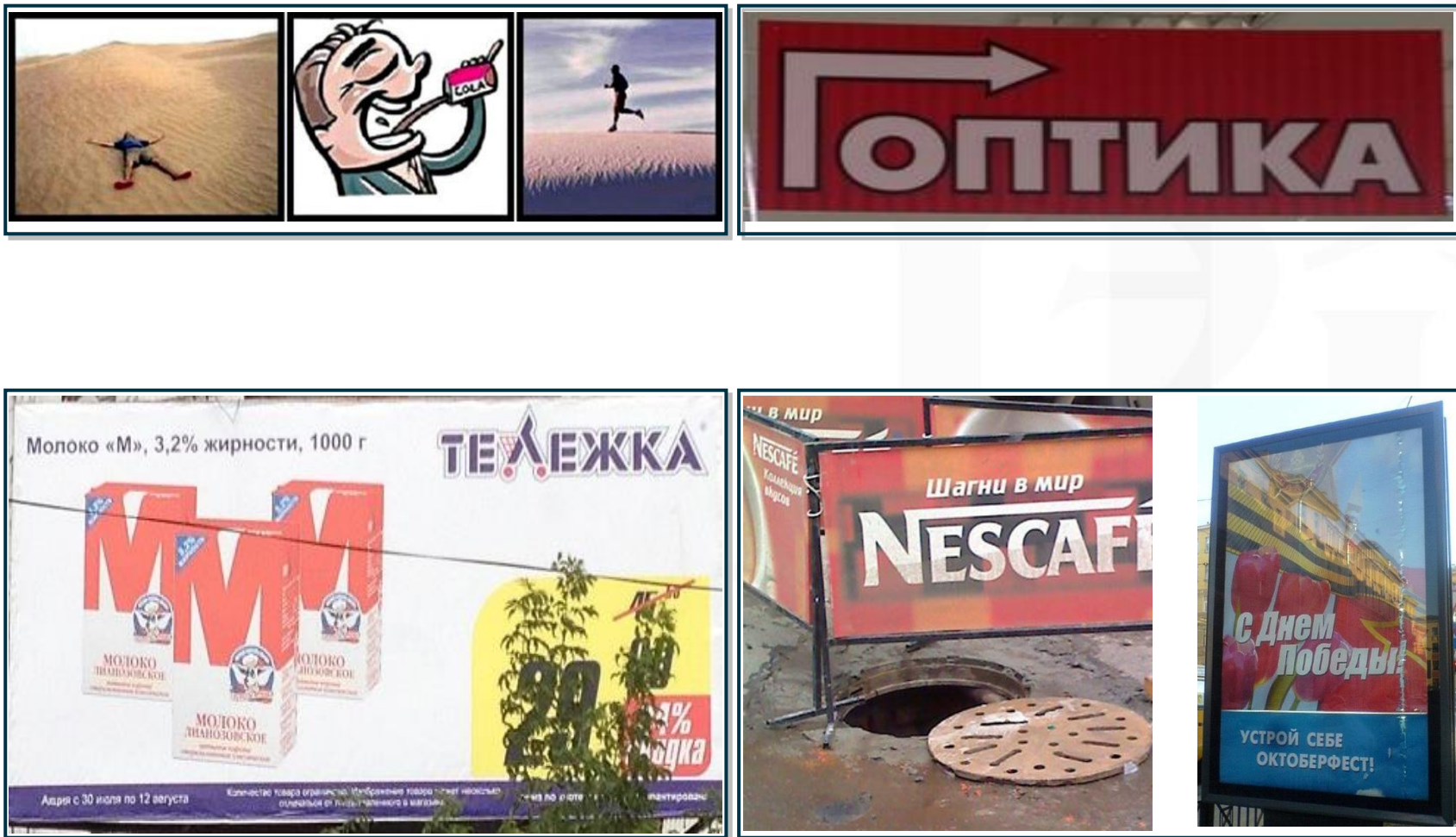
The image shows an airport departure board with a blue header and a yellow footer. The header includes an airplane icon, the word "Departures", and the time "18:51". The footer contains the text "social distancing where possible". The board lists several flights with their destinations, scheduled and estimated times, gates, and status. The status "Relax" is circled in blue for flight VA752, and "Relax" is also visible for flight VA546. Other statuses include "Boarding", "Cancelled", and "Relax, boarding in 10 minutes".

Flight	Destination	Sched	Est	Gate	Status
Jetstar JQ447	Melbourne	18:50	19:10	4	Boarding
Virgin VA544	Sydney	19:20	19:20	1	Boarding
Jetstar JQ982	Perth	19:30	19:30	2	Relax, boarding in 10 minutes
Virgin VA752	Melbourne	19:55	19:55	1	Relax
Virgin VA546	Sydney	20:20	20:20	11	Relax
Jetstar JQ421	Sydney	20:25	20:50		Cancelled
Virgin VA754	Melbourne	20:55	20:55		Cancelled

Динамика долговременного пребывания в международном культурном контексте



Упражнение. Найдите ляпы



Полезные слова в разных странах. Угадайте страну по слову и значению слова

Слово	Значение	Страна
1 Нунчи	Умение «читать мысли», предугадывать желания и настроение собеседника	Корея
2 Сига-сига	Все будет, но позже. Опоздание на 30-60 минут – нормально. При такой жаре – немудрено	Кипр
3 Хюгге	Уникальная атмосфера домашнего уюта и комфорта	Дания
4 Кюри	Ценить то, что есть. Радость – в простых, естественных вещах, не требующих материальных вложений	Шотландия
5 Сису	Внутренняя сила, помогающая справиться с любыми невзгодами, быть непоколебимым, когда всё против	Финляндия
6 Сабай-сабай	Будь доволен тем, что есть и никуда не спеши. Главное в жизни – физический и духовный комфорт	Таиланд
7 Икигай	Для счастья главное – найти свое предназначение и воплотить его в работе	Япония
8 Лагом	Все должно быть в меру, не больше и не меньше. Если в пироге должно быть 3 яблока, будет 3 (даже если есть 4)	Швеция
9 Чабудо	Да, вообще-то разница небольшая (и так сойдет!). Да, криво, но висит же!	Китай
10 Саудаде	Светлая грусть по моментам счастья и людям, которые никогда не повторятся. Жизнь изменчива, как океан	Португалия

Основные выводы

- 1 В ряде культур сильно осознание «вторичности» перед европейским стилем жизни. Это может выражаться как в низкопоклонничестве, так и в попытках доказать, что «мы тоже не лыком шиты»
- 2 Мотивация на обучение / изменения не универсальна
- 3 Гибкость во взаимодействии для ряда традиционных культур – признак слабости
- 4 Прямое выражение собственных желаний и интересов при всей прагматичности может создать барьер при взаимодействии с представителями восточной традиции
- 5 Горизонты мышления и прогнозирования кардинально различаются между культурами, что необходимо учитывать при стандартном планировании
- 6 Работать с разными культурами можно и нужно, не теряя себя, уважая прочих и работая на результат

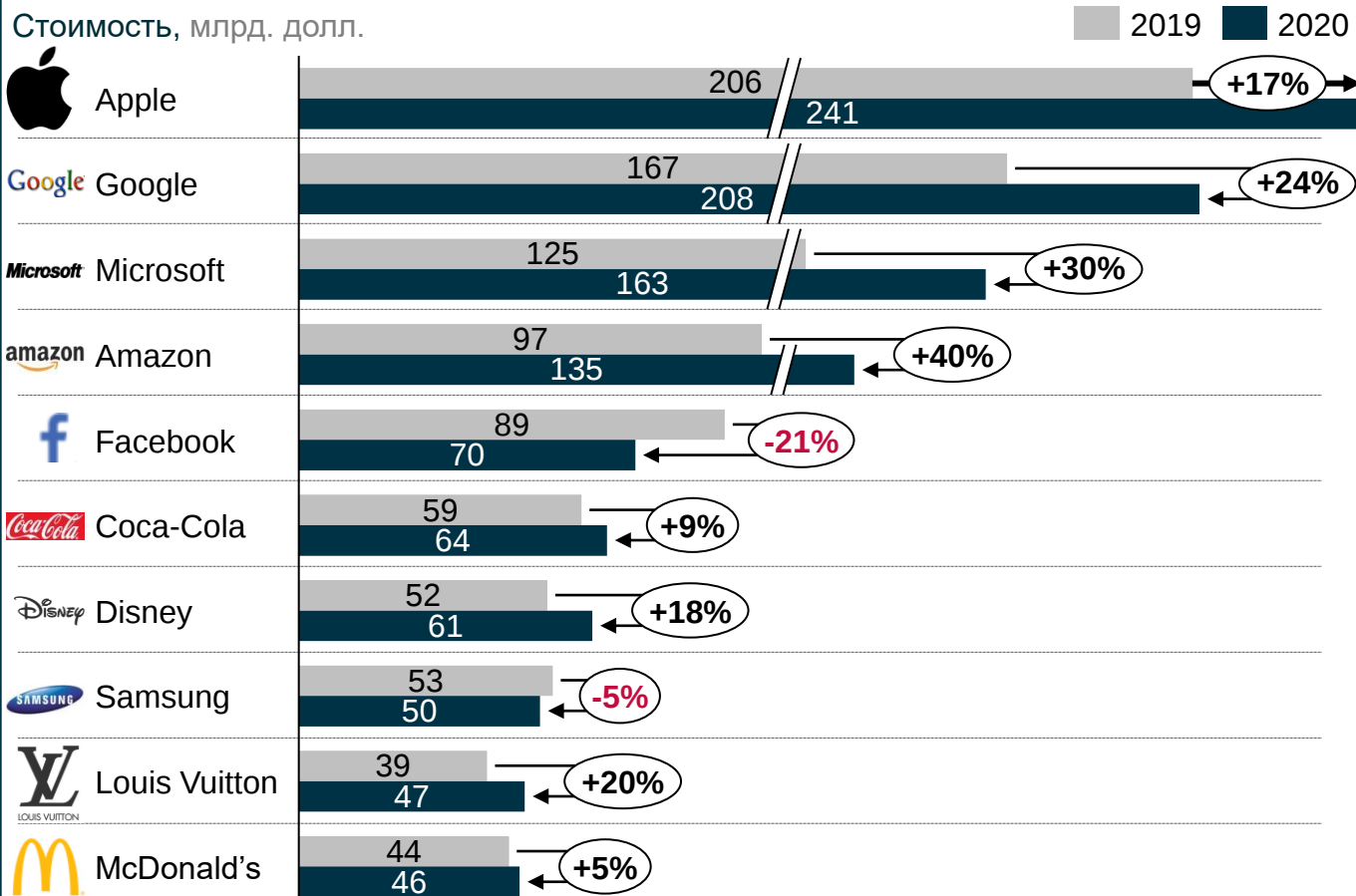
2. Глобальные тенденции и их отражение в практике международных проектов

Учет глобальных трендов при планировании реализации международных проектов

Глобальное смещение брендов в зону услуг

ТОП-10 брендов мира (2020 vs 2019)

Стоимость, млрд. долл.

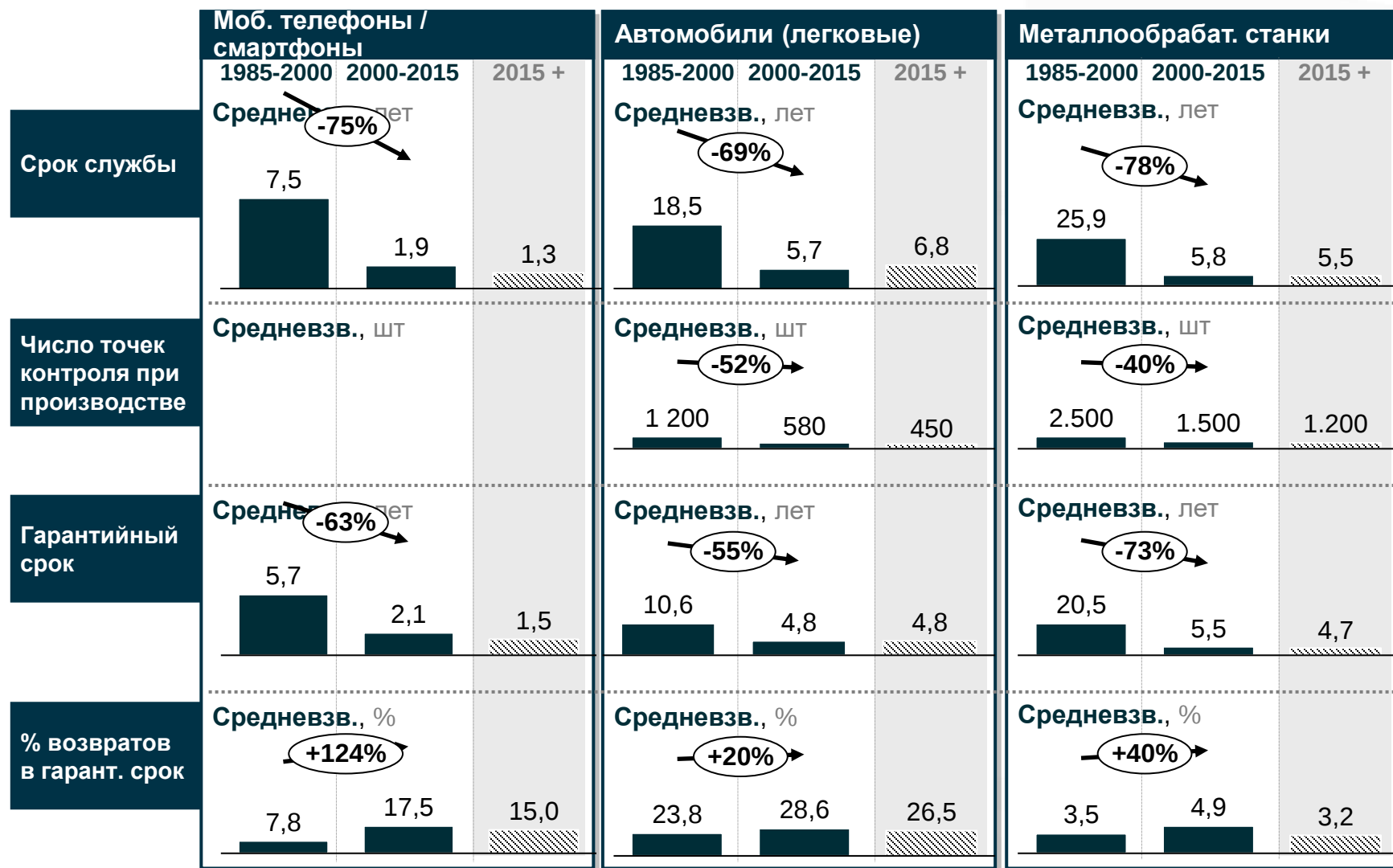


Выводы

- 13 лет (до 2017) подряд Coca-Cola была брендом №1
- 4-й год подряд ТОП-3 брендов стабилен (меняется только распределение мест)
- Самые быстрорастущие бренды: Visa (с №25.): №15, Netflix (с №38): №26, Adidas (с №61): №51
- Сила бренда в сфере высоких технологий / услуг сильнее сферы производства

Forbes: При расчете стоимости бренда учитываются финансовые результаты компаний, их влияние на решение потребителей о покупке и способность обеспечить доходы

Общий тренд – деградация качества



Основные тренды

Смена каналов продаж («холодный звонок» – зло)

- SMS (адресное, pain letter)
- Социальные сети (исходя из поведения и запросов)
- Мессенджеры (whatsApp, Telegram, «умные боты»)

Новые источники финансирования

- Краудфандинг (фильмы, альбомы, идеи)
- Последовательное снижение стоимости новых закупок
- Криптовалюты, виртуальные валюты

Изменения в целевой поведенческой модели

- Что ест герой «Игры престолов»?
- Шерлок Холмс делает «селфи»?
- Как ведут себя ребята из South Park?

Цель: сформировать адаптированный к специфике продукта ареал продаж

- Не привязанный к специфике бренд
- Технологичность доставки
- Как упростить «обратную связь»?

Формирование стратегии: современные тренды

	1 О. Тиньков	2 Virgin Group	3 General Electric	4 Apple	5 Ilon Mask
Ключевые фокусы	■ Низкие издержки ■ Продажа с горизонтом ≈ 2 года ■ Привязка к имени и после продажи	■ Разнообразие проектов ■ Проекты не продаются, важна связь с именем	■ Прибыль за счет диверсификации ■ Удержание клиента, не важна ассоциация с брендом	■ Создание и развитие своего потребителя ■ Быстрый вывод новых продуктов	■ Скорость вывода продукта ■ В рискованных проектах поддержка именем (не средствами)
Уязвимость	■ Потери (финансы, репутация) в случае неудачи ■ Возможна дискредитация новым владельцем	■ Расфокусировка по проектам ■ Критическая зависимость от личности	■ Размытие бренда ■ Требуются существенные финансовые ресурсы	■ Растущие ожидания от новых продуктов ■ Копирование конкурентами каждого шага	■ Зависимость от государства (технологий и инвестиций) ■ «Поедание» мировыми лидерами
Сильные стороны	■ Постоянная динамика проектов, что позволяет не потерять интерес. ■ Репутация облегчает доверие к новому бизнесу ■ Не нужно сверхбольших инвестиций	■ Состоявшийся бренд дает доверие последующим проектам ■ База и опыт для построения нового бизнеса	■ Диверсификация компенсирует потери при неудачах. ■ Без привязки к конкретному бренду минимизируется влияние репутационных потерь в случае неудачи	■ Лояльная аудитория - амбассадор бренда. ■ Гарантированный спрос на новый продукт	■ Низкие технологические риски (доработка существующей технологии) ■ Ажиотаж вокруг продукции, терпимость к потерям и неудачам

На чем сосредоточиться? Ответ зависит от зрелости («богатства») целевой аудитории



Основные выводы

- 1 В действие все чаще вступает геймификация, включая ассоциирование себя с персонажами сериалов / компьютерных игр, соответственно, в проектах подобные тренды требуют детальной проработки
- 2 Виртуализация команд приводит к онлайн-взаимодействию
- 3 Общее падение качества не может не сказываться на отдельных проектах, необходимо быть готовым к такой деградации
- 4 Универсальность мира, облегчая взаимодействие, тем не менее затрудняет общение в «долгом» периоде: во всем мире у всех одинаковые iPhone, а чем мы отличаемся, в чем уникальны и интересны?
- 5 Переход в глобальную сеть / «облака» делает проект сильно уязвимым от утечек и потерь данных
- 6 Традиционный конфликт поколений в перспективе будет «мультиплицироваться» легкостью распространения информации / моды

3. Инструменты реализации международных проектов

Планирование и
прогнозирование:
формирование сводного
плана производства работ

Риски планирования. «Подводные камни» планирования

I **Data mining** (поиск зависимостей, которых нет)

II **Survivorship bias** («ловушка» выживших)

III **Confirmation bias** (подтверждение своих иллюзий)

IV **Escalation bias** (усиление значимости своих предположений)

V **Timeframe bias** (искажение сопоставимости данных на момент времени)

Агентский конфликт

1. Политически правильнее быть оптимистом при «входе» (и искать причины «в ходе»)
2. Реалистичность оценок может быть не оценена заказчиком – поиск более «гибкого» менеджера
3. Горизонт мышления наемного менеджера: 1-3 года («психология временщика»)

Почему янтарь существенно менее гладок, чем гранитная галька?

	Твердость по шкале Ф.Мооса
Тальк	1
Гипс	2
Янтарь	2 – 2,5
Кальцит	3
Флюорит	4
Апатит	5
Гранит	6
Кварц	7
Топаз	8
Корунд	9
Алмаз	10

Смола
древних
хвойных

Галька

Песок

Сверхдальняя стрельба (более 100 км). Почему мимо цели?

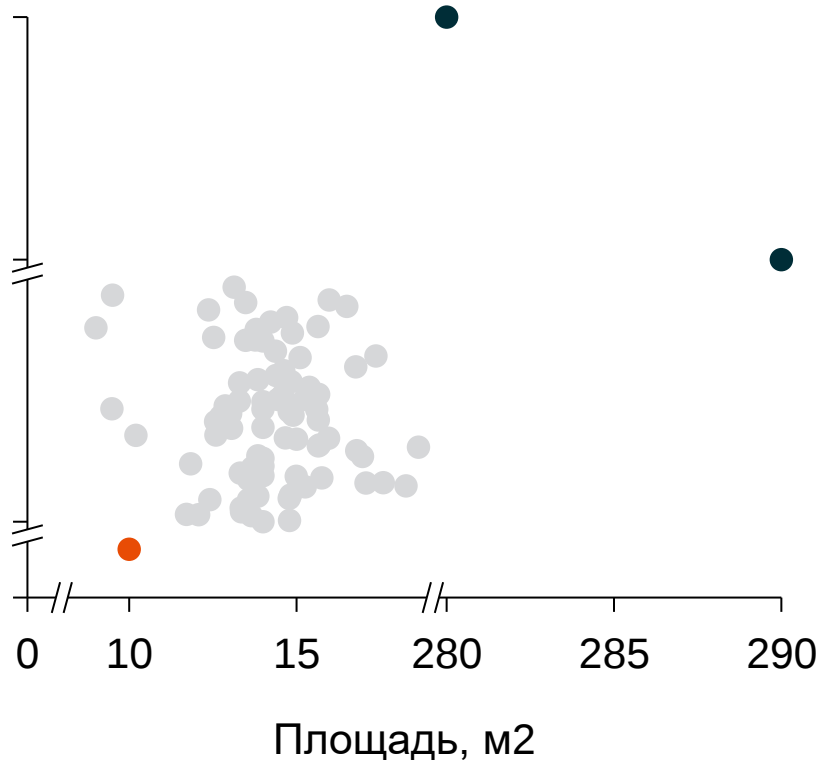


Риски поиска аналогов: где верное («рыночное») решение?

Пример выборки (автосервисы)

На диаграмме не отражен годовой оборот

ст-ть норм часа, руб.



- **Содержательный** анализ каждого элемента выборки
 - Не отбрасывать «выпадающие» точки механически
 - Учитывать динамику изменений рынка и элементов – аналогов
- Рекомендуется проводить **анализ чувствительности** решения к изменению основных факторов
- Необходимо понимать **границы оценки** (какое изменение параметров означает изменение сценария)

«Шпаргалка» участия в международных конкурсах

Заявка

- Оформлена на правильном языке ☐
- Количество копий достаточно ☐
- Документы, требующие подписи, подписаны правильным лицом ☐
- Необходимые доверенности оформлены ☐
- Срок действия оферты не истек ☐
- Соблюдены требования по оформлению (упаковка, маркировка, адресация, прошивка и т.п.) ☐

Прохождение процедуры

- Есть «шпаргалка» (скрипт) ☐
- Есть резервная копия (флешка, диск) ☐
- Достаточно визитных карточек ☐
- Мобильный телефон отключен ☐

Обеспечение заявки

- Требования по уплате налогов, сборов и т.п. удовлетворены ☐
- Обеспечительные платежи правильно размещены ☐

Следование процедуре

- Подачи заявки ☐
- Внесения уточнений и изменений ☐
- Получения разъяснений ☐
- Подачи альтернативных предложений (при наличии) ☐
- Конфиденциальности ☐
- Запросов на продление сроков ☐

Минимизация рисков

- Пройдена процедура ознакомления с местом производства работ ☐
- Пройдена процедура ознакомления с документами вне конкурсной документации (отчеты об обследовании строительной площадки и т.п.) ☐

Виды контрактов

С фиксированной ценой

- Общая фиксированная стоимость четко описанного продукта. Возможно поощрение за достижение / улучшение параметров проекта
- Виды контрактов:
 - Твердая фиксированная цена (**FFP**: firm fixed price)
 - Фиксированная цена и поощрительное вознаграждение (**FPIF**: fixed price + incentive fee)
 - Фиксированная цена и оговорка о возможной корректировке цены (**FP-EPA**: fixed price with economic price adjustment)

С возмещением затрат (факт. затраты + вознаграждение)

- Оплата фактически понесенных затрат плюс вознаграждение (прибыль подрядчика)
- Виды контрактов:
 - Возмещение затрат + фиксированное вознаграждение (**CPFF**: cost+fixed fee)
 - Возмещение затрат + поощрительное вознаграждение (**CPIF**: cost+incentive fee)
 - Возмещение затрат + премиальное вознаграждение (**CPAF**: cost+award fee)
 - Возмещение затрат + процент от затрат (**CPPC**: cost+percentage of cost)

Время + материалы

- Гибридный тип двух предыдущих видов контрактов. Используется, если сложно оперативно зафиксировать полный перечень работ
- Виды контрактов:
 - Стоимость нормочаса (**T&M**)
 - Единичные расценки (**UP**: unit price)

Виды контрактов: фиксированная цена

	Вид контракта	Приоритеты
Твердая фиксированная цена (FFP)	▪ Цена по договору подлежит изменению только в случае изменения объема работ ▪ Увеличение стоимости – ответственность исполнителя (компенсируется за его счет)	▪ Подрядчик минимизирует стоимость проекта и управляет ей
Фиксированная цена и поощрительное вознаграждение (FPIF)	▪ Несколько стоимостных показателей: — Целевая стоимость, — Целевая прибыль, — Целевая цена, — Максимальная (предельная) цена, — Соотношение долей ▪ Поощрение за выполнение целевых метрик ▪ Устанавливается лимит («потолок»); все затраты выше лимита возлагаются на исполнителя	▪ Сбалансированное распределение риска, обе стороны заинтересованы в минимизации затрат
Фиксированная цена и оговорка о корректировке (FP-EPA)	▪ Цена фиксируется; в контракте – механизм изменения цены при наступлении экономических условий. Оговорка привязывается к надежному фундаментальному индексу (например, LIBOR)	▪ Многолетний контракт с понятной / мало изменяющейся технологией

Пример по контракту «фиксированная цена и поощрительное вознаграждение» (FPIF)

Стоимостные показатели...

Целевые показатели

■ Стоимость	100
■ Прибыль	10
■ Цена	110

Предельные показатели

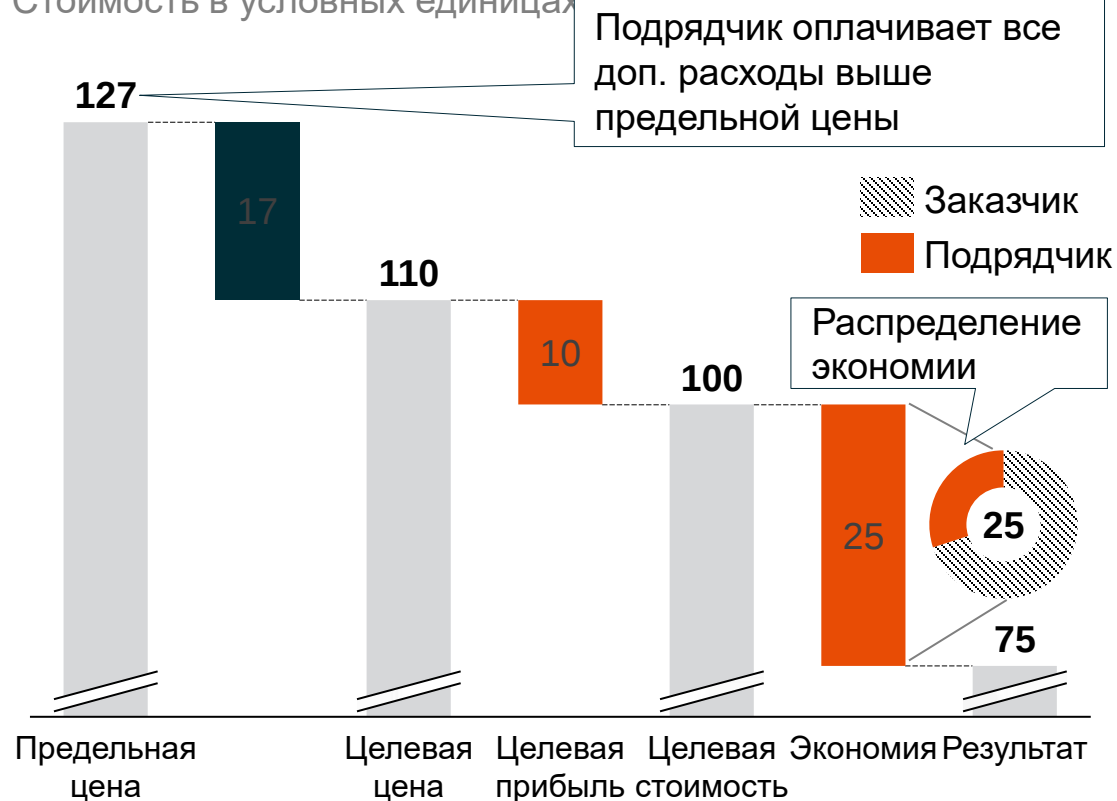
■ Предельная цена	127
-------------------	-----

Соотношение долей

■ Заказчик	70%
■ Подрядчик	30%

... пример применения

Стоимость в условных единицах



Виды контрактов: возмещение затрат +...

	Вид контракта	Приоритеты
...+ фиксированное вознаграждение (CPFF)	▪ Подрядчик получает оговоренную по договору сумму + фиксированную сумму (например, % от оценочной стоимости проекта) ▪ Фиксированное вознаграждение не меняется при изменении фактической стоимости	▪ Максимальный риск для Заказчика: у подрядчика нет стимула к уменьшению стоимости
... + поощрительное вознаграждение (CPIF)	▪ Подрядчик получает оговоренную по договору сумму + вознаграждение за достижение уровня исполнения договора ▪ Иногда – при экономии по фактическим затратам – распределение по оговоренным правилам	▪ Подрядчик стремится минимизировать итоговую стоимость
... + премиальное вознаграждение (CPAF)	▪ Подрядчик получает оговоренную по договору сумму + вознаграждение за достижение субъективных критериев (указанных в договоре) ▪ Оценка Заказчика обжалованию не подлежит	▪ Подрядчик рассчитывает только на возмещение затрат
... + процент от затрат (CPPC)	▪ Подрядчик получает оговоренную по договору сумму + процент от фактической стоимости договора	▪ У подрядчика нет стимула к уменьшению стоимости

Пример по контракту «возмещение затрат + и поощрительное вознаграждение» (CPIF)

Стоимостные показатели...

Целевые показатели

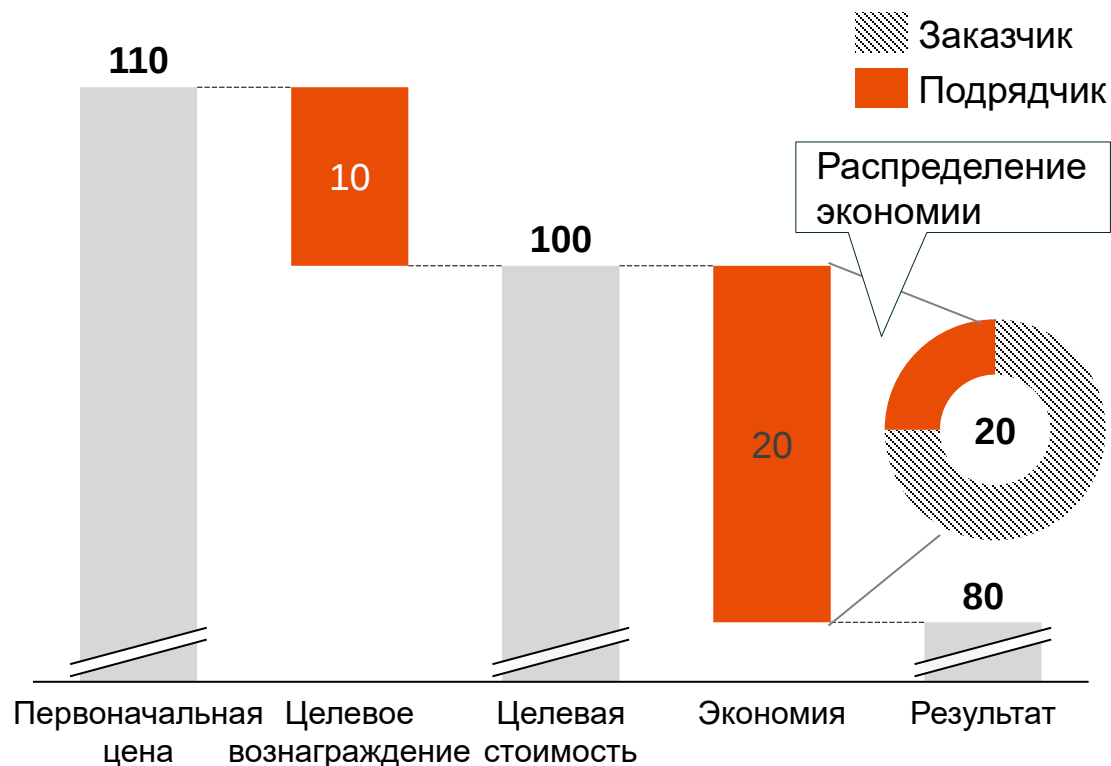
■ Первоначальная цена	110
■ Вознаграждение	10
■ Стоимость	100

Соотношение долей

■ Заказчик	75%
■ Подрядчик	25%

... пример применения

Стоимость в условных единицах



Выбор вида контракта

Оценить риски...

Риск подрядчика	Высокий	FFP		
	Средний		☐ FPIF ☐ T&M ☐ CPIF ☐ CPAF	CPPC
	Малый	FP-EPA		CPFF
		Малый	Средний	Высокий
		Риск Заказчика		

... учесть ключевые параметры

Состояние бизнеса (спад, застой, подъем)

Количество потенциальных исполнителей

Сумма контракта, наличие резерва на увеличение

Продолжительность работ по контракту

Срочность заключения контракта

Достоверность определения стоимости:

- Высокая – лучше FP
- Средняя – T&M
- Низкая – CP

Как не «попасться» в конкурс с завышенной стоимостью?

Оценка требований к конкурсу

Объем, состав работ, оценка стоимости

- Соккрытие точных оценок состава и объема работ
 - Фактические значения — «своим» подрядчикам
 - Всем остальным — завышенные оценки
- Отказ от определения объемов работ
 - Включение определения объема и состава работ в предпроектную подготовку подрядчика

Проведение конкурса

- Требуемый объем работ разбит на несколько проектов (чтобы не объявлять конкурс)
- Затягивание, срыв сроков подведения конкурса
- «Экстренные» изменения в регламенте проведения конкурса

+

Оценка проведения конкурса

Требования КД, подача документов

- Завышенные требования (получение от «чужих» подрядчиков завышенных оценок стоимости)
- Нечеткие размытые требования

Требования к участникам

- «Подгонка» под «своего» подрядчика
- Заведомо невыполнимые требования (отогнать «случайных» подрядчиков)

Рассылка и публикация КД

- Рассылка разных требований разным участникам

Как не «попасться» на предложение недобросовестного подрядчика

Признаки недобросовестности подрядной организации

- I Подрядчик заранее согласен со всеми условиями конкурса
- II Подрядчик отказывается подписывать типовой договор к КД даже с протоколом разногласий
- III Цена предложения существенно (более, чем на 20%) отклоняется от предложений других участников конкурса (в любую сторону)
- IV Доля накладных и/или управленческих расходов подрядчика существенно (более 25%) выше аналогичной структуры экономики
- V Аванс выплачивается в существенной (более 65% от стоимости контракта) сумме в конце отчетного периода (квартал, год)
- VI Договор не предусматривает целевых авансов на мобилизацию, закупку МТРиО первоочередного периода
- VII Подрядчик не демонстрирует опыт производства сопоставимых работ

Классификация определения закупки (procurement)

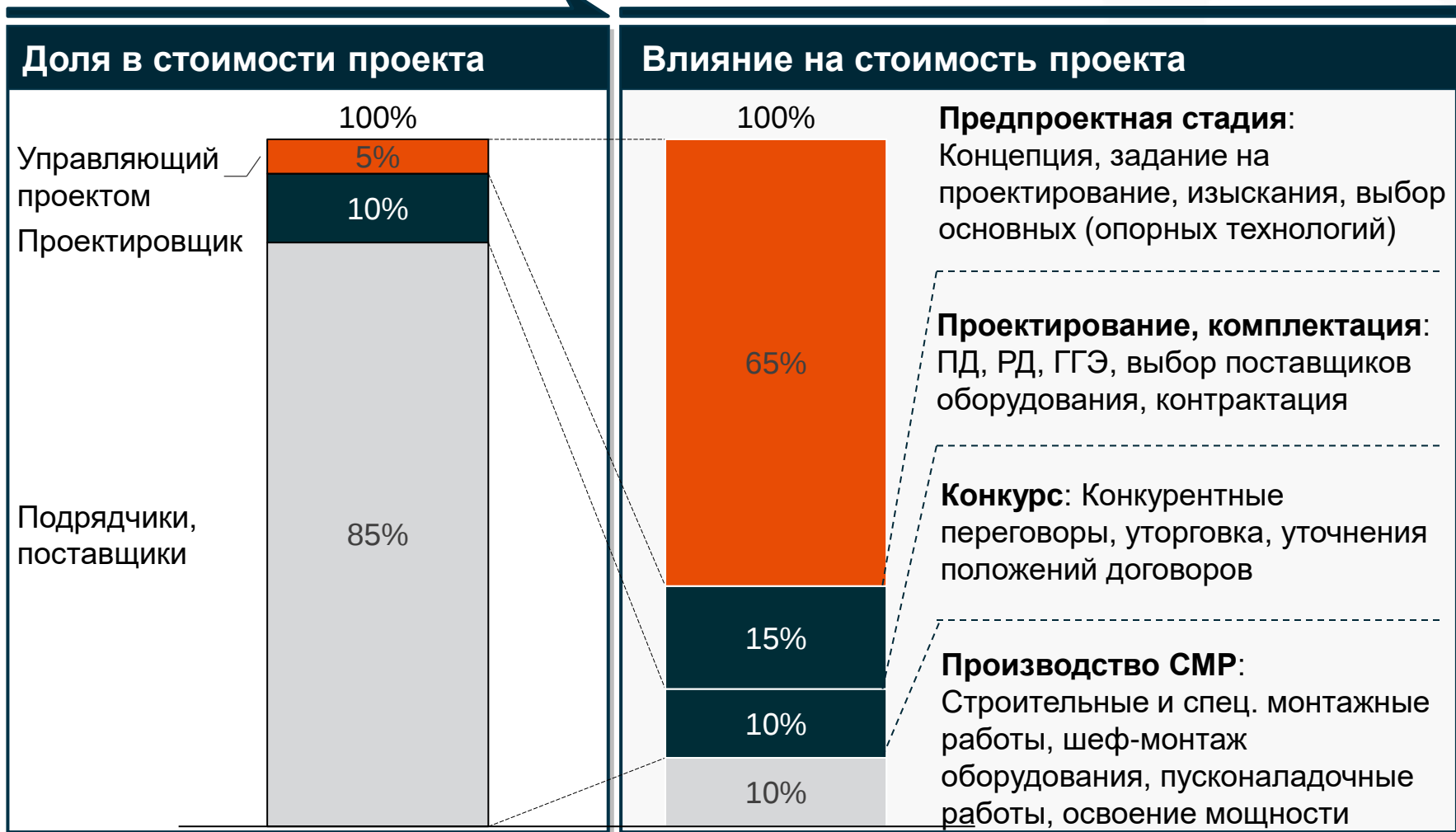
Разделы контрактной стратегии

- **Закупка работ**
 - Строительный (суб)подряд
- **Закупка услуг**
 - Проектирование
 - Услуги инженера
 - Управление проектом
 - Управление строительством
 - Консультационные услуги
- **Закупка товаров**
 - Поставки (и монтаж) оборудования
 - Поставки материалов
 - Поставки прочих товаров

Решения по контрактной стратегии

- **Ответственность подрядчика**
 - Полная (весь проект отдается подрядчику)
 - Ограниченная (генподрядчика нет; контрактация по лотам)
- **Схемы реализации проекта**
 - I** Традиционная
 - II** Специфичные
 - «Спроектируй и построй»
 - «Под ключ» и разновидности
 - III** Управленчески-ориентированные
 - Управляющий подрядом
 - Управляющий строительством
 - IV** Комплексная

I Традиционная схема реализации проекта: влияние на итоговую стоимость проекта



II Специфичные схемы контрактных стратегий: распределение рисков



III Управленчески-ориентированные схемы контрактных стратегий: принципы

	1 Управляющий подрядом	2 Управляющий строительством
Этап назначения подрядчика, функции	■ Назначается на ранней стадии ■ Участие в разработке проекта (как консультант по строительству)	■ Назначается на ранней стадии ■ Может входить в группу по разработке проекта
Выполнение физических объемов	■ Подрядные организации, нанятые управляющим подрядом ■ Контроль исполнения – на управляющем подрядом	■ Подрядными организациями, назначаемыми Заказчиком ■ Руководство ходом строительства – управляющий строительством
Вознаграждение подрядчика	■ Фиксированная плата за консультации ■ Цена контракта на подряд	■ Фиксированная сумма или процент от цены контракта на подряд

IV Основные комплексные схемы реализации проекта

	Владение объектом	Эксплуатация	Коммерческие риски	Длительность
DBO (спроектируй, построй, эксплуатируй)	■ Заказчик	■ Подрядчик	■ Совместные	■ 5-25 лет
ВТО (построй, передай, эксплуатируй)	■ Заказчик	■ Подрядчик	■ Совместные	■ 5-25 лет
ВОТ (построй, эксплуатируй, передай)	■ Заказчик	■ Подрядчик	■ Подрядчик	■ 25-30 лет
ВОО (построй, эксплуатируй, владей)	■ Подрядчик	■ Подрядчик	■ Подрядчик	■ Без ограничений
ВОО с част. передачей (построй, эксплуатируй, владей совместно)	■ Заказчик + Подрядчик	■ Подрядчик	■ Подрядчик	■ Без ограничений

Какую схему выбрать? Преимущества и недостатки

	 Преимущества	 Недостатки
1. Традиционная схема	■ Контроль хода, стоимости, результатов этапов работ ■ Оперативное устранение ошибок и внесение корректировок ■ Точнее расчет стоимости на основании РД и ВОР	■ Более длительный (по сравнению с другими схемами) срок производства работ ■ «Разрывы» между проектированием и строительством
2. Специфичные схемы	■ Сокращение сроков строительства («распараллеливание» работ по проектированию, строительству, монтажу оборудования)	■ Выше цена контракта по сравнению с Традиционной схемой (переход от единичных расценок к твердым / фиксированным ценам)
3.1. Управление подрядом	■ Снижение рисков Заказчика ■ Повышение качества и сокращение сроков строительства (параллельность процессов) ■ Гибкая система реализации проекта	■ Выше цена контракта (в среднем на 12% стоимости по Традиционной схеме) ■ Большой документооборот
3.2. Управление строительством	■ Повышение качества и сокращение сроков строительства (параллельность процессов) ■ Лучший контроль прямых затрат	■ Больше рисков на Заказчике (заключение контрактов) ■ Большой документооборот

Когда используются специфичные схемы контрактных стратегий?

Выполняется хотя бы одно из условий

- 1 Строительство – **только часть** всего проекта
- 2 Заказчик **не обладает** **достаточной компетенцией / ресурсами** в строительстве
- 3 Основные приоритеты Заказчика: **срок ввода объекта и точно определенная стоимость**
- 4 Возможно применить **стандартные методы и решения**

Примеры использования

Спроектируй и построй:

- ☐ Супермаркеты розничной торговли
- ☐ Складские комплексы
- ☐ Коммерческие офисы
- ☐ Комплексы развлечений

Строительство «под ключ»:

- ☐ Предприятия нефтехимического комплекса
- ☐ Водоочистные сооружения
- ☐ Сложные транспортные объекты
- ☐ Предприятия обрабатывающей промышленности

«Дорожная карта» контрактной стратегии

Важно: для каждого проекта контрактная стратегия своя

Общее

- Соответствие стратегии (по собственным силам, типам проектов, регионам присутствия)
- Определение возможности формирования и принципов построения разделительной ведомости
- Формирование компетенции или обеспечение денежного потока?

Разделительная ведомость

- Возможность централизованной закупки для нескольких проектов
- Остатки на складах других проектов
- Наличие партнерств с вендорами
- Логистические ограничения

План изготовления и поставки

- Внутренние ограничения конкурсной процедуры
- Ограничения по объемам и срокам изготовления и поставки

Управление рисками

- Невыбираемые объемы
- Изменение лимитов и/или периодов финансирования
- Прогноз величины некомпенсируемых работ
- Оценка срыва сроков проекта

Цель: однородность лотов

- По маржинальности
- По географической близости
- По схожести видов работ
- Отдельно – пересечение по инженерным системам

Принципы сдачи Заказчику

- Сдача по ССР / ВДЦ
- Принципы «перекладывания» выполнения субподрядчиков в выполнение генподрядчика
- Управление рабочим капиталом проекта

Какие работы выполнять собственными силами

- Самые доходные и/или «проблемные» (слишком неинтересные, чтобы их взяли субподрядчики)
- Резерв на «уборку» после не справившихся субподрядчиков

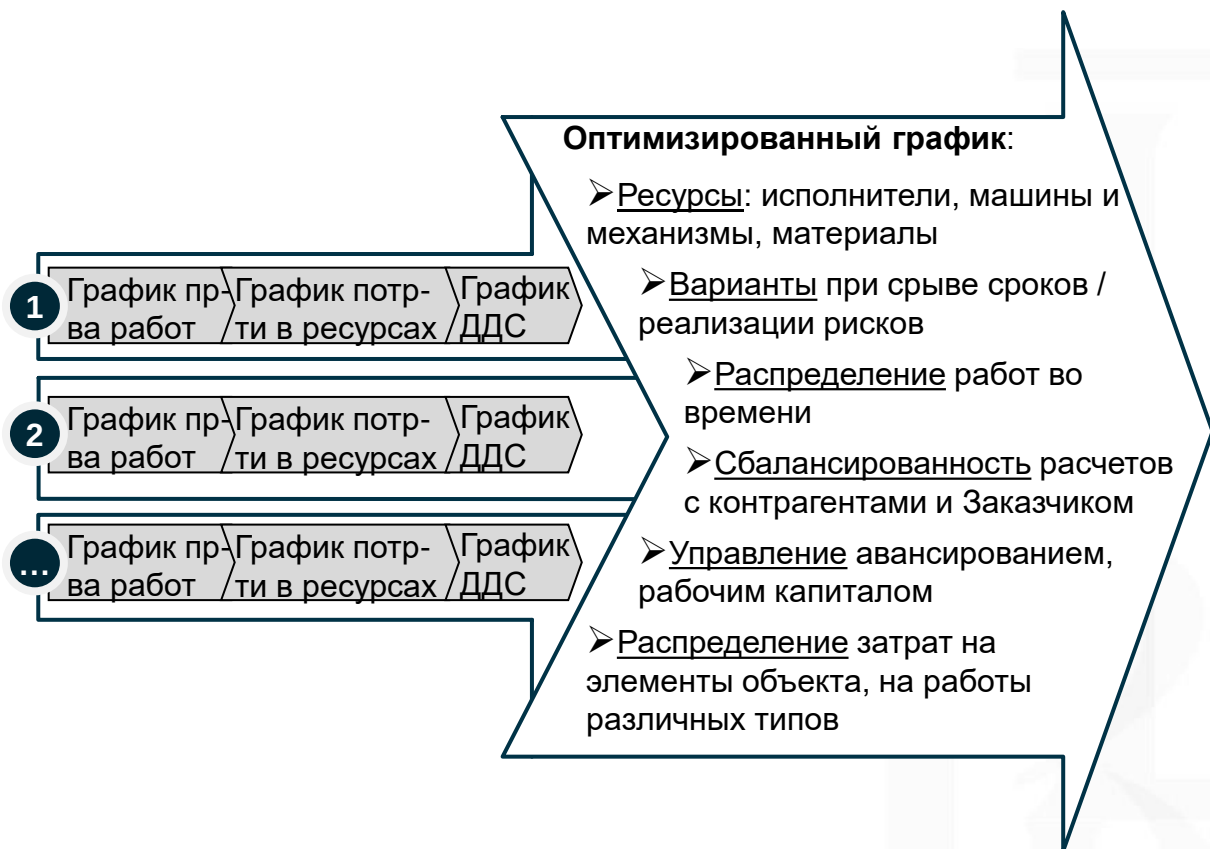
...

Планирование управления стоимостью проекта



Принципы управления стоимостью проекта через календарно-сетевое планирование

Формирование графика проекта



Основные цели

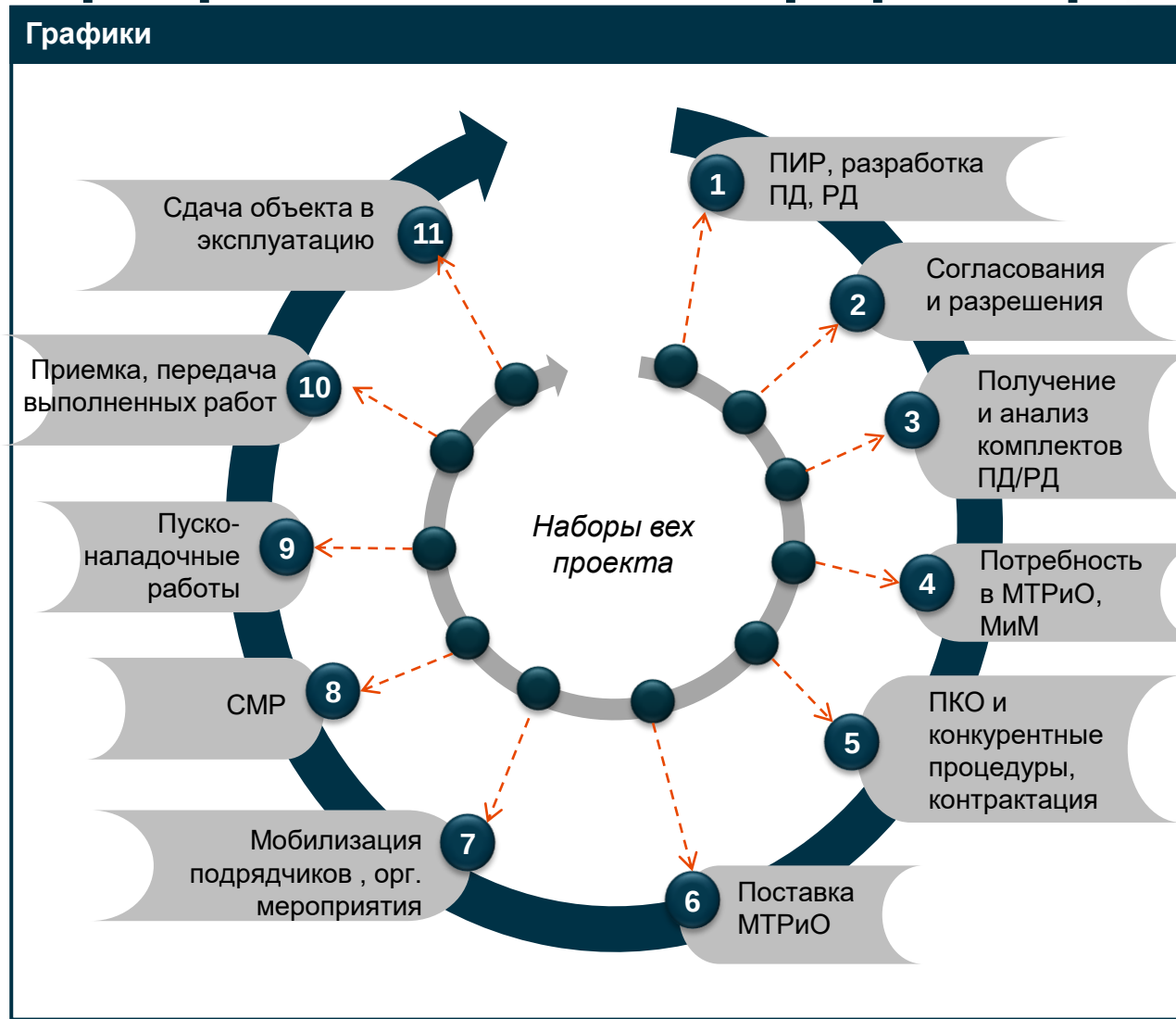
- Оптимизировать затраты на проект
- Оценить возможности увеличения доходной части
 - Доп. работы
 - Эксплуатация, обучение
 - Сертификация альтернативного оборудования
 - Логистика, централизованная закупка
- Минимизировать риски по НДС при получении значительных неотработанных авансов в отчетном квартале.

Вариант шаблона контрактной стратегии

Проект XXX. Контрактная стратегия. Контрактация

	Лот	Сроки контрактации, мобилизации, первого выполнения	Рентабельность
Проектно-изыскательские работы	■ ... Возможные лоты ☐ Экспертиза и обоснование исх. данных ☐ Инженерно-геологические изыскания ☐ Разработка предпроектной документации ☐ Разработка и экспертиза проектной документации	XX.XX.XX ☐ Разработка рабочей документации ☐ Проектирование основного технологического оборудования ☐ Авторский надзор ☐ ПИР, прочие затраты	X%
Поставка	■ ... Возможные лоты ☐ Основное технологическое оборудование и з/ч к нему ☐ Доставка и хранение оборудования	XX.XX.XX ☐ Прочее оборудование и з/ч к нему ☐ Шеф-монтаж ☐ Оборудование, прочие затраты	X%
Строительно-монтажные работы	■ ... Возможные лоты по подбъектам, титулам, системам ☐ Строительно-монтажные работы ☐ Демонтажные работы	XX.XX.XX ☐ СМР из материалов Заказчика ☐ Пуско-наладка «вхолостую» ☐ СМР, Прочие	X%
Прочее	■ ... Возможные лоты ☐ Аренда земельных и лесных участков ☐ Покупка основных средств, МиМ ☐ Услуги управляющих компаний ☐ Содержание службы заказчика	XX.XX.XX ☐ Стройконтроль ☐ Подготовка эксплуатационных кадров ☐ Иные прочие	X%
Итого по проекту			X%

Формирование сводного графика проекта



Особенности

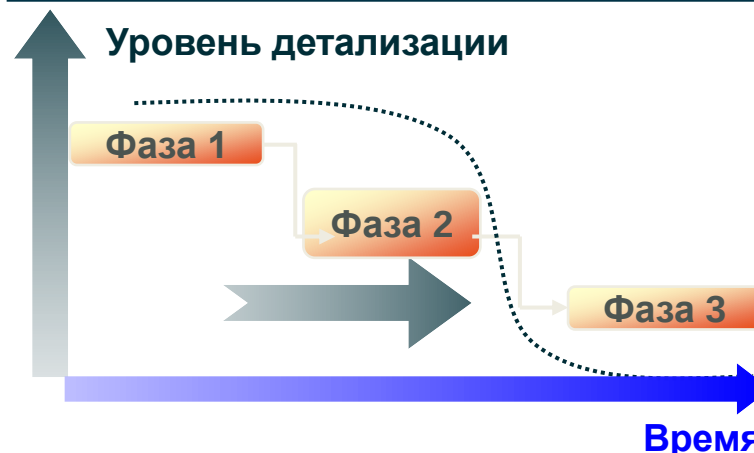
- Может потребоваться отдельное планирование визитов официальных делегаций
- Необходимо учитывать сроки размещения заказа и изготовления
- Некоторые заказчики требуют плановой мобилизации и постоянного присутствия на площадке даже в отсутствие развернутого фронта работ

Ключевые принципы планирования

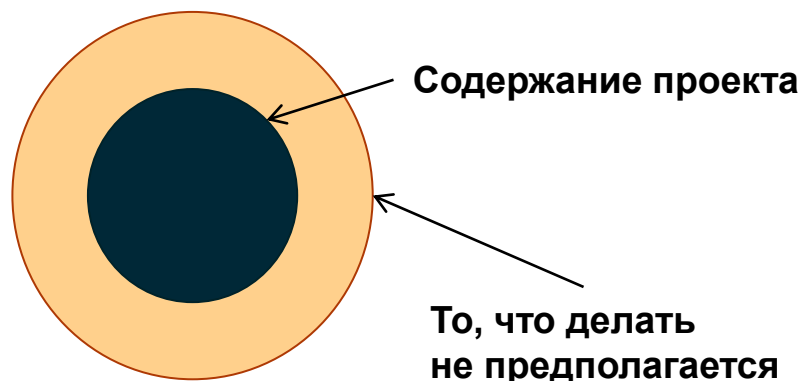
Целеполагание – SMART цели

- ⇒ Specific (Четкие)
- ⇒ Measurable (Измеряемые)
- ⇒ Achievable (Достижимые)
- ⇒ Result-oriented (Ориентированные на результат)
- ⇒ Time-bounded (С временными ограничениями)

Планирование – методом набегавшей волны



Содержание методом «от противного»



Гармонизация планов в едином графике

- ⇒ График предоставления ПД / РД
- ⇒ График контрактации
- ⇒ График производства работ
- ⇒ График потребности в поставке
- ⇒ График мобилизации рабочей силы, МиМ
- ⇒ График потребности в финансировании
- ⇒ График демобилизации рабочей силы, МиМ

Цели и слабые стороны оценки плана проекта

Цели оценки

- 1 **Сфокусировать** команду управления проектом
- 2 Определить **необходимые изменения**
- 3 **Оценить** результативность сотрудников
- 4 Обеспечить **непрерывное совершенствование** процессов

«Подводные камни»

Оцениваются только события прошлого (настоящего)

Оценка не отвечает на вопрос «Почему?»

Людей нельзя оценить только по результатам проекта

Сотрудник может начать вести себя против цели проекта

«Скажи, как будешь меня оценивать, и я скажу, как буду себя вести»

Э. Голдратт

Целевая модель прогнозирования

3 шага прогноза

Сценарии по «статичным» показателям (выручка, затраты)



Выбор наиболее вероятного сценария



Прогнозирование денежного потока

Учитывать статистику выполнения прогнозов и планов за прошлые годы (едва ли станет лучше)

Оценка качества прогноза

Отсеять излишний оптимизм

Редко случается одновременный рост выручки, рентабельности и снижение затрат

Соответствие экономическому циклу

Если структуру затрат разбить на труд, материалы и т.п., можно ожидать снижения затрат на труд при экономических спадах

Любые существенные изменения в SG&A

Должны иметь логичное объяснение

Прогноз прочих доходов и расходов

Соразмерно текущему среднему уровню (после исключения из базы прогнозирования one-offs)

3. Инструменты реализации международных проектов

Планирование и контроль
бюджета проекта

Бюджет проекта. Возможные статьи

Проектно-изыскательские работы ▪ Экспертиза и обоснование исх. данных ▪ Инженерно-геологические изыскания ▪ Разработка предпроектной документации ▪ Разработка и экспертиза проектной документации ▪ Разработка рабочей документации ▪ Проектирование основного технологического оборудования ▪ Авторский надзор ▪ ПИР, прочие затраты	Прочие затраты ▪ Аренда земельных и лесных участков ▪ Покупка основных средств ▪ Налоги, платежи ▪ Услуги управляющих компаний ▪ Содержание службы заказчика ▪ Премии проектной команды ▪ Технадзор ▪ Проценты по кредитам и займам ▪ Иные затраты на финансирование ▪ Подготовка эксплуат. кадров ▪ Иные прочие
Поставка ▪ Основное технологическое оборудование и з/ч к нему ▪ Доставка и хранение оборудования ▪ Прочее оборудование и з/ч к нему ▪ Шеф-монтаж ▪ Оборудование, прочие затраты	Строительно-монтажные работы ▪ Строительно-монтажные работы ▪ Демонтажные работы ▪ СМР из материалов Заказчика ▪ Пуско-наладка «вхолостую» ▪ СМР, Прочие

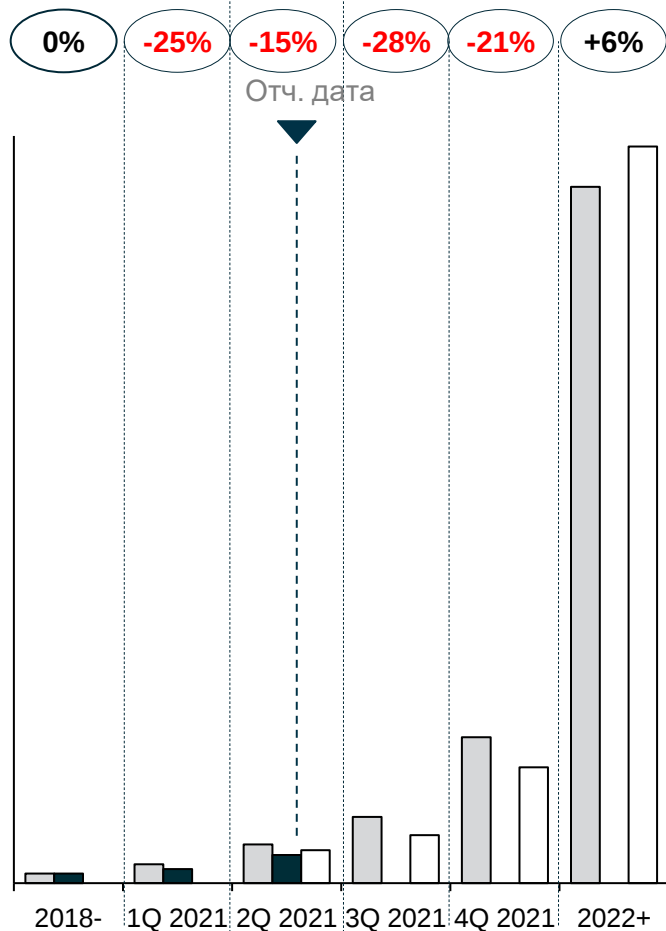
Особенности

- **Мусульмане**
 - Отдельная бытовая часть
 - Отдельная столовая
 - Временное сооружение для совершения намаза
 - Душ по отдельности для мужчин и женщин
- **Индуисты**
 - Отдельные проходные для разных видов сотрудников

Анализ исполнения БДР

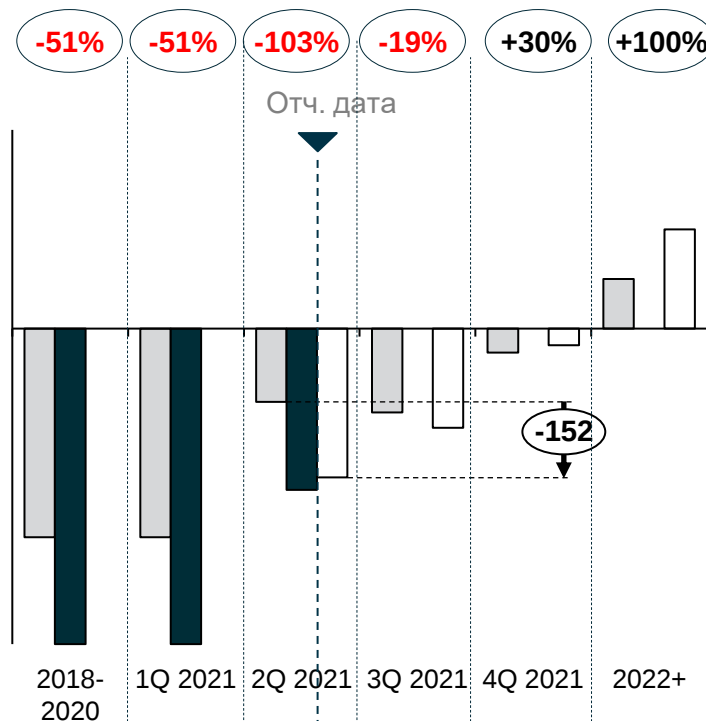
■ План ■ Факт □ Прогноз

План/ факт по выручке*, млн. руб. (от старта проекта)



* без учета выручки от продажи материалов субподрядчику

План/ факт по прибыли до налогов (ЕВТ), млн. руб. (от старта проекта)



	Итого	СМР	МТР
Рентабельность проекта план (на старте проекта)	X%	X%	X%
Рентабельность проекта прогноз	X%	X%	X%
Рентабельность проекта прогноз с учетом рисков	X%		

Факторы отклонения

- ПИР (объем)
- МТРИО (объем)
- МТРИО (цена)
- СМР (объем)
- СМР (цены)
- Изменение численности
- Изменение объемов
- Прочие факторы

План действий

- 1 Подписать ...
- 2 Провести...
- 3 Оформить...

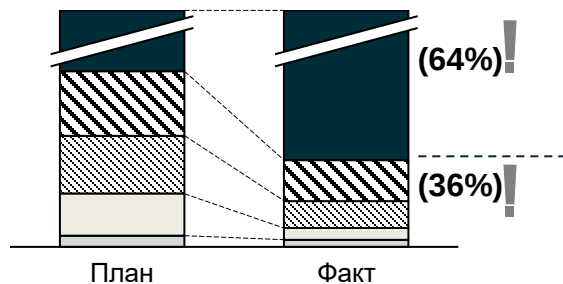
Отв. ХХХ. Срок - авг. 2021

Анализ исполнения БДДС

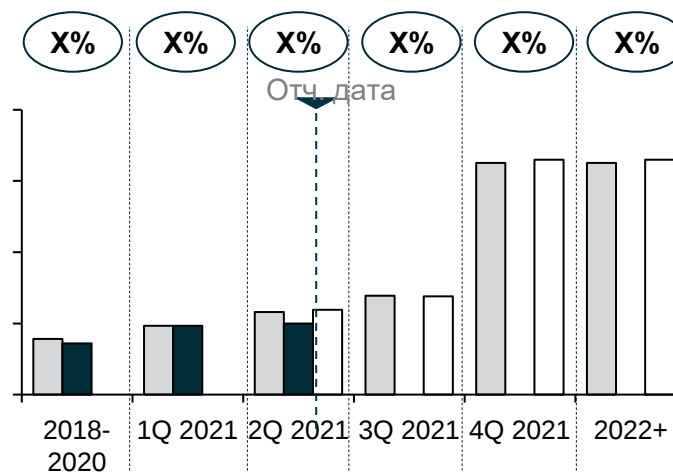
■ План ■ Факт □ Прогноз

План / факт структуры платежей с начала проекта, млн. руб.

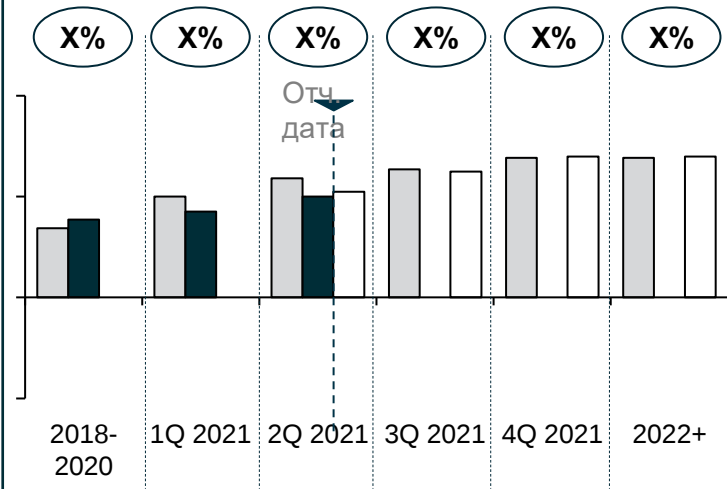
■ Авансы ■ Проч. расходы ■ Прочее
 ■ Услуги стор. орг. ■ Текущ. выплаты подр. постав.



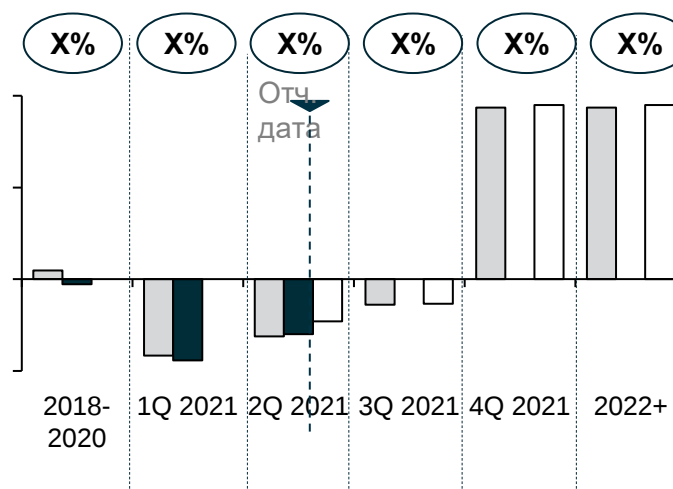
План/ факт по поступлениям, млн. руб.



План/ факт по платежам, млн. руб.



План/ факт по денежному потоку, млн. руб.



Выводы

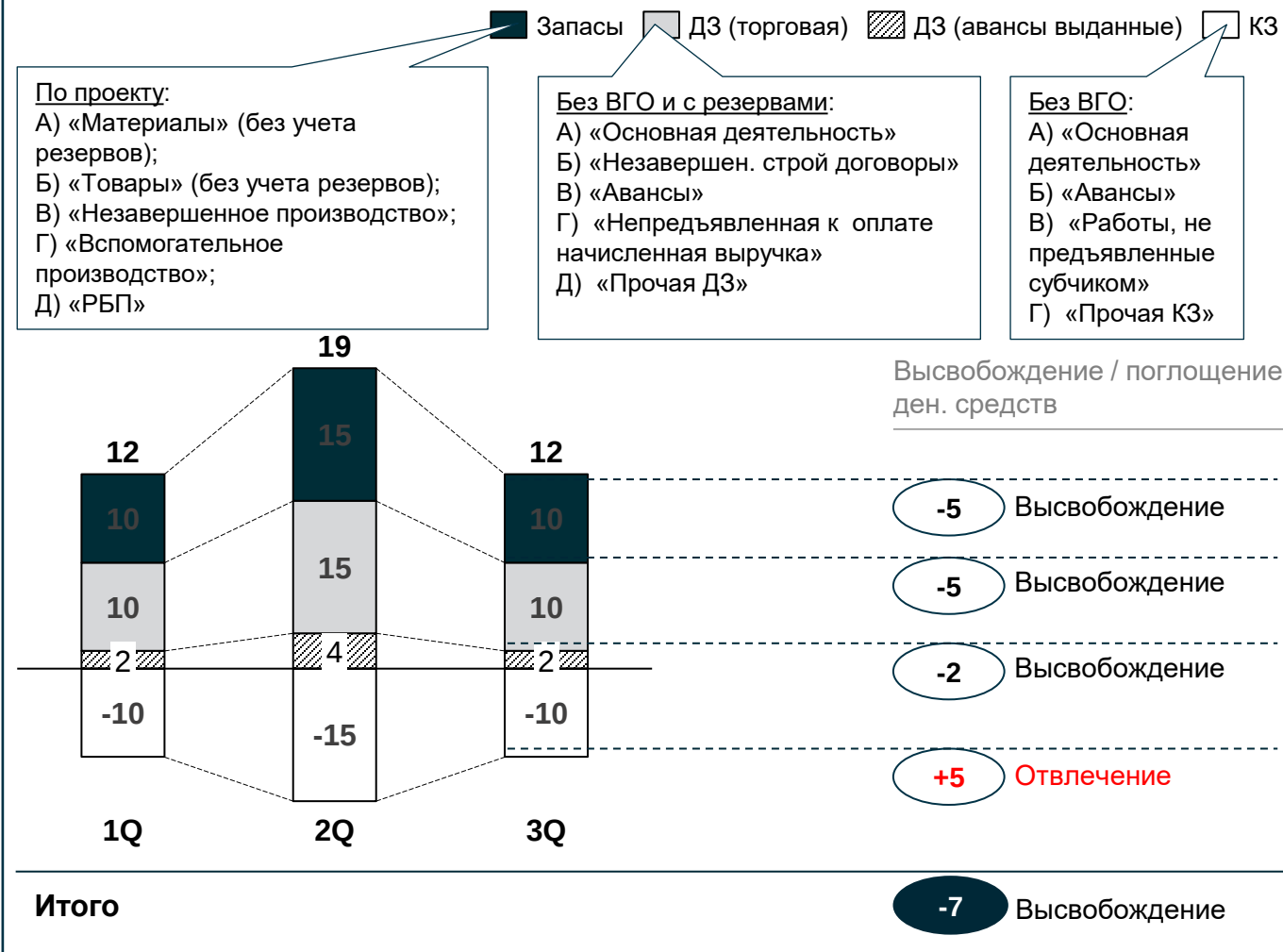
- 1 Рост авансов связан с ...
- 2
- 3

План действий

- 1

Управление рабочим капиталом проекта

Динамика изменений рабочего капитала от начала проекта, млн. руб.



Стресс-сценарий – исключить из расчета:

- Все оплаченные неотработанные авансы
- Запасы, не вовлеченные в пр-во (по срокам невовлечения)
- Всю ДЗ «старше» 90...180 дней (не включая удержания, по которым счета еще не выставлены)

Основные выводы

- 1 Решение о входе в проект – на основании эффекта по **прямым затратам** проекта (начисление «корпоративного налога» (накладные и управленческие расходы) – после принятия решения об участии в проекте)
- 2 Эффективность проекта оценивается на горизонте его **завершения**
- 3 При управлении по «воротам» (гейтам) фактически понесенные затраты (sunk cost) не могут быть **единственным** фактором в пользу продолжения проекта
- 4 Временное отвлечение / привлечение ресурсов (не только финансовых – людей и техники) от/ в другие проекты производится на основе **внутренних трансфертов**
- 5 Все затраты проекта относятся на бюджет проекта (директор проекта должен иметь возможность **подтверждать** планируемые затраты)
- 6 Эффективность финансирования и управления рабочим капиталом

3. Инструменты реализации международных проектов

Особенности применения ЕРС(М)-контрактов

Контрактные модели EP+

E Engineering (Инжиниринг)

- Концепция
- Выбор технологии
- Проектирование

P Procurement (Комплектация)

- Комплектация
- Логистика
- Поставка

C Construction (Производство работ)

- СМР
- Монтаж оборудования
- Пусконаладка

M Management (Управление)

- Управление проектом
- Шефмонтаж
- Техсодействие

Основные фазы инжиниринга

PDP / BEDP

- Preliminary Design Package / Basic Engineering Design Package
- Технологические решения лицензиара в объеме концепции проекта и анализа его осуществимости (Feasibility Study)

FEED

- Front-End Engineering Design (предварительное проектирование):
- Инженерные изыскания
- Предварительная оценка объемов работ
- Оценка затрат, предварительные планы
- Оценка долгосрочных элементов
- Оценка рисков, ...

DED

- Detailed Engineering Design
- Примерно соответствует стадии «П»

WD

- Working Design / Documentation
- Примерно соответствует стадии «РД»
- Как правило, разрабатывается **подрядчиком** (не проектировщиком!)

Наиболее популярна схема EPS

Работы:

- Инжиниринг / проект
- Комплектация, поставки
- Техническое содействие

Формируется отдельный раздел (осуществление исполнителем шефмонтажа, **ответственность** за дальнейшее функционирование объекта)

Контрактная модель ЕРС (фиксированная цена)

Е Engineering (Инжиниринг)

- Концепция
- Выбор технологии
- Проектирование

Р Procurement (Комплектация)

- Комплектация
- Логистика
- Поставка

С Construction (Производство работ)

- СМР
- Монтаж оборудования
- Пусконаладка

М Management (Управление)

- Управление проектом
- Шефмонтаж
- Техсодействие

Основные параметры модели

Гарантии для Инвестора

- Цена фиксируется
- Цена включает все понятные Подрядчику риски, в т.ч.:
 - неблагоприятные./неожиданные физические условия на площадке
 - Неточности в требованиях Заказчика.

Полномочия сторон

- **Подрядчик** организует выполнение работ самостоятельно (при соответствии функциональным требованиям Заказчика)
- **Заказчик** осуществляет ограниченный контроль

Возможные конфликты

- Отчеты должны подтвердить Заказчику выполнение Подрядчиком графика работ, технической части контракта

ЕРС-контракт НЕ рекомендуется, если...

- У Подрядчика нет времени / данных для анализа требований Заказчика, оценки рисков
- Заказчик планирует детально контролировать работы/вносить существенные изменения в чертежи Объектов
- Проект предусматривает большой объем подземных работ / высока вероятность дополнительных работ
- Размер промежуточных платежей определяет третье лицо (госорган или кто-то иной)

Контрактная модель EPCSM

E Engineering (Инжиниринг)

- Концепция
- Выбор технологии
- Проектирование

P Procurement (Комплектация)

- Комплектация
- Логистика
- Поставка

C Construction (Производство работ)

- СМР
- Монтаж оборудования
- Пусконаладка

M Management (Управление)

- Управление проектом
- Шефмонтаж
- Техсодействие

Основные параметры модели

Принципы контракта

- Возможны отдельные контракты Заказчика:
 - Технология
 - Поставки отдельного оборудования
 - Управление работами
- В цену Подрядчика включаются:
 - Проект
 - Технология
 - Управление работами

Возможные конфликты

- Часть рисков возвращаются Заказчику (по сравнению с ЕРС)
- Контракт Подрядчика по природе сервисный – ответственность ограничена следованию процедуре (управление договорами Заказчика с другими подрядчиками)

Возможные решения

ЕРССМ-контракт

- Работы Подрядчика:
 - Технология / Проект
 - Комплектация / Логистика
 - Работы собственными силами
 - Управление контрактами Заказчика с другими подрядчиками

Раздельное ценообразование

- Управление, проектирование, поставки, СМР, пусконаладка

Основные различия моделей EPC и EPCM

	Модель EPC	Модель EPCM
Контракция	- Выбор контрагентов - Контракция - Состав поставки (контракта)	- EPC-подрядчик - EPC-подрядчик - Изменение спецификаций/поставок после заключения договора затруднено. Сложно закупать отдельные части/работы у локальных контрагентов
Безопасность производства	- Разрешения и допуски - Страхование, компенсации	- EPCM-подрядчик при согласовании с Заказчиком - Заказчик при консультации EPCM-подрядчика - Заказчик может корректировать спецификации
Управление стоимостью	- Текущие затраты - Административно-управленческие расходы - Перерасход / экономия	- Заказчик (при содействии EPCM-подрядчика) - Заказчик (мониторинг EPCM-подрядчика) - Авторизация Заказчиком (управление EPCM-подрядчика) - Выше (детальный контроль) - Риски EPC-подрядчика - Риски Заказчика

Основные стратегии переговоров с контрагентами

Рискованные

Могут привести к отсутствию результатов

- Имитация атаки
 - «Если Вы не в состоянии управлять собственной деятельностью, может, Вам не место на рынке?»
- Личная вина
 - «Если Вы не понимаете, что делать, может быть, поискать другую работу?»
- Лукавство / сокрытие информации
 - Не вся правда (очевидная или скрытая)
- Уход (эмоциональный или физический)
 - Чтобы подчеркнуть снижающийся интерес к результатам переговоров
- Дополнительные требования
 - «Как поставщик Вы должны взять на себя все риски, связанные с качеством товара. Планировать риски – не наша ответственность»

Результативные

Требуется квалификация и командная работа

- Установить крайний срок
 - «У нас вылет в 5 вечера. Поэтому планируем завершить переговоры к этому моменту»
- Хороший / плохой полицейский
 - «Вася, что ты их выгораживаешь, ты в какой компании зарплату получаешь?»
- Честность и здравый смысл
 - Выложить на стол весь текущий расклад
- Ограниченность полномочий
 - «Не могу принять сдвиг сроков на 6 мес. В рамках моих полномочий одобрение сдвига на 3 мес.»
- Ограничение сверху
 - «Условия государственного контракта требуют такой статьи во всех контрактах»

Откладывание: «Предлагаю обсудить этот пункт при следующей встрече»

Границы перехода рисков

	Заказчик	Подрядчик
Случайная гибель / повреждение объекта строительства	После окончательной приемки объекта строительства	До окончательной приемки объекта строительства
Случайная гибель / повреждение результата отдельного этапа работ	- Одновременное выполнение условий: - Этапы работ выделены в договоре, Заказчик обязан их принимать - Заказчик принял результаты этапа - Гибель/ повреждение не по вине Подрядчика	Во всех иных случаях до окончательной приемки объекта строительства
Случайная гибель / повреждение строительных материалов	- Одновременное выполнение условий: - Предоставлены Заказчиком - Риск не переложен на Подрядчика (договором / законом) - Гибель/ повреждение не по вине Подрядчика	- Одновременное выполнение условий: - Предоставлены Подрядчиком - Риск не переложен на Заказчика (договором / законом)
Гибель / повреждение объекта (брак в МТРИО, ошибки Заказчика)	Подрядчик своевременно выполнил обязанности по ст. 716 ГК РФ (аналогичной норме), Заказчик, не устранив опасность, дал указание продолжать работу	Подрядчик не выполнил обязанности по ст. 716 ГК РФ (аналогичной норме)

3. Инструменты реализации международных проектов

Принятие решений в
условиях
неопределенности

Управление предпочтениями

Искажения (влияние группы)

- Люди с мнением, отличным от доминирующего, стремятся его изменить (доставить другим удовольствие, достичь общественного одобрения, избежать отторжения со стороны других)
- При обсуждении внимание фокусируется не на получении новой **информации**, а на выявлении **позиций** других (ориентир при голосовании)

Искажения в ходе обсуждения

- Разделяемая всеми информация упоминается первой («Искажение первого упоминания») и чаще повторяется («Искажение повторения»)
- Участники чаще подтверждают имеющиеся у них предпочтения, а не опровергают их
- Искажение владельца: каждый рассматривает «свою» информацию (которой он владел до начала дискуссии) как в более достоверную, чем информацию от других при обсуждении
- Новая информация, подтверждающая индивидуальные оценки, воспринимается как ценная, точная, заслуживающая доверия. Если не соответствует – опровергается (Эффект устойчивости предпочтений)

Рекомендации

- 1 Воздерживаться от суждений, пока руководитель дискуссии не сочтет, что **вся имеющаяся информация представлена**
- 2 Задача – не убедить других в своей правоте, а привнести **новую информацию**
- 3 Поощрять участников к истребованию от других **фактов**, а не мнений
- 4 Достаточно **длительное** обсуждение, (чтобы был шанс на представление не разделяемой всеми информации)
- 5 **Выявлять** «неразделяемую» информацию и постоянно к ней возвращаться. **Фиксировать** «неразделяемую» информацию (на доске, флипчарте)
- 6 Делить проблему на подпроблемы, формировать подгруппы для подготовки и критического анализа подпроблемы; решение принимается в полном составе

Принятие решения в условиях неполной информации (пример)

- 1 Предпосылка: Вы потратили на «X» 1000 рублей
- 2 В среднем Вашей компании «X» обходится в 950 рублей
- 3 Конкурент в среднем покупает «X» за 900 рублей
- 4 900 рублей – у поставщика на упрощенной системе налогообложения
- 5 Ваша цена не включает доставку 100 рублей
- 6 Но включает сервис 300 рублей
- 7 Учет ведется «котловым» методом

Эксперимент адмирала М.П. Лазарева



Риски внутреннего сопротивления. Уровни сопротивления изменениям

Решать проблему необходимо последовательно, преодолевая уровни с 1 по 6. Нельзя начать сразу с уровня 3

1 Такой проблемы в организации нет (она несущественна по сравнению с другими)

2 Метод решения неверен

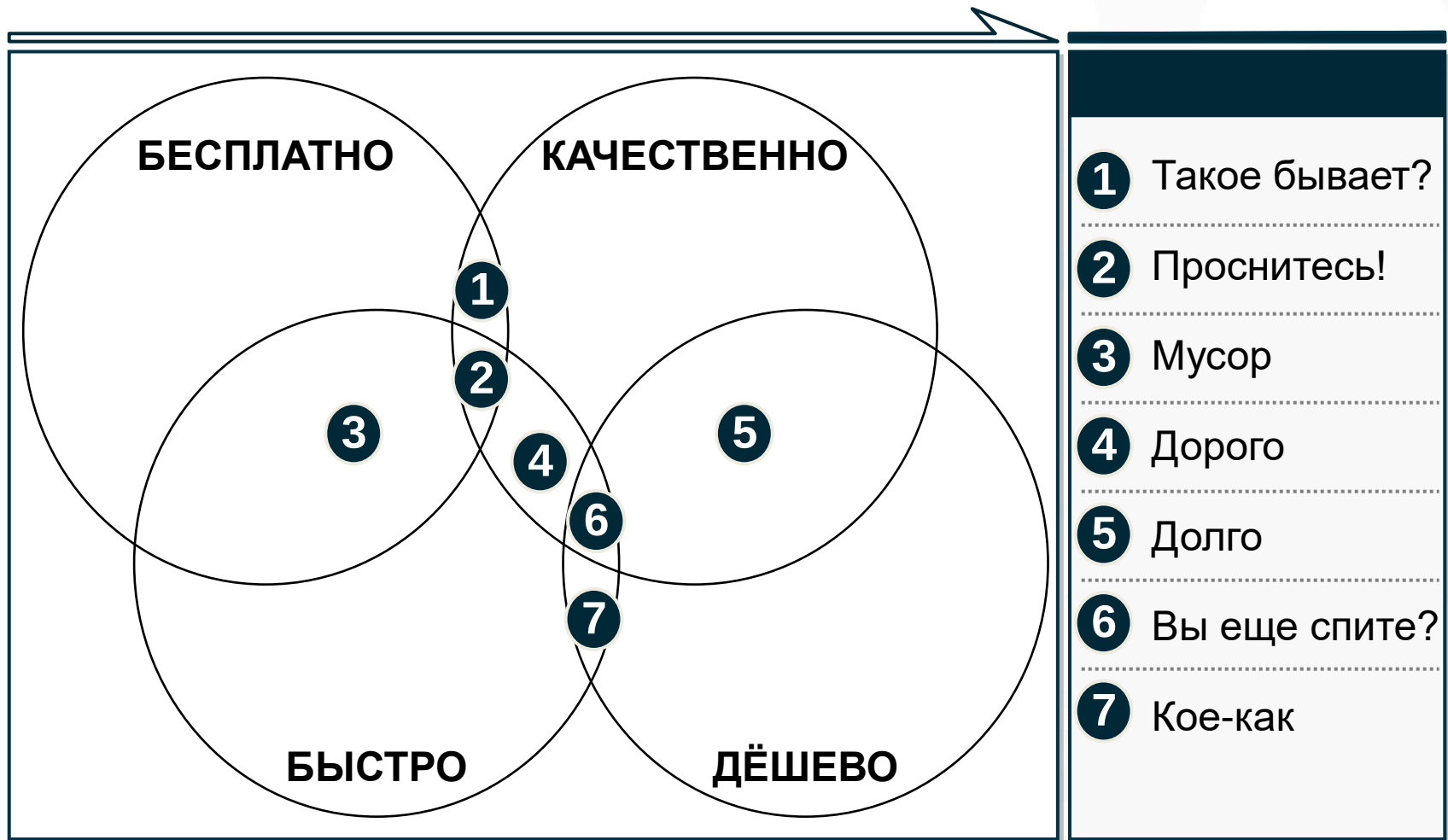
3 Решение не принесет желаемую пользу (не полностью устранит негативные побочные эффекты)

4 «Да, но... возникают новые серьезные проблемы»

5 «Да, но... существуют следующие препятствия реализации»

6 «Страх парашютиста». Страх сделать первый шаг

Немного об управлении ожиданиями...



Шаги моделей принятия решения (по Г. Минцбергу)

Модель принятия решения базируется на реализуемой практике принятия решения: проработка решения, визуализация решения, закрепление сложившегося опыта

Сначала думаю

- Определение проблемы
- Диагностика
- Проектирование
- Решение (выбор)

Сначала вижу

- Подготовка
- Инкубирование
- Просветление
- Верификация

Сначала делаю

- Действие
- Выбор
- Закрепление

Выбор модели принятия решений зависит от степени определенности доступной информации

Выбор модели принятия решения (по Г. Минцбергу)

	1 Сначала думаю	2 Сначала вижу	3 Сначала делаю
Где применимо?	Наука	Искусство	Ремесло
Что определяет успех?	Планирование	Видение	Предприимчивость
Что может привести к неудаче?	Возможен ступор	Можно потеряться без видения	Можно утонуть в бесконечном повторении
Как представляется информация?	Словесно	Визуально	«Мышечно» (по обратной связи)
Что используется при решении?	Факты	Идеи	Опыт
Подход к принятию решения	Дедукция (от общего – к частному)	Индукция (от частного – к общему)	Итерация (повторение попыток)

Схема принятия решения (по В. Вруму)



Принятие решения, ориентированное на время

Важность решения	Важность приверженности	Знания, опыт руководителя	Вероятность приверженности	Соответствие целей	Знания в группе	Опыт работы в группе	Рекомендация
 В Н			В	-	-	-	Решать самому
		В	Н	В	В	В	Делегировать
				Н	Н	-	Консультации в группе
	В	Н	В	В	В	В	Фасилитация
				Н	Н	-	Консультации один на один
		В	Н	В	В	В	Фасилитация
				Н	Н	-	Консультации в группе
			-	-	-	-	Решать самому
	Н	Н	-	В	В	В	Фасилитация
			-	Н	Н	-	Консультации один на один
	В	-	В	-	-	-	Решать самому
	Н	-	Н	-	-	В	Делегировать
		-	-	-	-	Н	Фасилитация
		-	-	-	-	-	Решать самому

Принятие решения, ориентированное на развитие

Важность решения	Важность приверженности	Знания, опыт руководителя	Вероятность приверженности	Соответствие целей	Знания в группе	Опыт работы в группе	Рекомендация
 В	В	-	-	-	В	В	Делегировать
		-	В	В	В	Н	Фасилитация
		-	-	-	Н	-	Консультации в группе
		-	-	Н	-	-	-
		-	Н	В	В	В	Делегировать
		-	-	В	Н	Н	Фасилитация
	Н	-	-	Н	Н	-	Конс. в группе
		-	-	-	В	В	Делегировать
		-	-	В	Н	Н	Фасилитация
		-	-	Н	Н	-	Консультации в группе
		-	В	-	-	-	Решать самому
		-	Н	-	-	-	Делегировать
Н	Н	-	-	-	-	-	Решать самому

3. Инструменты реализации международных проектов

Аккуратнее с жестами (и «смайликами» при переписке)!

В разных культурах жесты могут иметь противоположное значение (1/2)

Жест	Интерпретация
Палец, крутящийся у виска	Великобритания: «Думай сам» Голландия: «Ну ты мозг!» Индия: одобрение и удовлетворение
Покачивание головы из стороны в сторону	
Движение головы право-влево	Болгария: «Да, конечно!»
Кукиш, «фига»	Турция: нетрадиционная сексуальная ориентация Бразилия, Греция: грубое оскорбление Япония: деньги Франция: «Ты ноль, пустое место!» Тунис: угроза
«ОК»	Турция, Таиланд: нецензурное описание гениталий
«Victory»	Великобритания: пальцы к собеседнику: «мы победили», пальцы от собеседника: оскорбление
Большой палец, поднятый вверх	Мусульманские страны: оскорбление Таиланд: «Я злюсь на тебя»

В разных культурах жесты могут иметь противоположное значение (2/2)

Жест	Интерпретация
▪ «Стоп» -ладонь вперед	▪ Греция: «Не хочу тебя больше слышать, твой поступок непристойен»
▪ Использование левой руки	▪ Мусульманские страны: левая рука нечиста. Подавать подарки, еду, визитки допустимо только правой рукой. В крайнем случае – обеими, но левая должна быть ниже
▪ Рукопожатие	▪ Индия: недопустимо (утекает энергия). Допустимое приветствие – две руки вместе и поклон (намасте) ▪ Япония: рукопожатие не принято (поклоны) ▪ Голландия: без рукопожатия разговаривать – верх бестактности
▪ Подозвать сгибанием пальца	▪ Япония, Филиппины: грубое оскорбление
▪ Несколько касаний указательным пальцем правой щеки	▪ Румыния: Стремление пристыдить собеседника
▪ «Тыкать» указательн. пальцем	▪ Малайзия, Таиланд, Судан, Кения: оскорбление

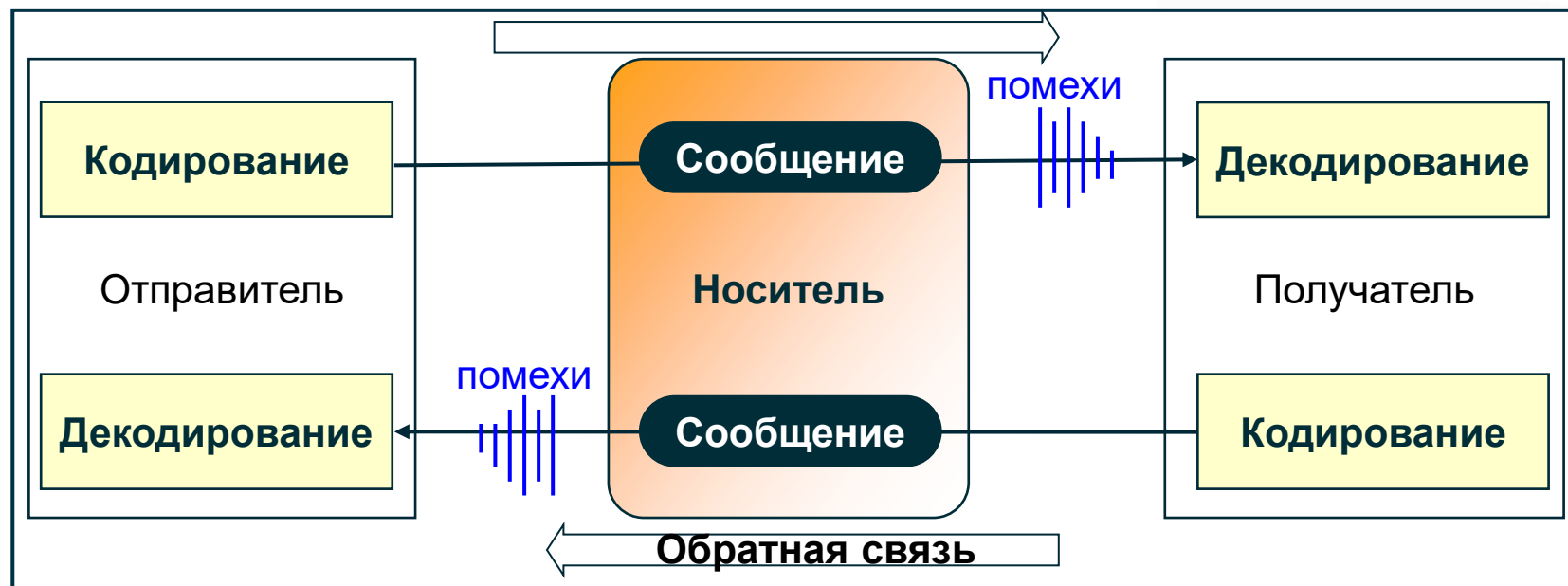
Значения «смайликов» в разных культурах

«Смайлик»	Интерпретация
▪ «Огонь»	▪ В основном: «ты жжешь», «ну ты даешь!»
▪ Сложенные вместе руки	▪ Великобритания: Признание в любви
▪ «Коза»	▪ Россия: мольба ▪ Япония: благодарность
▪ Помахивающая ладонь	▪ Италия, Испания, Португалия, Греция, Аргентина, Бразилия, Колумбия, Куба, Уругвай: Ты обманщик!
▪ Вскинутый вверх большой палец («ОК»)	▪ Китай: разрыв дружбы
▪ Баклажан	▪ Арабские страны: Грубое оскорбление
▪ Персик	▪ Ирландия, Таиланд: сексуальный подтекст ▪ Молодые люди: место, на котором сидят

3. Инструменты реализации международных проектов

Управление коммуникацией

Модель отправителя и получателя информации



Из того, что нам сказали ...

мы половину услышали,

половину от этого поняли и восприняли,

половину от этого запомнили

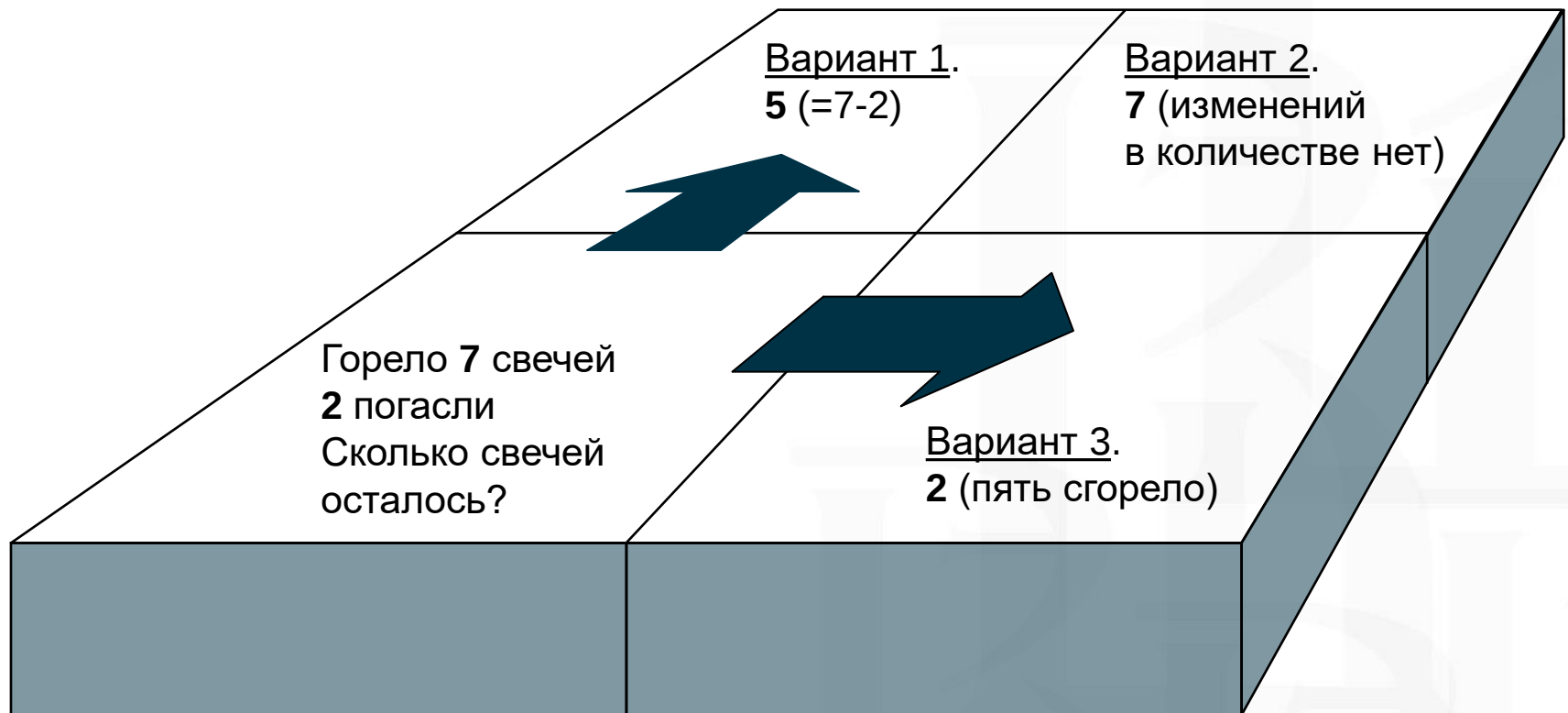
1

1/2

1/4

1/8

Принятие решения в условиях неполной информации (пример)



При планировании необходимо основное внимание уделять невербальной коммуникации

Способы коммуникации

- Вербальные –
Невербальные
- Письменные – Устные

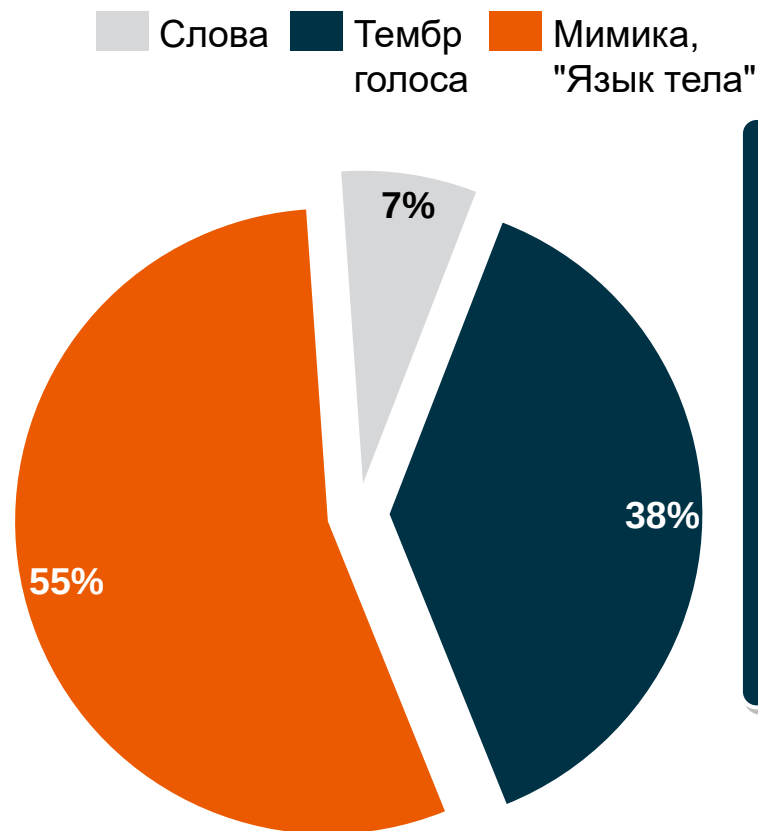
Каналы коммуникации

- Вертикальные –
Горизонтальные
- Формальные –
Неформальные

Особенности восприятия

- В памяти остается...
 - **90%** сделанного
 - **50%** увиденного
 - **10%** услышанного
- Мужчина в среднем слушает других **10-15 секунд**, затем – думает, что сказать самому

Структура восприятия сообщения

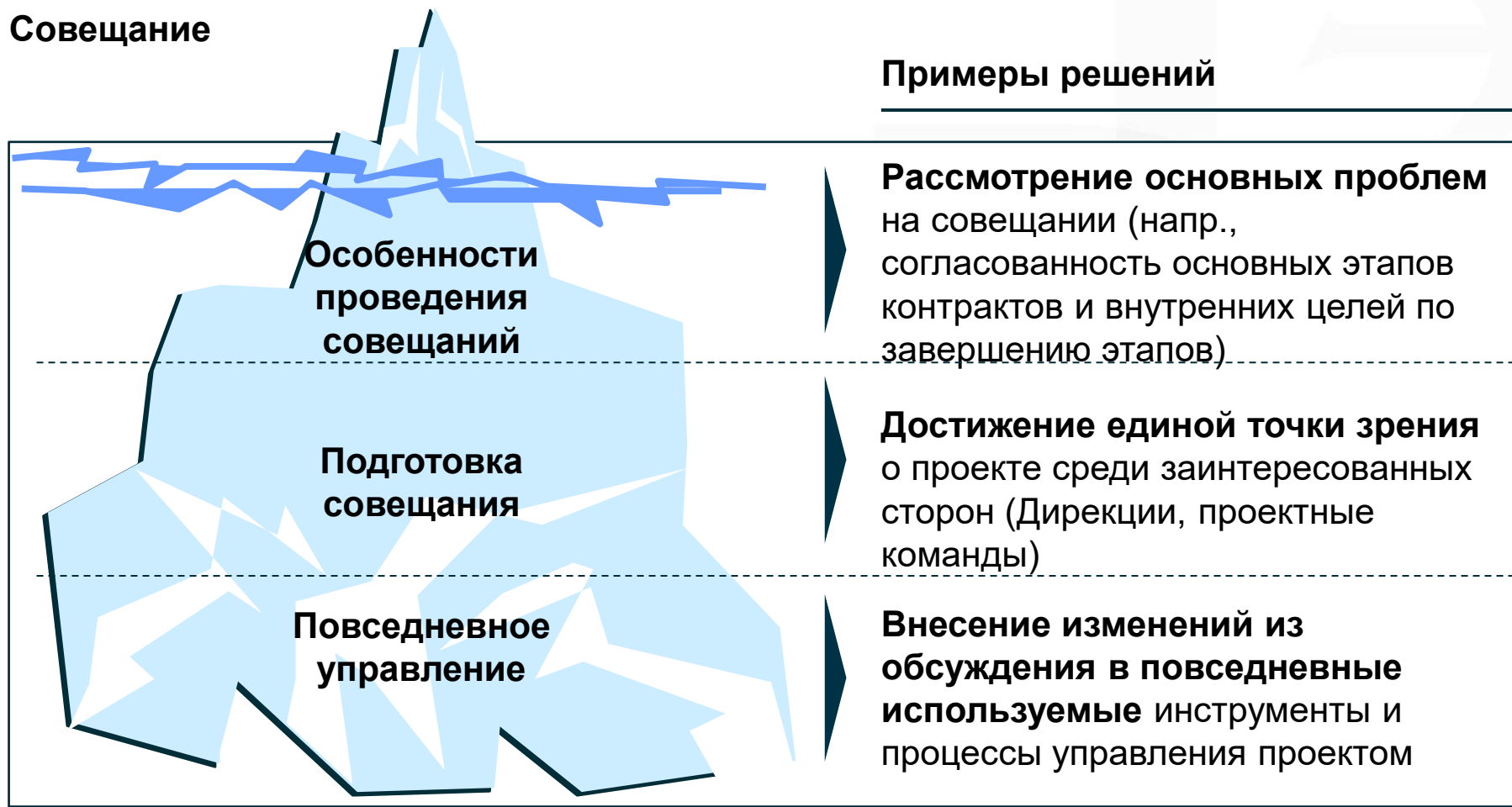


Ключевые выводы

- Не надейтесь, что вас поймут «с полуслова»
- Только искреннее сообщение может быть услышано
- Обеспечьте обратную связь: выслушайте, как Вас слышали

Качество подготовки совещания

Совещание



Критерии качества совещания

Подготовка

- Материалы разосланы заранее ☐
- Получено мнение / аргументы по вопросу повестки ☐
- По каждому вопросу есть вариант(ы) решения ☐
- Лица, принимающие решения, подтвердили участие в совещании ☐
- Подготовлен проект решения ☐
- Повестка не избыточна (не более 7 пунктов) ☐
- Длительность совещания не более 1 часа (20 минут) ☐
- Мобильные телефоны участников отключены / определена процедура ответа на звонки ☐

Проведение

- Начинаем точно вовремя. ☐
- Опоздание – сдвиг вопроса
- Отсутствие лица, принимающего решения / подготовленных материалов – сдвиг вопроса ☐
- Строгое следование повестке – не обсуждать вновь возникающие темы, решения ☐
- принимаются**, а не формируются ☐
- На каждом вопросе – необходимое и достаточное число участников ☐

Последующий контроль

- Начало совещания – контроль исполнения поручений ☐
- Содержательный регулярный анализ исполнения ☐

Залог успешной коммуникации – тщательная подготовка



Важный этап подготовки коммуникации – анализ аудитории



Анализ аудитории: возможные вопросы

Роли

- Кто принимает решения
- Кто оказывает влияние на общее мнение
- Кто реализует решения
- Кого решение косвенно коснется

Предпочтения

- Концепции
- Факты
- Действия
- Неформальная дискуссия
- Слайдовая презентация
- Подробные документы

Отношение

- Очень заинтересована
- Заинтересована в некоторой степени
- Нейтральна
- Не заинтересована
- Враждебна

Возможная реакция

- Позитивная
- Негативная

Анализ аудитории: выбор способа убеждения (примеры)

Аудитория



Способ убеждения



Роли

- Принимающим решение, как правило, нужна менее детальная информация, чем тем, кто его реализует

Предпочтения

- Аудитории, нацеленной на действия, нужны подробные разъяснения "как"

Отношение

- Предубежденной аудитории необходимы детальные разъяснения "почему"

Нужно очень четко определить, чего хотим добиться в результате нашей коммуникации



Всегда помните о долгосрочной и краткосрочной целях

Долгосрочная цель (задача-максимум)

- Какого результата мы хотим добиться в долгосрочной перспективе?

Краткосрочная цель (задача-минимум)

- Какого результата мы стремимся добиться сразу после встречи/презентации?



Возможные цели

Краткосрочные цели

Что аудитория должна сделать сразу после коммуникации?

- ✓ Поддержать ваше предложение
- ✓ Начать действовать
- ✓ Одобрить дальнейшие действия

Долгосрочные цели

Какого эффекта Вы хотите добиться в долгосрочной перспективе?

- ✓ Поверить в вашу эффективность
- ✓ Получить поддержку вашего проекта
- ✓ Обеспечить готовность к сотрудничеству в долгосрочной перспективе

Цель коммуникации зависит от того, на каком этапе находится ваша аудитория



Первый этап планирования эффективной коммуникации: определение цели и анализ аудитории

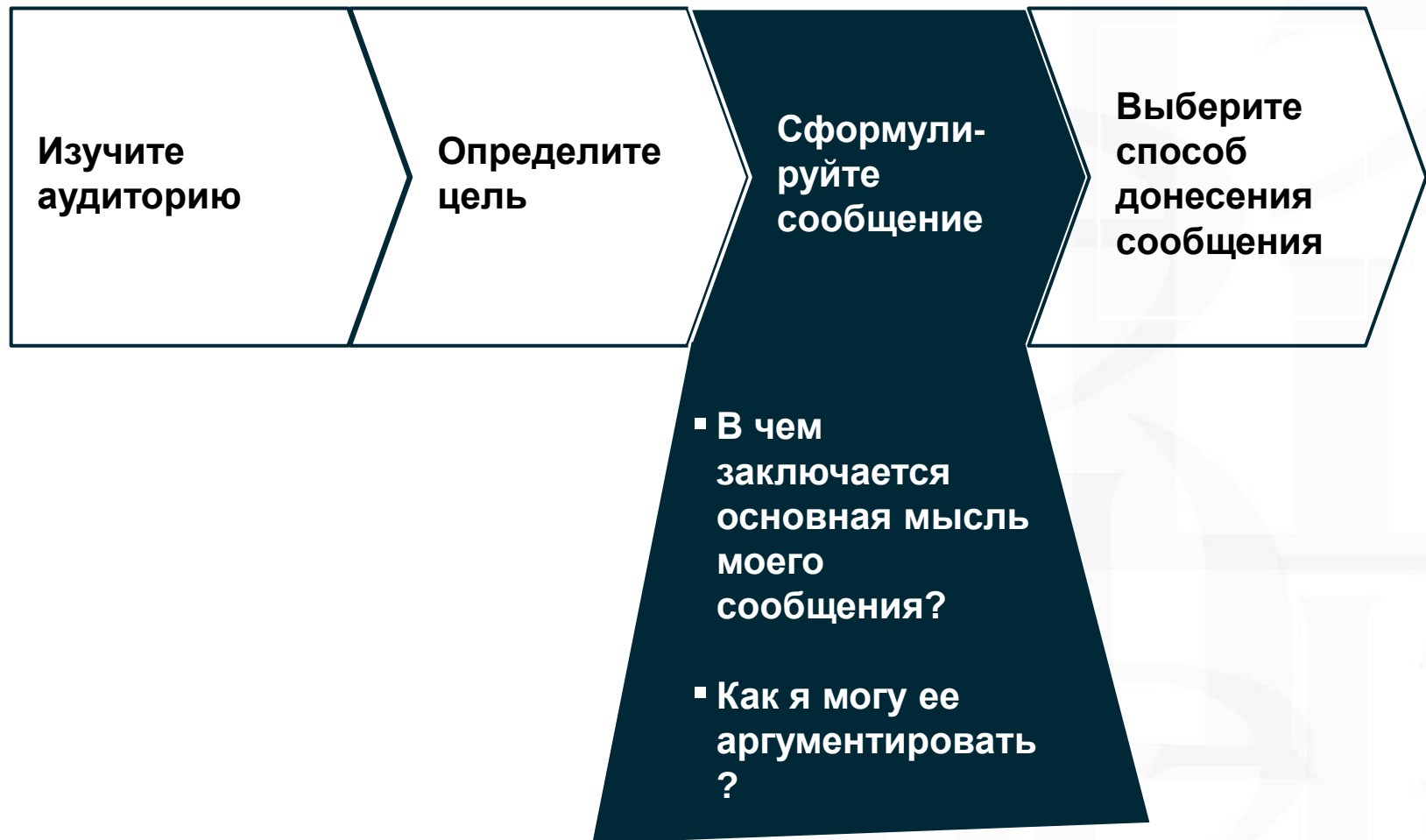
Задача

- **Реалистична:** выполнима ли при такой аудитории и в данной ситуации?
- **Конкретна:** как должна действовать/думать аудитория после окончания встречи?
- **Измеряема:** как я узнаю, что я выполнил задачу?

Аудитория

- Число участников
- Роли, отношение, предпочтения
- Как мое сообщение будет воспринято аудиторией?

Следующий этап – понять, что мы хотим сказать



Одна четко выраженная мысль



Общая цель управления коммуникациями

Из общего стиля изложения...

Доброго здоровья вам, Любезная Екатерина Матвеевна! Поскольку выдалась свободная минутка – разнежился я на горячем песочке, будто наш кот Васька на завалинке. Сидим мы сейчас возле самого синего моря и ни в чем беспокойства не испытываем. Душа моя рвется к вам, любезная Екатерина Матвеевна, как журавль в небо, однако случилась у нас небольшая заминка мне, как сознательному бойцу, поручили сопроводить группу товарищей с братского Востока ...

Сформировать действие / решение

Любезная Екатерина Матвеевна!

Свидание наше придется отложить.

Причины:

1...

2...

3...



Упражнение: выделите основную мысль

Из потока информации...

Возникли сложности с организацией поездки на конференцию в Нск.

Вы должны были лететь в понедельник, но свободные номера есть только на вторник и среду; на понедельник свободных номеров нет. Я позвонила в другие гостиницы, но там также все разобрано, потому что в это время проходит Всемирная книжная ярмарка. Правда я еще не обзванивала более дешевые гостиницы. Сейчас действует новое летнее расписание полетов, и есть рейс во вторник утром в 8:30 утра, Вы сможете прибыть в Нск в 10:30 по местному времени. Конференция начинается в 12:00. Дорога от аэропорта до центра города, где проходит Ваша конференция, занимает 1 час, то есть прилетев утренним рейсом вы успеете приехать на место проведения конференции вовремя.

Я попросила наш транспортный отдел забронировать вам билет, на всякий случай. Кстати, ведь в понедельник день рождения у Вашей жены?

Сформировать вывод

Давайте поменяем дату вылета на конференцию в Нск с понедельника на 8:30 утра во вторник.

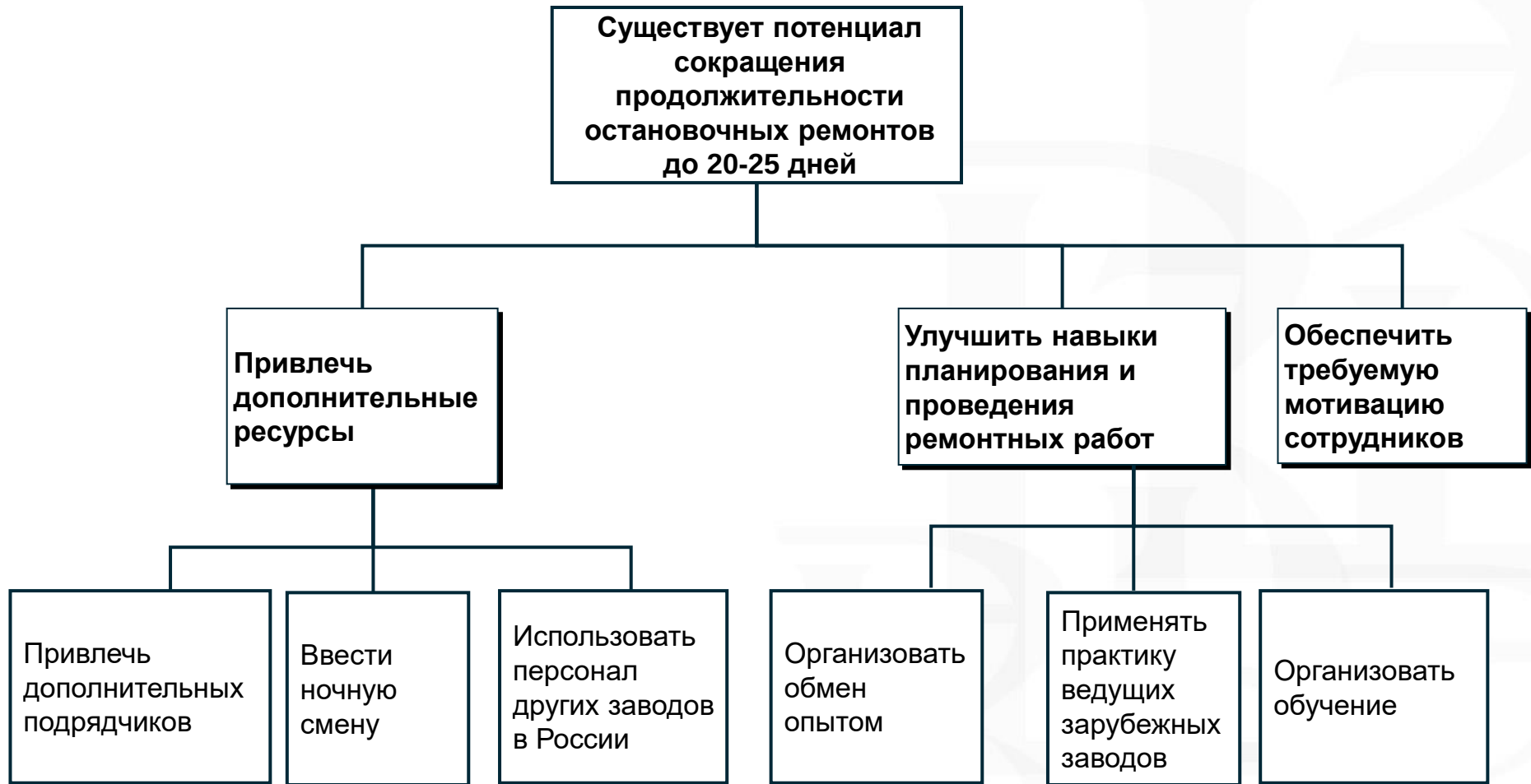
1. Вы попадете на конференцию вовремя
2. Не будет проблем с номером в гостинице
3. Вы сможете в понедельник отметить день рождения Вашей жены

Упражнение: сформулируйте и аргументируйте вывод

Несмотря на объективные трудности, сокращение продолжительности остановочных ремонтов до 20-25 дней возможно

- Завод, конечно, старый, оборудование не менялось более 30 лет, поэтому и стоим во время ремонта по полтора месяца. Нет современного диагностического оборудования, из-за чего мы не можем правильно спланировать проведение остановочного ремонта. Но, в принципе, если привлечь больше подрядчиков, то, наверное, быстрее все сделаем. Собственных квалифицированных кадров тоже не хватает. Также можно ввести ночную смену, чтобы ускорить ремонт.
- Сегодня у завода нет никакой мотивации, чтобы ускорять проведение ремонта. Если бы им пообещали премию, то тогда они лучше бы все планировали и выполняли. А еще полезно было бы узнать, как остановочные ремонты проводятся на других предприятиях в России и за рубежом. Для инженеров завода нужно провести обучение, чтобы они узнали современные подходы к организации и проведению остановочных ремонтов. В принципе, сокращение продолжительности остановочных ремонтов до 20-25 дней возможно

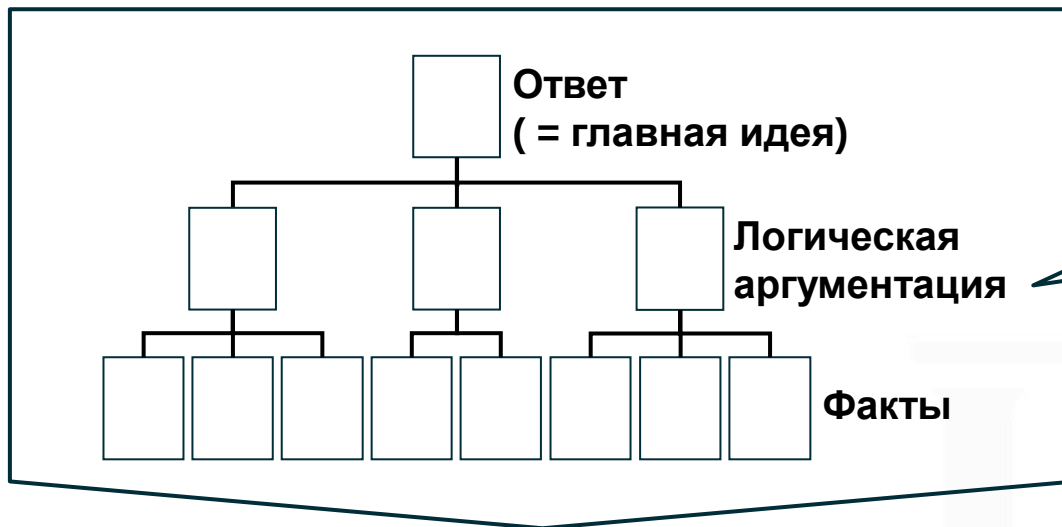
Пример аргументации



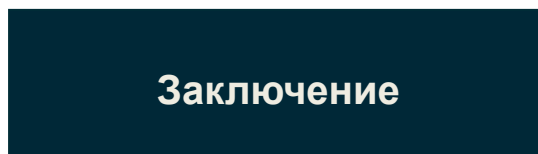
Кроме пирамиды идей, нужно продумать, как вы начнете встречу и чем ее завершите



- Какова цель вашей встречи?
- В чем ценность для аудитории?

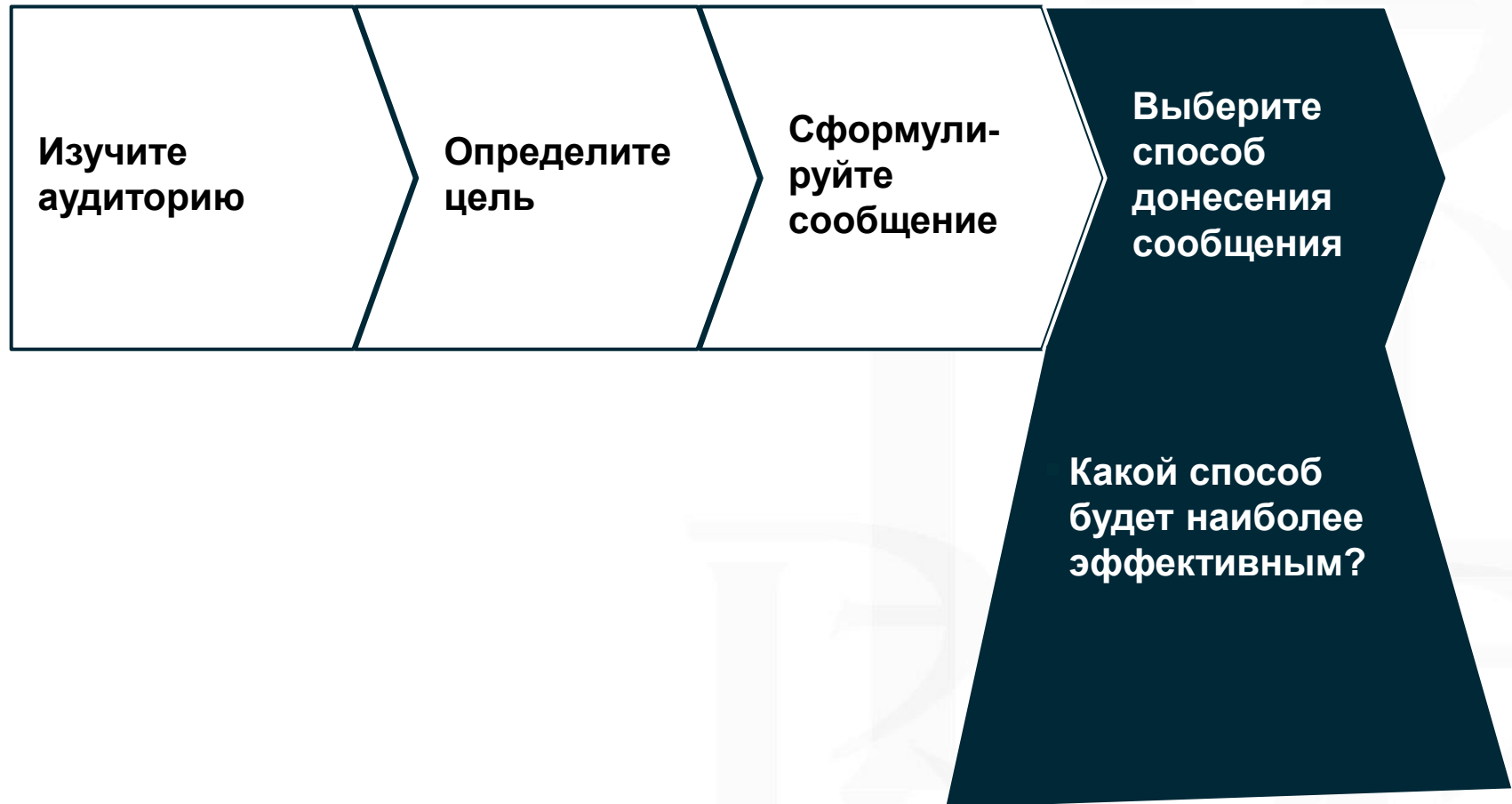


- Основная рекомендация
- Основная часть документа/выступления

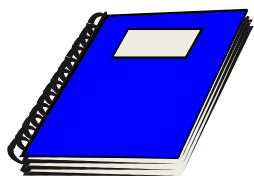


- Была ли достигнута цель?
- Что получила аудитория?
- Каковы дальнейшие действия

Четвертый этап – выбрать наиболее эффективный способ донесения своего сообщения до аудитории



Помните о том, что есть разные способы коммуникации – выберите наиболее эффективный



Официальный отчет



Обсуждение в небольшой группе



Презентация



Доклад



Электронное письмо

ТРИ КОМПОНЕНТА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА АУДИТОРИЮ

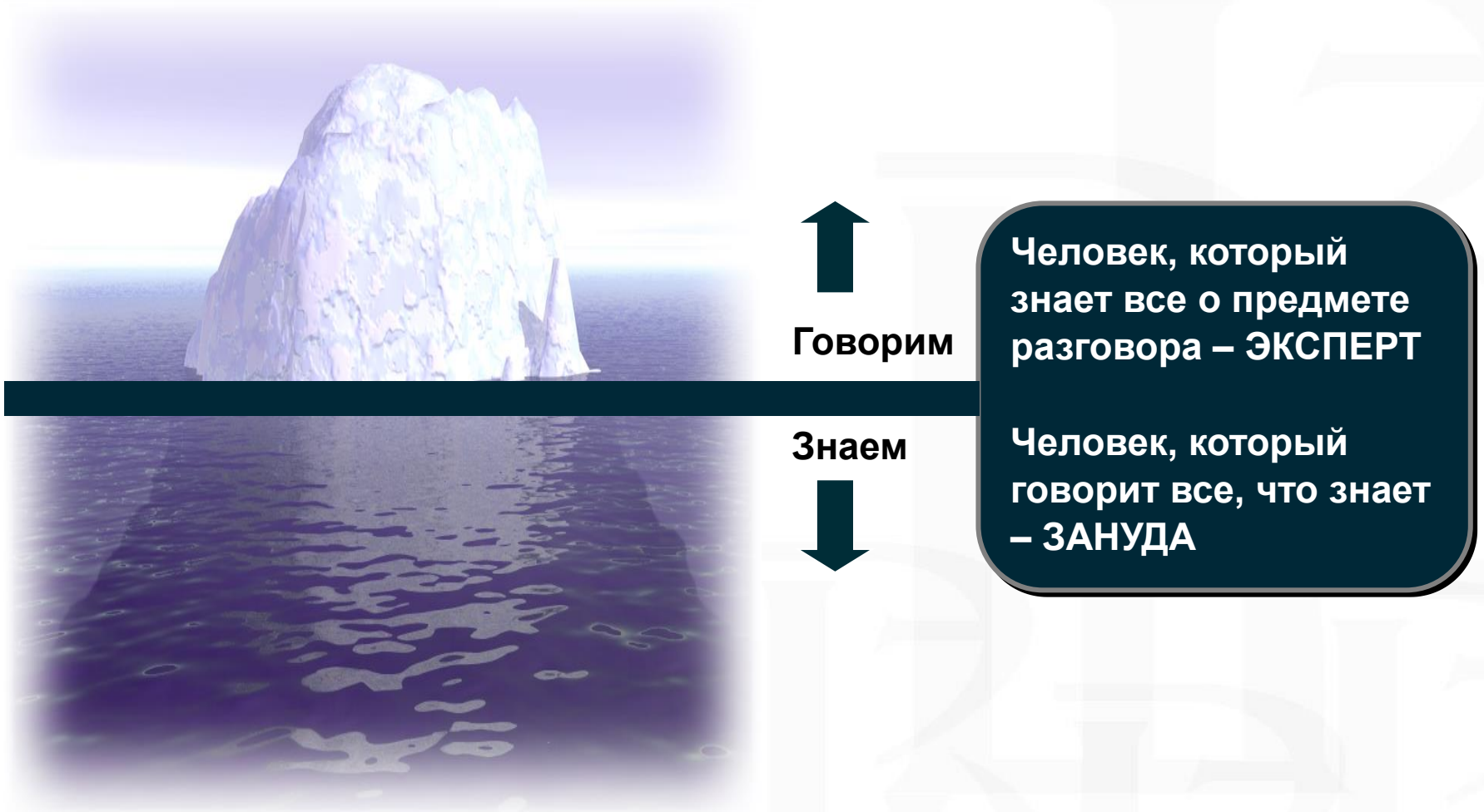


- Краткость
- Использование визуальных средств
- Вовлечение аудитории в обсуждение
- Нацеленность на действия

- Естественность
- Искренность
- Энтузиазм
- Убеденность
- Интерес

- Зрительный контакт
- Поза
- Жесты
- Голос/паузы

УМЕНИЕ СКАЗАТЬ РОВНО СТОЛЬКО, СКОЛЬКО НУЖНО



ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (1/2)

Проблема

Рекомендация

Зрительный контакт



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Взгляд устремлен в пол или в потолок, он внимательно изучает слайды на экране • Бегающий взгляд, выступающий не уделяет достаточно внимания аудитории • Выступающий смотрит только на одного-двух человек в аудитории, другие чувствуют себя некомфортно | <ul style="list-style-type: none"> • Представьте, что вы можете говорить, только когда смотрите на кого-либо – если вы чувствуете, что вам трудно выдержать прямой зрительный контакт, смотрите не прямо в глаза, а, например, на нос • Смотрите на одного человека пока произносите одно предложения или высказываете одну мысль |
|--|---|

Жестикуляция



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Руки в карманах • Отвлекающие жесты (теребит волосы, дергает за мочку уха, вертит в руках посторонние предметы и т.д.) | <ul style="list-style-type: none"> • Представьте себе, что после презентации вы должны будете описать, во что был одет каждый участник • Когда человек держит руки в карманах, это выглядит слишком неформально; лучше держать руки вдоль туловища или жестикулировать, даже если это вам кажется не очень привычным • Попросите коллег обращать ваше внимание на эту проблему – вы сможете быстрее избавиться от этой привычки; попробуйте заменить отвлекающий жесты на что-нибудь менее раздражающее – взять в руки карандаш, сложить руки вместе и т.д. |
|---|--|

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (2/2)

Голос	Проблема	Рекомендация
	• Слишком быстрая речь • Говорит невыразительно, скучно • Говорит слишком тихо • Использует различные незначащие слова и междометия	• Попробуйте делать 2-секундную паузу перед тем, как представлять следующий слайд • Начните рассказывать о чем-нибудь, что вам действительно интересно; почувствуйте разницу, а затем вернитесь к теме доклада • Потренируйте свой голосовой диапазон, сделайте дыхательные упражнения • Попросите коллег обращать ваше внимание на эту проблему, например, "штрафовать" вас каждый раз, когда вы произносите эти слова
	• Говорит, когда меняет слайды • Читает слайды, прежде чем представлять их	• После того, как поменяете слайд, посмотрите на аудиторию в течение 2 секунд • Подготовьте копию презентации с вашими комментариями и пометками, крупным шрифтом, выделите наиболее важные пункты
	• Перед началом выступления • Во время выступления	• Тщательно подготовиться к выступлению; восстановить дыхание (задержать дыхание на 4-5 сек., затем глубоко выдохнуть) • Заучить наизусть первое предложение; не извиняться за волнение во время выступления; слушатели желают вам только добра

ПРОВЕРИТЬ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ВСТРЕЧИ

Ваш материал

- Материалы с собой (слайды, диск) ☐
- Есть резервная копия материалов ☐
- Есть «шпаргалка» (скрипт) ☐
- Раздаточный материал ☐
- Достаточно визитных карточек ☐
- Мобильный телефон отключен ☐

Оборудование

- В исправности и настроено (проектор, видео, микрофоны) ☐
- Есть резервный компьютер ☐
- Знаю, с кем связаться в случае возникновения технических проблем ☐

Организация помещения

- Экран виден со всех точек в помещении ☐
- Достаточно стульев ☐
- Стулья стоят достаточно близко – все смогут хорошо Вас слышать ☐
- Подготовлены чай/кофе/напитки ☐

Освещение

- Помещение хорошо освещено ☐
- Знаю, как отрегулировать свет ☐

Вентиляция

- Знаю, как выключить кондиционер, (если он будет слишком шуметь) ☐
- Окна, выходящие на шумную улицу, закрыты, а те, которые выходят на тихую улицу, открыты ☐

3. Инструменты реализации международных проектов

Управление личным временем

Управление качеством личного времени руководителя

	Важные дела	Не важные дела
Срочные дела	■ ... ■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ... ■ ...
Не срочные дела	■ ... ■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ... ■ ... Важно не попасть в ловушку постоянного тушения «пожаров» и выполнения 10 дел одновременно

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПОКАЗЫВАЕТ, НАСКОЛЬКО МЫ СПРАВЛЯЕМСЯ С ОТВЛЕКАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ

Три причины возникновения отвлекающих факторов

1

Когда нас прерывают или отвлекают

2

Медлительность и откладывание дел на потом

3

Перфекционизм

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПОКАЗЫВАЕТ, НАСКОЛЬКО МЫ СПРАВЛЯЕМСЯ С ОТВЛЕКАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ

1

Когда нас прерывают или отвлекают

- **Отложите** свою реакцию на помеху
 - Срочность отвлекающего фактора не всегда обоснована
 - Перед важным заданием определите 2-3 людей, которым можно Вас прерывать
 - Отводите время для обработки телефонных звонков
 - Не планируйте дела очень плотно друг к другу
 - Всегда заранее планируйте часы сосредоточенной работы над стратегически важными целями

2

Медлительность и откладывание дел на потом

- **Сократите** внешние помехи
 - Поставьте стол и стул, избежав зрительного контакта с другими сотрудниками, особенно проходящими мимо
 - Надевайте наушники
 - Сообщите всем о периодах концентрации (не отвлекать)
 - Открывайте письмо **1 раз** и решайте, что с ним делать
 - Составляйте краткие отчеты о статусе проекта

3

Перфекционизм

- Устраните помехи **внутри нас**
 - Заранее решите вопрос с питанием
 - Всегда блокнот под рукой для записи новых мыслей и идей
 - Делайте пометки/записи во время встреч
 - Время на разминку и перерыв

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПОКАЗЫВАЕТ, НАСКОЛЬКО МЫ СПРАВЛЯЕМСЯ С ОТВЛЕКАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ

1

Когда нас прерывают или отвлекают

2

Медлительность и откладывание дел на потом

3

Перфекционизм

Причины медлительности, которые легко устранить

- **Неготовность**: подумайте, какие конкретные шаги приведут к готовности?
- **Подавленность объемом** предстоящей работы
 - Разбейте задачу на мелкие части
 - Сосредоточьтесь на выполнении лишь одного шага
 - "Просто делай это!"
 - "Если не сейчас, то когда"
- **Чувство отвращения к выполненной задаче**
 - Найдите способ сделать задачу более привлекательной
 - Придумайте, чем вы себя наградите после её осуществления
 - Концентрируйтесь на конечном результате
 - Ограничьте выполнение коротким промежутком времени
- **Неуверенность и нерешительность**: Как ускорить принятие решений?
 - Доверять своему здравому смыслу, опыту и интуиции
 - Смотреть на дело стратегически
 - Советоваться с мудрыми коллегами

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПОКАЗЫВАЕТ, НАСКОЛЬКО МЫ СПРАВЛЯЕМСЯ С ОТВЛЕКАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ

1

Когда нас прерывают или отвлекают

2

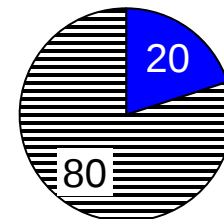
Медлительность и откладывание дел на потом

3

Перфекционизм

Перфекционизм – серьезный отвлекающий фактор в работе

- Принцип Парето – 80/20



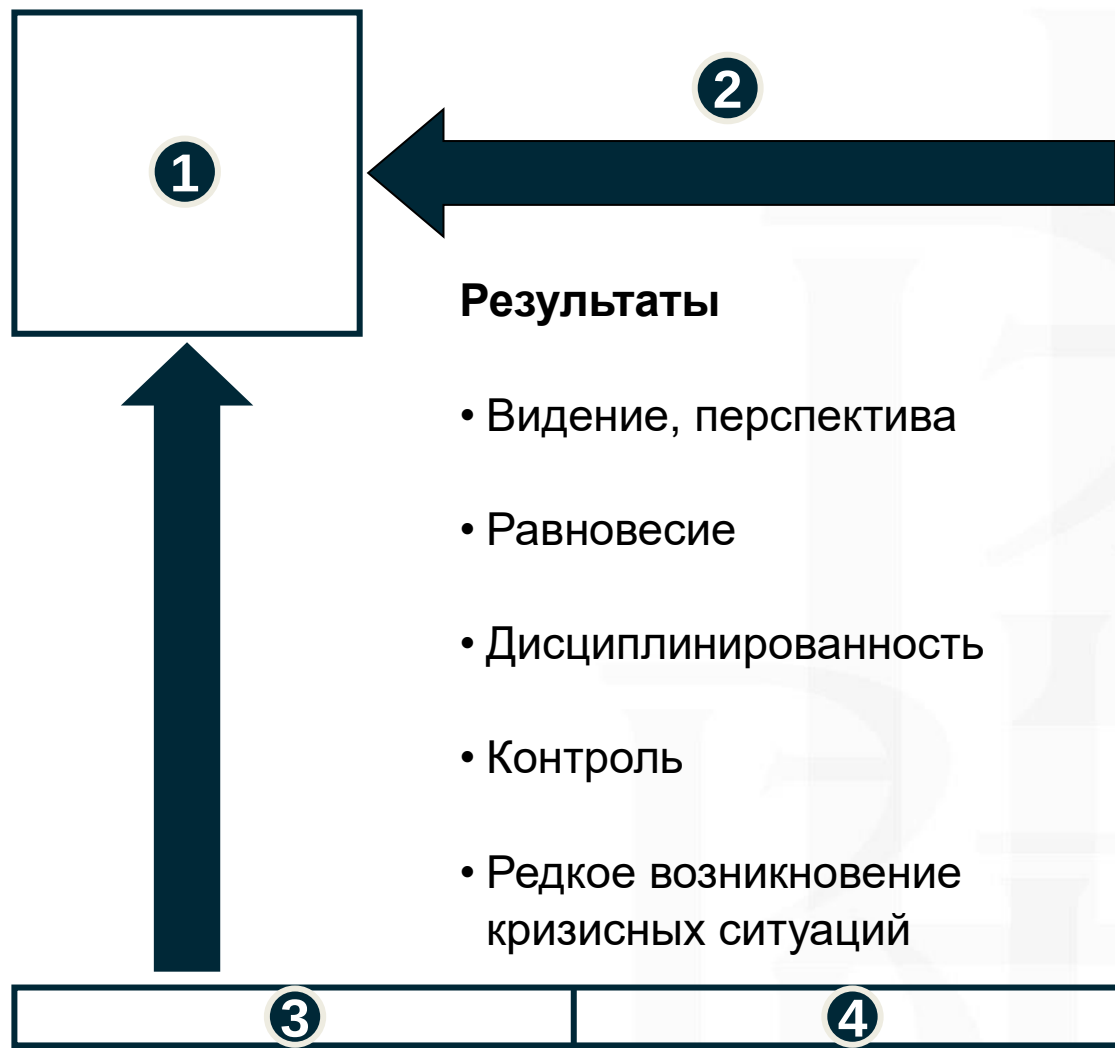
- **Задайте себе вопрос:**
Каков смысл шлифовать конечный результат в течение еще 30 минут, часа?
- Всегда планируйте срок завершения задачи



МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ: 4 СПОСОБА РАСХОДОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

	Срочные	Несрочные
Важные	• Критические ситуации • Неотложные проблемы • Проекты с горящим сроком исполнения	• Профилактические действия • Установление связей • Поиск новых возможностей • Планирование • Восстановление сил
	Квадрат необходимости 1	2 Квадрат качества и личного лидерства
Неважные	Квадрат обмана 3 • Посторонние разговоры и телефонные звонки • Корреспонденция и сообщения не первостепенной важности • Некоторые встречи • Предстоящие неотложные дела	4 Квадрат зря потраченного времени • Мелочи, отнимающие время • Корреспонденция • Звонки • Пустая потеря времени

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЙСТВИЙ В КВАДРАТЕ 2



РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

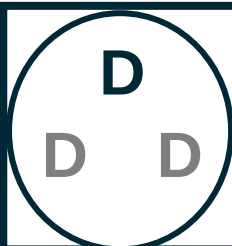
Когда дел много, важно сосредоточиться на **работе первостепенной важности**

Быстрая схема оценки приоритетов

- Составьте единый список всех задач, которые необходимо выполнить
- Определите очередность выполнения задач, задав себе три вопроса:
 - Какова ожидаемая ценность выполненной работы?
 - Сколько времени это займет?
 - Каков предельный срок выполнения?
- Если у вас нет времени на выполнение данной задачи, используйте правило трех D
 - **D** – delete: откажитесь от ее выполнения,
 - **D** – diminish: сократите объем работы
 - **D** – delegate: делегируйте ее

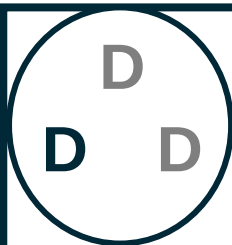


ПРАВИЛО ТРЕХ D: DELETE, DIMINISH, DELEGATE



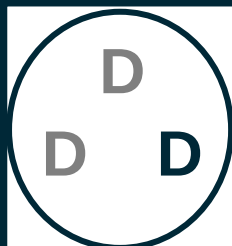
Delete: откажитесь от выполнения задачи

- Научитесь говорить нет
- Предложите "заказчику" вместе расставить приоритеты



Diminish: сократите объем работы для выполнения рутинных задач

- Разработайте шаблоны и формы для повторяющихся задач и стандартных документов, которые вы регулярно пишете
- Сделайте свою файловую систему очень простой



Причины, по которым делегирование иногда вызывает затруднения

- Вам кажется, что вы слишком заняты, чтобы делегировать
- Чувство вины за сваливание работы на других. Иногда то, что неприятно делать нам, вызовет больший энтузиазм у другого человека
- Вам трудно положиться на других и зависеть от них
- Вы боитесь потерять свою важность и значимость в глазах других

Что и как делегировать

- Рутинные задачи, выполняемые регулярно и не требующие творческого подхода
- Специальные проекты, разовые и нечасто повторяющиеся задания
- То, что у вашего коллеги, подчиненного получается лучше, чем у вас
- При делегировании имеет смысл рассказать, что в это время будете делать Вы

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Беспорядок на рабочем месте = беспорядок в голове

Организируйте свое пространство

Полезные советы



- Отделяйте нужную информацию от ненужной
- Если вы или ваши коллеги не можете найти какие-то файлы, стоит пересмотреть систему организации и именования файлов

- Рассортируйте содержимое рабочего стола на три области
 - **"Входящее"** (новый материал)
 - **"Рабочее"** (в процессе работы)
 - **"Исходящее"** (завершенная работа)
- Приведите в порядок почтовый ящик и файловые системы: например, сохранять только финальные версии документов



Подход к планированию

- **Составляем план распределения времени**, учитывающий все сферы деятельности Вашей работы на месяц, неделю, день
-
- **Удачно составленный план отвечает следующим критериям**
 - ☐ Отражает стратегические цели
 - ☐ Включает время для всех видов деятельности на работе
 - ☐ Во время выполнения конкретной задачи – концентрация только на ней
 - ☐ Каждый вид деятельности запланирован на подходящее для нее время
 - ☐ Аналогичные задачи объединены, чтобы не тратить время на "переключение скоростей"
 - ☐ План распределения времени способствует ощущению уверенности и гармонии, придает силы

4. Практика ежедневного управления проектом

Общая архитектура ЛИН (LEAN)

Ключевые ценности ▪ Фокус на потребителя ▪ Ориентация на человека ▪ Безопасность, Качество, Доставка, Стоимость, Мораль ▪ Ориентированность на процессы		
Точно вовремя (JIT) ▪ Время такта ▪ Цельный поток ▪ Вниз по течению ▪ SMED ▪ KANBAN	Мышление ▪ Смена стиля мышления ▪ Размышление – лицом к фактам ▪ Идеи: Креативность и Профессия	Jidoka ▪ Строить качественно ▪ Гармония между человеком и машиной ▪ Рока-yoke («защита от дурака») ▪ 5 Почему
Стандартная работа ▪ 5S ▪ Визуальное управление ▪ Инструкции по работе	Стабильность ▪ 4М Фокус ▪ Требования и объем ▪ Долгосрочная философия	KAIZEN ▪ Gemba («утренний рынок», «круг мела») ▪ PDCA ▪ 7 потерь
Ответственность ▪ Регулярный контроль ▪ Всеобщая вовлеченность	Срочность ▪ Система роста ▪ Скорость отклика	Лидерство ▪ Контроль зоны ▪ Команды

Изменение стиля мышления

Работа, стиль руководства: лучше нарушить срок работы, чем выпустить некачественную продукцию. Качество прежде всего

Семейная жизнь: проведение времени с детьми необходимо, чтобы помочь им вырасти здоровыми

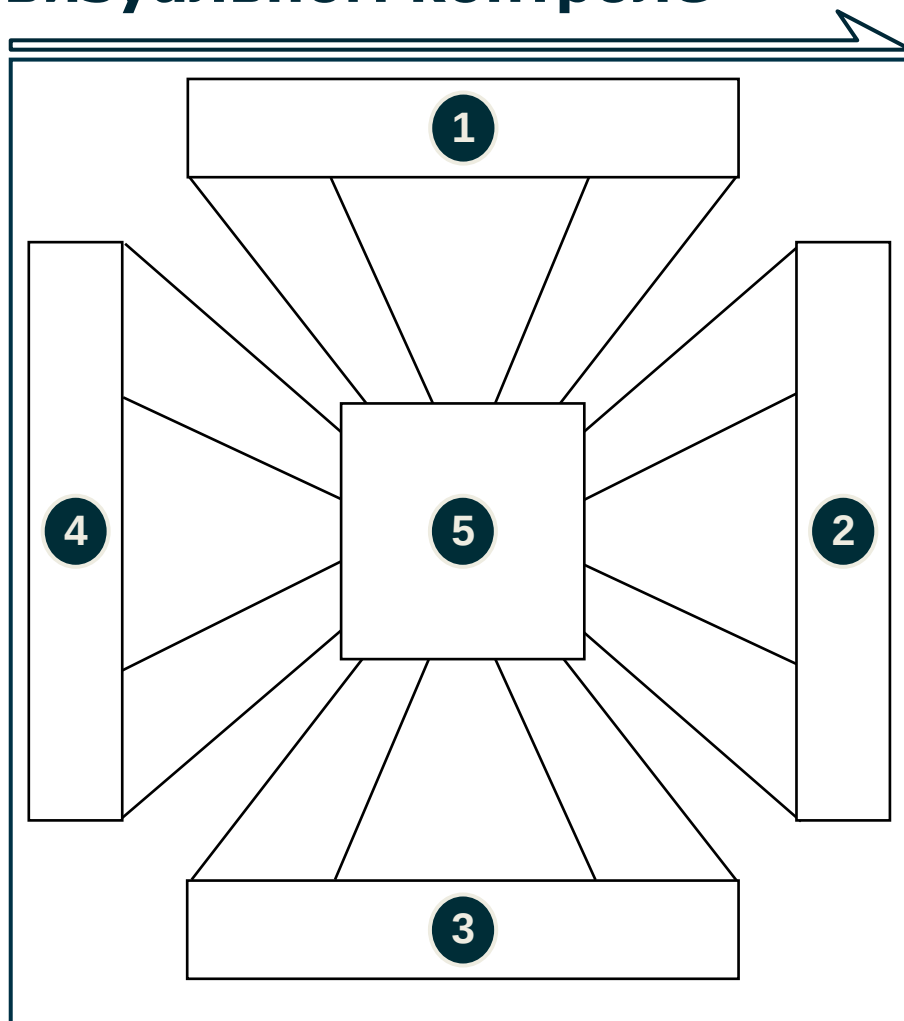
Нравственные принципы: ложь порождает больше проблем, чем решает

Политические взгляды: общество, где правовая защита по карману не каждому, нельзя считать справедливым

Религиозные убеждения: поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой

Представления о других странах: важность видения отдаленного будущего в азиатской культурах ощущается острее, чем на Западе

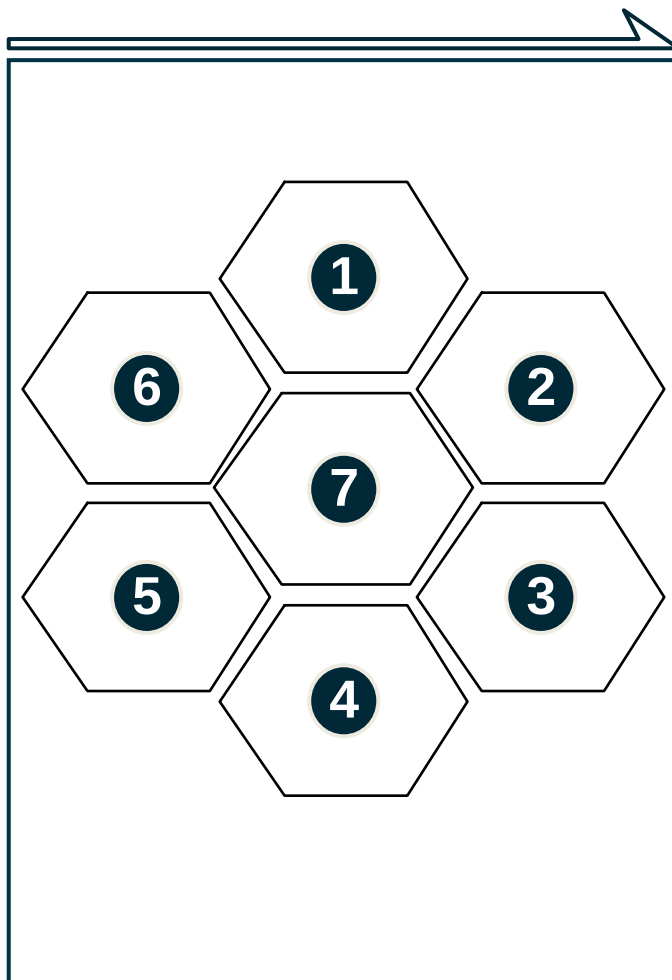
5 S – организация рабочего места, основанная на визуальном контроле



Описание

- 1 Сеири:** отделить нужные инструменты, детали и документы от ненужных, убрать вторые
- 2 Сейтон:** расположить (и маркировать) детали и инструменты на рабочем месте
- 3 Сейсо:** поддерживать чистоту на рабочем месте
- 4 Сейкецу:** регулярно выполнять сеири, сейтон и сейсо (например, каждый день)
- 5 Сицукэ:** сделать выполнение первых четырех «С» привычкой, стандартом работы

7 видов потерь



Описание

- 1** Перепроизводство товаров, когда спрос еще не возник
- 2** Ожидание следующей производственной стадии
- 3** Ненужная транспортировка материалов
- 4** Лишние этапы обработки (недостаток оборудования / ограничения технологии)
- 5** Наличие любых, кроме минимально необходимых, запасов
- 6** Ненужное перемещение людей при работе (поиск деталей, инструментов, ...)
- 7** Производство дефектов

«Код» системы управления качеством проекта



Иерархия процессов

Компания на странице

- Все процессы компании
- Управляющие, основные, поддерживающие процессы
- Ключевые результаты и цепочки создания ценности

Описание процессов по этапам (SIPOC)

- Этапы
- Входы - выходы этапов
- Менеджеры этапов, КПЭ процесса и этапов

Детальные схемы процессов

- Действия участников
- Документооборот
- Описание «Шаг – результат»

Формирование оптимального набора документов

- Только то, что необходимо
- Минимум бюрократии (максимальная ответственность)
- Упростить процессы (типовые шаблоны, стандартные шаги)

Методологии оптимизации

LEAN (ЛИН)

- Сократить потери, ускорить процесс
- Внимание – времени процесса, незавершенному производству
- Непрерывное улучшение

6 sigma (6 сигм)

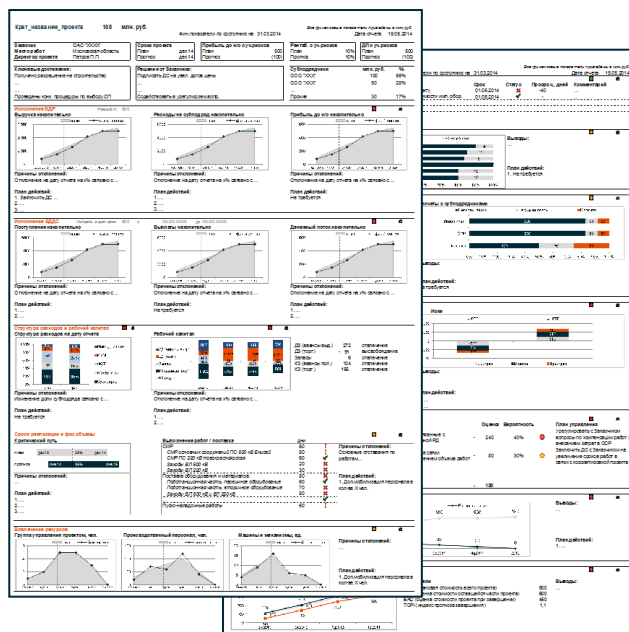
- Повысить удовлетворенность клиента
- Внимание – источникам возникновения проблем, вариативности
- Прорывные улучшения, существенные изменения

Подход **DMAIC** – похож на подход врача

- **D** Определение симптомов (что и где болит? Когда? В каком масштабе?)
- **M** Измерение данных (Температура? Пульс? Давление?, ...)
- **A** Анализ данных (Откуда симптомы? Каковы коренные причины симптомов?)
- **I** Совершенствование (Терапия: что сделать, чтобы устранить коренные причины?)
- **C** Контроль: что сделать, чтобы болезнь не вернулась? Как осуществлять профилактику и реагировать на изменения?

Инструменты контроля при реализации проектов

Регулярная отчетность о статусе



- Еженедельная отчетность (физическое исполнение проектов)
- Ежемесячная отчетность (анализ освоения и финансирования)
- Ежеквартальная отчетность (управление рисками, рабочим капиталом)

Инструменты контроля

Контролируемый параметр

Метод контроля

Прямые затраты проекта

Независимое согласование всех договоров по проекту

Физическое исполнение

Выборочный независимый строительный контроль

Косвенные затраты проекта

Соответствие корпоративным нормам

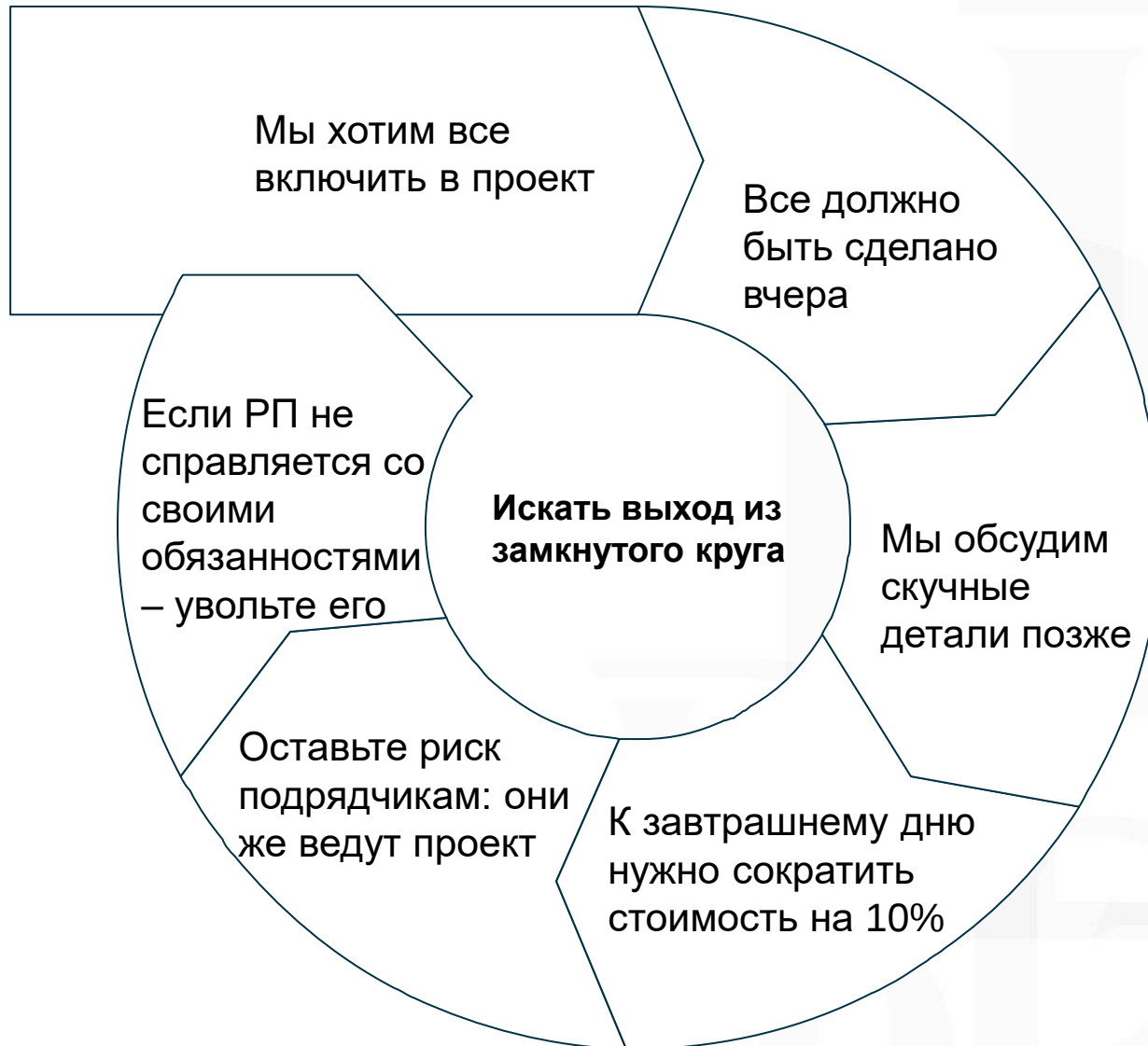
Сохранение заданной рентабельности проекта

Контроль исполнения договоров по проекту

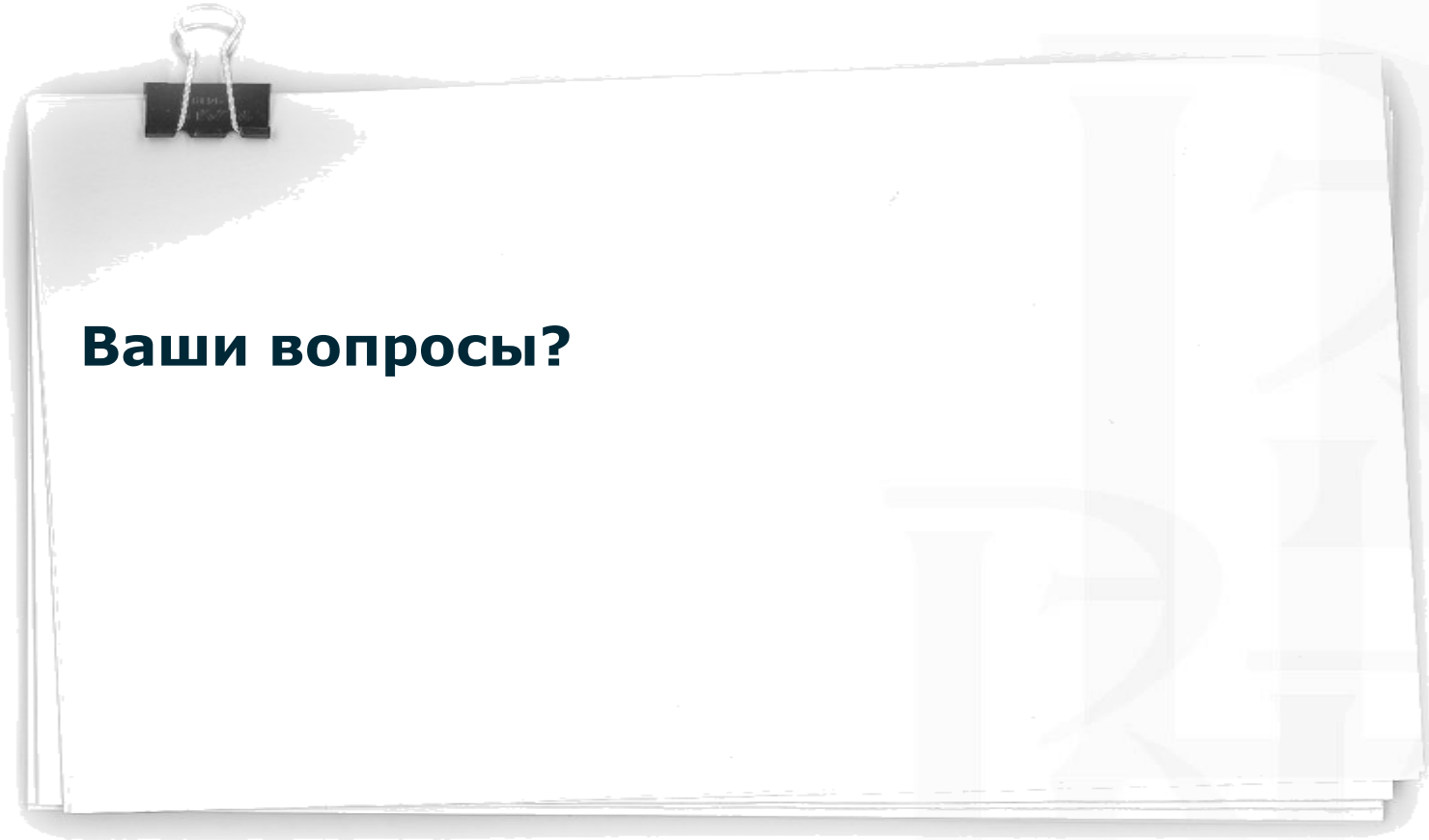
Управление изменениями в проекте

Приглашение на Проектный комитет по результатам регулярного мониторинга

Признаки провального проекта



Спасибо за внимание!



Ваши вопросы?

Литература. Основная (оригинал)

На английском языке

1. A Guide to The Project Management Body of Knowledge 7th Edition. – PMI, 2021.
2. Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith «The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization» – NY: Currency, 1994; ISBN 0-38547-256-0
3. Peter M. Senge: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization – London: Random House, 2006; ISBN 0-385-51725-4
4. H. Mintzberg: Structure in Fives: Designing Effective Organizations - Prentice Hall, 1992; ISBN: 978-0138554798
5. Haystack Syndrome. Eliyahu M. Goldratt. North River Pr, ISBN: 978-0884271840; 1990
6. Necessary but Not Sufficient: A Theory of Constraints Business Novel . Eliyahu M. Goldratt , Eli Schragenheim, Carol A. Ptak. Gower Pub Co, ISBN: 978-0566084508; 2001
7. Management Dilemmas: The Theory of Constraints Approach to Problem Identification and Solutions (The CRC Press Series on Constraints Management). Eli Schragenheim. CRC Press, ISBN: 978-1574442229; 1998

Литература. Основная (оригинал и перевод 1/2)

На русском языке

1. Питер М. Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» – М.: Олимп-Бизнес, 2009; ISBN 978-5-9693-0149-8, 0-385-51725-4
2. Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Джордж Рот, Брайан Смит «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций» М.: Олимп-Бизнес, 2004; ISBN 5-901028-51-1, 0-385-493223
3. И.Н. Дрогобыцкий «Системный анализ в экономике» – М.: Финансы и статистика, 2009; ISBN 978-5-279-03242-6
4. Величко В.В., Иванов А.В., Забабурина И.Г., Управление рисками строительных проектов – М.: «Горячая линия – Телеком», научно-техническое издательство., 2019.
5. Величко В.В., Иванов А.В., Забабурина И.Г., Подготовка и планирование строительных проектов – М.: «Горячая линия – Телеком», научно-техническое издательство., 2017.
6. Величко В.В., Забабурина И.Г., Попков Г.В. Практика управления строительными проектами – М.: «Горячая линия – Телеком», научно-техническое издательство., 2017.
12. Голдратт Э.М., Кокс Дж. «Цель: Процесс непрерывного улучшения; Цель-2: дело не в везении» – М.: Логос, 2005
13. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию (Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement). Уильям Детмер. М.: Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-1952-8; 2012
14. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014.-296с.

Литература. Основная (оригинал и перевод 2/2)

На русском языке

12. Г. Минцберг «Структура в кулаке. Создание эффективной организации» – СПб: Питер, 2004
13. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры.- СПб.:Лениздат, 1992.- 400с.;
14. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003;
15. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности = The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic /. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 374 с.;
22. Гриффит, А., Стивенсон, П., Уотсон, П. Системы управления в строительстве – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
23. Малахов В.И. Контрактные стратегии реализации инвестиционно-строительных проектов – М.:«ДПК Пресс», 2016.
24. Манн И., Черемных И. Та самая книга для девелопера. Исчерпывающее руководство по маркетингу и продажам недвижимости – М. «Манн, Иванов, Фербер», 2017.
25. Томас С. Шлейфер, Кеннет Т. Салливан, Джон М. Мердоу. Управление строительным бизнесом. Как сделать строительный бизнес прибыльным – М.: МДС, 2017
26. Джозеф О'Коннер, Иан Макдермотт «Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем» – М.: Альпина Паблишерс, 2010; ISBN 978-5-9614-0576-7, 0-7225-3442-6, 978-5-9614-1130-0, 978-5-9614-1284-0

Литература. Дополнительная

1. Д. Минделл «Восстание машин отменяется! Мифы о роботизации» – Альпина Бизнес Бук, 2015
2. К. Купер «Хороший плохой босс. Наиболее распространенные ошибки и заблуждения топ-менеджеров» – Альпина Бизнес Бук, 2018
3. Синг Онг Ю «Азиатский стиль управления. Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее» – Альпина Бизнес Бук, 2017
4. А. Сливотски «Миграция ценности», 2006
5. К. Аргурис «Ошибочные советы и ловушка для менеджмента. Как менеджеры могут отличить хороший совет от плохого»
6. Г. Минцберг
 - «Школы стратегий»
 - «Strategic Safari»
 - «The rise and fall of strategic planning».
7. В. Чан Ким, Р. Моборн «Стратегия голубого океана»
8. Жан-Клод Лареш «Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане», 2009
9. И. Рассел, П. Фриге, «Инструменты McKinsey»
10. Карл Штерн, Джорж Сток-мл. «Стратегии, которые работают. Подход BCG», 2007
11. Дж. Колризер «Не стать заложником: сохранить самообладание и убедить оппонента» – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; ISBN 978-5-9614-0820-1