



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



# «Бизнес-экспертиза проектов» (рабочая тетрадь)

Автор: проф., д.ф.-м.н. Фурта С.Д.

Ф.И.О. слушателя \_\_\_\_\_

Москва, 2022



**«Люди перестают играть, не потому что  
стареют, они стареют, потому что  
перестают играть»**

**(Ицхак Адизес)**

**Задание. Деловая игра «Смешарики. Энергия храпа»**

Посмотрите видеоролик.  
Составьте ретроспективно Zielkreuz для прибора «Преобразователь энергии», изобретённого Пином, как продукта инновационного проекта.



<b>Зачем?</b>	<b>Для кого?</b>
<b>Что?</b>	<b>Как можно измерить результат?</b>

## Кейс «Аркадий и беременные тётеньки»



Жил-был индивидуальный предприниматель по имени Аркадий по фамилии Федотов. Проживал Аркадий Федотов на окраине столицы в микрорайоне, где стояли, в основном, дома хрущёвской застройки. За свою не очень долгую и не слишком счастливую предпринимательскую жизнь он перепробовал себя в разных бизнесах, но всё заканчивалось не слишком удачно. Удача повернулась к нему лицом когда... когда у неё, у удачи, просто не было другого выхода, а вернее, другого выхода не стало у самого Аркадия, потому что его жена Екатерина забеременела первым ребёнком. Вот тогда-то и пришла Аркадию в голову замечательная идея – открыть в полуподвальном помещении в жилом доме, расположенном неподалеку от дома, где обитал и сам Аркадий с супругой, небольшой магазин дешёвых товаров для беременных женщин. Население микрорайона, где жили Федотовы, было молодым, особенно с учётом того факта, что процентов на 30% микрорайон был заселён семьями, мигрировавших в столицу из Средней Азии и Киргизстана, женщины в которых находились в самом, что ни есть, детородном возрасте.

Дела в магазине сразу пошли неплохо. Спустя какое-то время Екатерина родила Аркадию сына Коленку, а у самого Аркадия появились свободные деньги, которые он, наконец, смог бы вложить в развитие бизнеса. Но тут-то и началось самое сложное... Аркадий настолько привык жить в бедности, что решительно не знал, что же делать с деньгами. Однажды, сидя в баре с друзьями за кружечкой-другой пива, он поведал им о своих проблемах. Одна голова хорошо, а больше голов – намного лучше, особенно, если головы находятся под воздействием пива. У друзей сразу появилось несколько вариантов развития бизнеса Аркадия:

- 1) Открыть ещё один или два аналогичных магазина
- 2) Расширить ассортимент в своём магазине, дополнив его товарами для детей в группе 0÷3.
- 3) Уйти в «премиальный сегмент», начав торговлю товарами для беременных женщин с более высокой стоимостью, а, следовательно, и ценой.
- 4) Создать клуб для беременных

**Задание.** Используя методику SWOT-анализа, в малых группах исследовать предложенные направления развития бизнеса. Выписать факторы внутренней и внешней среды и оценить их влияние на бизнес в баллах от 1 до 10. Если фактор играет положительную роль, ему приписывается знак «+», если отрицательную – знак «-».

Фактор	Благоприятный	Неблагоприятный
Внутренний	<b>S</b>	<b>W</b>
Внешний	<b>O</b>	<b>T</b>

## Кейс-сказка «Транспортная компания «Ромашково»»

...В одной сказочной Галактике...



...на одной сказочной планете...

...в одной сказочной стране...

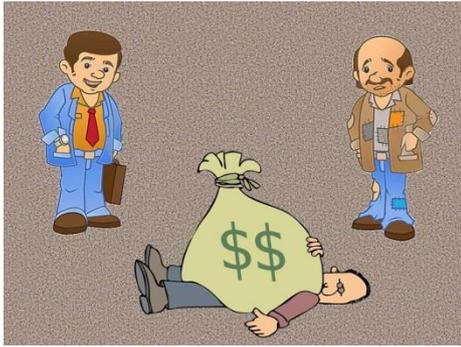


...живут коротышки...

Страна:

1. имеет территорию 17 125 187 км<sup>2</sup>
2. имеет развитую индустрию
3. потребительский рынок наполнен разнообразными товарами
4. страна имеет развитую транспортную инфраструктуру





В стране есть как пассажирское, так и грузовое железнодорожное сообщение, которое осуществляет ПАО «Ромашково»



Вы встретили Зубную фею:

1. она приняла Вас на работу в ПАО «Ромашково» в качестве Директора по маркетингу
2. дала задание разработать услугу для одной из групп населения



- Население страны:
1. 10% - очень богатые коротышки
  2. 60% -коротышки среднего достатка
  3. 30% -очень бедные коротышки



...а также существует автобусное и авиационное сообщение



Уважаемый Директор по маркетингу!  
Добро пожаловать в железнодорожную компанию «Ромашково»! Вам предстоит решить очень важные для корпорации задачи.

## Кейс: Расширение производственных мощностей завода *Best-Cola*



...15-го января 2012 г. Константин Иванович Бельский, Генеральный директор завода *Best-Cola* заперся у себя в кабинете. Ему предстояло выработать очень важное решение. На его столе лежали отчёты маркетологов. Рынок прохладительных напитков расширяется. Рост продаж, зафиксированный за последние три месяца – это не сезонное явление, ведь сейчас зима. А может быть, всё-таки случайный всплеск? Праздники или что-то в этом роде? Нет, судя по всему, компания имеет дело с долгосрочной тенденцией. И вот прогнозы сотрудников маркетингового отдела компании:

*... Начиная с 2013 г. объём рынка прохладительных напитков будет увеличиваться ежегодно в среднем на 20% вплоть до 2015 г., после чего ожидается его стабилизация.*

... Несколько лет назад эти данные порадовали бы Константина Ивановича, но сейчас оказавшийся в его руках отчёт вызвал неподдельное беспокойство. Как никто другой, он знал, что основные фонды руководимого им завода морально и физически устарели, и всё, что можно выжать из существующего оборудования – *13 млн. физ. ящиков напитков в год*. Если раньше на складе всегда держался страховой запас готовой продукции, то в сложившейся ситуации они вынуждены постоянно этот запас сокращать. Не помогли даже более жёсткие условия оплаты отгруженной продукции для оптовиков. Теперь покупатели обязаны оплачивать счета в тот же день. В недалёком будущем склады будут стоять пустыми, а поступающие заказы останутся невыполненными. Если что-то срочно не предпринять, то компания не сможет заполнить образовавшуюся на рынке нишу, и туда сразу же устремится *Best-Drink*, несмотря на то, что по сравнению с *Best-Drink* *Best-Cola* – хороший рыночный бренд с устойчивой репутацией качественного недорогого продукта.

Константин Иванович снял трубку внутреннего телефона и вызвал к себе Андрея Рукавишников, молодого энергичного инженера, выполнившего для завода *Best-Cola* несколько очень удачных проектов. Андрей не только хорошо знал производство, но и постоянно самообразовывался как менеджер. Константин Иванович считал его прирождённым руководителем проектов, поскольку тот был не только хорошо подкован теоретически, но и обладал прекрасными коммуникативными навыками – люди любили с ним работать.

Когда Рукавишников вошёл, они поздоровались, и безо всяких предисловий Константин Иванович протянул ему листки с выводами маркетологов. Андрей пробежал отчёт по диагонали и со вздохом вернул Генеральному.

- Ну что же, мне всё это в общих чертах известно. Новой была только цифра потенциального роста объёма продаж на 20% в год. Я знаю, что мощности завода не позволяют обеспечить соответствующего роста объёмов производства. Стало быть, если в 2012-м году мы недополучим э-э..., к примеру, \$1 млн., то в 2013-м году – \$1,2 млн., в 2014-м – \$1,44 млн. и так далее...

- Не совсем так. Речь идёт о гораздо более внушительных цифрах. К тому же логика ваших рассуждений не совсем корректна. Надо отталкиваться не от упущенной выгоды, а от сложившегося на предыдущий год объёма продаж. Мы отпускаем оптовикам один ящик прохладительных напитков по \$6, насчёт 2012-го года... тут мы ещё можем обеспечить потребности рынка за счёт старых мощностей, то есть в 2012-м мы произведём и продадим *13 млн. ящиков напитков*, значит... – Константин Иванович пощёлкал на калькуляторе и показал Рукавишникову результат.

Андрей наморщил лоб.

- Да, согласен с вами.

- Но это ещё не всё. Если бы мы были монополистами, то «схлопнуть» рынок можно было бы за счёт увеличения цены нашей продукции. Но такой возможности мы не имеем. У нас есть агрессивный конкурент – *Best-Drink*, который может не только получить эту долю, но и потеснить нас в основном сегменте.

Рукавишников задумался.

- Я не настолько силён в маркетинге. Здесь я полностью доверяю вашему мнению. Но ведь вы меня вызвали не только для того, чтобы обсудить этот отчёт?

- Разумеется. Речь идёт об обновлении основных фондов предприятия, которое бы позволило нам увеличить объёмы производства до уровня, рекомендованного маркетологами.

- И вы хотите поручить мне этот проект?

- Вы угадали.

- Каковы сроки?

- Новое оборудование должно быть введено в эксплуатацию к концу этого года, при этом завод не должен останавливаться ни на минуту.

- Каков предположительный бюджет проекта по капитальным затратам?

- Всё будет зависеть от технического решения, но в любом случае мы не можем себе позволить потратить больше *\$15 млн.* Так вы готовы взяться за этот проект?

Андрей улыбнулся:

- Можно подумать, что у меня есть альтернатива.

Генеральный также ответил Рукавишникову улыбкой:

- Вы правы. Альтернатив у вас нет.

- Ну что же, я соглашаюсь. Более того, сложившаяся на предприятии ситуация для меня не новость, и я был готов к подобному разговору.

- Значит, у вас уже есть конкретные предложения?

- Есть. Даже два варианта. Назовём их вариантами А и В, поскольку они связаны с выбором между подрядчиками А и В. Оба подрядчика предоставляют услуги «под ключ», то есть они осуществляют и проектные разработки, и закупку оборудования, и строительно-монтажные работы.

- О фирме А я слышал.

- Да, до сегодняшнего дня мы всегда пользовались их услугами. Это надёжная проверенная компания, работающая в своем секторе не первый год. Фирма В более молодая, поэтому теоретически работа с ними сопряжена с более высокими рисками. Но все организации, которые имели с ними дело, дают самые положительные отзывы. К тому же решения, которые они предлагают, основаны на инновационных технологиях.

- Что это означает?

- Судите сами. Если мы примем вариант А, то это приведёт к увеличению операционных расходов на *\$500 тыс. в год*. Вариант В предполагает использование промышленных роботов, что позволит сократить операционные расходы на *\$1 млн. в год*.

- В том числе за счёт увольнения сотрудников?

- Тяжёлое решение, но надо понимать, что за полностью автоматизированным производством – будущее.

Бельский потёр веки:

- Будущее будущим, но что делать с людьми?

Рукавишников развёл руками.

Генеральный взял со стола ручку, листок бумаги и калькулятор:

- Во всяком случае, нам нужно просчитать экономическую эффективность обоих вариантов реализации проекта реконструкции нашего завода. Предлагаю предварительные расчёты сделать прямо сейчас, причём независимо, а затем сравнить результаты.

- Согласен.

- Какова стоимость предлагаемых решений?

- Срок службы оборудования данного класса составляет 10 лет. Вариант А обойдётся компании в \$9,8 млн. Вариант В кажется более перспективным, но он и дороже – \$13,8 млн.

Бельский сердито перебил:

- О том, какой вариант перспективнее, говорить рано. Но радует хотя бы то, что в обоих случаях мы укладываемся в бюджет капитальных затрат. Каким образом списывается оборудование?

- Линейным методом. По окончании срока службы остаточная стоимость принимается равной нулю.

- А во что нам сейчас обходится производство одного ящика продукции?

- Я бы сразу посчитал затраты на производство, транспортировку и сбыт. В стандартном ящике 20 бутылок, производственные издержки на изготовление одной бутылки без учёта амортизации оборудования составляют \$0,08. Расходы на упаковку, хранение и транспортировку одного ящика - \$2,30.

- А корректно ли относить коммерческие расходы на единицу продукции, в данном случае на один ящик?

- Когда речь идёт о таких больших объёмах, думаю, что можно.

- Что же, вы, пожалуй, правы.

- Так, есть, - Бельский защёлкал калькулятором. – Как вы думаете, на сколько лет можно планировать?

- Горизонты планирования не должны составлять более 5 лет. Ведь именно на 5 лет маркетологи составили прогноз. А как учитывать налоги?

- Расчёт предлагаю делать по годам, а из налогов учитывать только налог на прибыль по ставке 20%. И последнее. Компания не станет финансировать проект, который не обеспечит доходность выше 20% годовых. В этой цифре уже заложены и инфляционные явления, и риски.

- Но как мне поможет эта цифра при сравнении двух проектов?

- Надо знать теорию *Time Value of Money* – временной стоимости денег.

- Обязательно почитаю что-нибудь на эту тему. Только применение сложных финансовых теорий иногда только запутывает проблему.

Рукавишников закончил свои расчёты раньше Генерального и сидел со скучающим видом. Ну что, в самом деле, можно так долго считать? Наконец, и Бельский оторвался от своих записей и калькулятора.

- Ну что у вас получилось?

- Даже самые примитивные расчёты показывают, что вариант В выгоднее.

Константин Иванович снисходительно улыбнулся:

- Менее примитивные расчёты рекомендуют вариант А, который к тому же не создаёт социального напряжения.

- Хм-м... Я не учёл следующее обстоятельство. Если мы планируем с вами на 5 лет, то давайте предположим, что после 5 лет эксплуатации мы продаём оборудование, например, по остаточной стоимости. Нет, оборудование фирмы В дороже, и потому и через 5 лет будет стоить больше. Не понимаю, почему вы отстаиваете вариант А. Можете объяснить? Но учтите, что я буду с вами спорить.

- Я люблю конструктивные споры, в них, как говорят, рождается истина...

### Инструкция по решению кейса.

Прочтите описание ситуации и внимательно проанализируйте текст. Поставив себя на место будущего руководителя проекта модернизации завода *Best-Cola*...

- 1) ДО объяснения преподавателем теоретического материала, выберите тот или иной вариант реализации проекта по расширению производственных мощностей завода *Best-Cola* и аргументируйте свой выбор.
- 2) Воспользовавшись принципами оценки эффективности инвестиционных проектов «с проектом» VS «без проекта» и «А» VS «В» вычислите суммарное сальдо притоков денежных потоков проектов «А» и «В» и примите решение в пользу того или иного варианта. Рассмотрите также эффект, который даёт учёт терминальной стоимости (Terminal Value) обоих вариантов. Для расчётов воспользуйтесь таблицей

	<b>А</b>	<b>В</b>
<b>CAPEX</b>		
<b>ΔOREX</b>		
<b>ΔTax</b>		
<b>Σ</b>		
<b>ΣВ-А</b>		
<b>TV</b>		
<b>TVВ-А</b>		

- 3) Вычислите точки безубыточности для проектов «А» и «В» и сравните их. Какое бы Вы решение после проведения этих вычислений приняли? Что является «базой сравнения», т.е. с каким объёмом производства и продаж Вы будете сравнивать расчётные значения точек безубыточности? Вычислите необходимый объём производства и продаж напитка, который даст операционную рентабельность продаж выше порогового значения в 20%. Какой из вариантов, «А» или «В» теперь представляется Вам более предпочтительным? Используйте приведённую ниже таблицу. Считаете ли Вы принятие решений на основе сравнения точек безубыточности и объёмов производства и продаж при заданном пороговом значении операционной рентабельности вариантов корректным? Обоснуйте своё мнение.

	<b>А</b>	<b>В</b>
$Q^{lim}$		
<b>«База сравнения»</b>		
$Q^{20\%}$		

- 4) Вычислите приростные потоки проекта «В-А» и, продисконтировав их на указанных в тексте кейса горизонтах планирования, вычислите значение чистой приведённой стоимости этого проекта (NPV). Для вычислений используйте приведённую ниже таблицу. Какое бы Вы решение приняли, основываясь на этих вычислениях? Есть ли в данных рассуждениях элемент нестрогости?

<b>Годы</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><math>\Delta</math> CAPEX</b>						
<b><math>\Delta</math> OPEX</b>						
<b><math>\Delta</math> Income Tax</b>						
<b>CF</b>						
<b>Discounting Coefficients</b>						
<b>DCF</b>						
<b>NPV</b>						

- 5) Используя финансовую модель (файл «Case Best-Cola 2013 (form).xls»), произведите расчёт чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и индекса рентабельности (PI) (другое название BC Ratio – коэффициент выгоды-затраты) для вариантов «А» и «В». Результаты занесите в приведённую ниже таблицу. Какой из двух вариантов модернизации завода:

«А» или «В» вам теперь кажется предпочтительным? Оцените влияние на чистую приведённую стоимость проекта его терминальной стоимости.

	<b>А</b>	<b>В</b>
<b>NPV</b>		
<b>IRR</b>		
<b>PI (BC Ratio)</b>		
<b>NPV с учётом терминальной стоимости</b>		

- б) Оцените ретроспективно всю цепочку вычислений показателей экономической эффективности вариантов «А» и «В». С учётом всей полученной информации, какое бы Вы теперь приняли решение?

### Кейс: «Модернизация технологической линии на предприятии ОАО «УКЗ»»



АО «Уховский комбикормовый завод» («УКЗ») - крупнейшее в Энском регионе предприятие по производству комбинированных кормов, предназначенных для откорма молодняка гиппопотамов. Гиппопотамоводство – новая стремительно развивающаяся отрасль сельского хозяйства, за последние десятилетия завоевавшая популярность не только в Энском регионе, на территории которого находится Уховский комбикормовый завод, но и в стране в целом. Различают молочные и мясные породы гиппопотамов, но продукцию Уховского завода покупают и хозяйства, специализирующиеся на разведении молочных пород, и хозяйства, основной специализацией которых является разведение мясных пород гиппопотамов.

До недавнего времени Уховский комбикормовый завод производил монопродукт – комбикорм «Нипро-Экстра». Годовой объём производства и реализации этого комбикорма составлял примерно 190 000 тн при оптовой цене 9 000 руб. за тонну без НДС.

© С.Д. Фурта, 2022 г.

Переменные издержки завода по производству и реализации комбикорма «Нирро-Экстра» составляли 3 500 руб. за тонну, а совокупные постоянные издержки завода без учёта амортизации основных фондов – 80 000 000 руб. в год.

В начале 2021 года на заседании Совета директоров завода было принято решение о переходе на выпуск новой продукции комбикорма «Нирро-Премиум» с улучшенными вкусовыми и питательными свойствами. Специалисты по маркетингу Уховского завода предсказывают, что новый продукт, несмотря на более высокую отпускную цену – 10 000 руб. за тонну (без НДС) не только полностью заместит старый продукт, но и позволит несколько расширить объём рынка. Годовой объём продаж прогнозируется на уровне 200 000 тн в год. Переменные затраты на производство и реализацию комбикорма «Нирро-Премиум» составят 4 500 руб. за тонну. При этом возрастут и постоянные затраты завода – примерно до уровня 100 000 000 руб. в год без учёта амортизации оборудования.

Однако, амбициозная программа по полной замене старого проверенного продукта «Нирро-Экстра» инновационным комбикормом «Нирро-Премиум» потребует значительных капиталовложений. Затраты на переоборудование существующей на заводе технологической линии оцениваются в 80 000 000 руб., причём модернизация должна быть осуществлена в течение нынешнего 2021 года, и до начала выпуска «Нирро-Премиум» (январь 2022 года) выпуск «Нирро-Экстра» не должен прекращаться. Срок полезного использования модернизированной технологической линии составит 10 лет с момента начала выпуска нового продукта (январь 2022 года).

Акционеры «АО «Уховский комбикормовый завод»» готовы профинансировать проект на 30%. Остальную часть средств руководство намерено профинансировать за счёт получения инвестиционного кредита в «Энсагробанке». Необходимую сумму банк готов предоставить сроком на 5 лет под 8% годовых.

**Задание.** Необходимо оценить финансовую реализуемость и экономическую эффективность инвестиционного проекта по модернизации технологической линии на предприятии «АО «УКЗ»».

Дополнительная информация:

- 1. Горизонты планирования** составляют 5 лет с момента пуска модернизированной технологической линии в эксплуатацию и совпадают со сроком возврата инвестиционного кредита.
- 2.** По достижению горизонтов планирования мы учитываем терминальную стоимость проекта, как ликвидационную, т.е. балансовую стоимость внеоборотных активов, созданных в результате реализации проекта, со скидкой, равной  $d = 50\%$ .
- 3. Стоимостные параметры** проекта представлены в реальных ценах 2021 года.
- 4. Налоговое окружение.** Налог на добавленную стоимость, как возмещаемый налог, в расчётах не учитывается. «АО «Уховский комбикормовый завод»» выплачивает налог на прибыль в размере 20% от налогооблагаемой базы.
- 5. Оценка эффективности для различных участников проекта.** Экономическая эффективность оценивается по свободным денежным потокам для двух групп участников:
  - для компании (FCFF);
  - для акционеров (FCFE).

**6. Параметры экономической эффективности, по которым оценивается проект:**

- чистая приведённая стоимость (*NPV*);
- внутренняя норма доходности (*IRR*);
- индекс рентабельности  $PI = \frac{NPV}{\text{Диск.Инвестиции}} + 1$ ;
- простой период окупаемости (*PP*);
- дисконтированный период окупаемости (*DPP*).

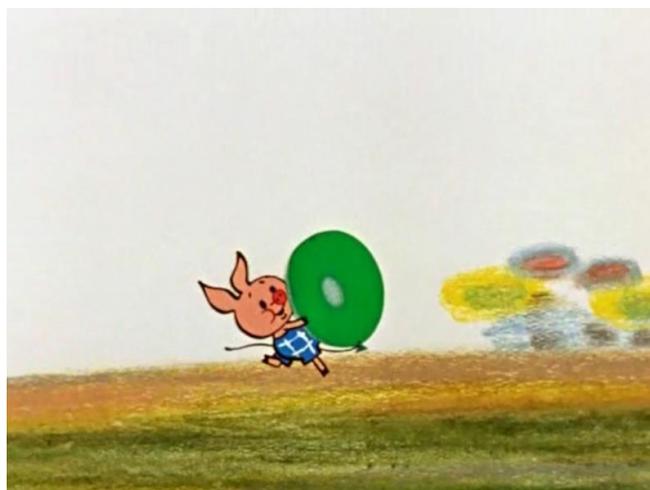
**7. Оценка ставки дисконтирования и денежных потоков.** Эффективность оценивается по номинальным денежным потокам с использованием номинальных ставок дисконтирования. Для оценки экономической эффективности для компании используется безрисковая ставка дисконтирования с поправкой на инфляцию и риск, при этом:

- в качестве номинальной безрисковой ставки доходности принимается ключевая ставка ЦБ РФ, равная 5%;
- прогнозируемый темп инфляции принимается равным 6%;
- реальная поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов принимается равной 15% (производство и продвижение нового продукта);
- остальные виды рисков в расчётах не учитываются;
- для перехода от номинальных ставок к реальным и наоборот используются формула Фишера и обратная формула Фишера;
- для оценки ставки дисконтирования для акционеров использовать формулу WACC.

Для расчётов воспользуйтесь формой в EXCEL «УКЗ (форма).xlsx».

### Задание. Деловая игра «Винни-Пух и день забот»

Посмотрите фрагмент мультфильма. При помощи инструмента «Галстук-бабочка» проанализируйте рискованное событие «Пятачок споткнулся и упал по дороге к ослику Иа». Предложите дособытийные и послесобытийные мероприятия по реагированию на этот риск.



Причины		Последствия
	<div data-bbox="730 1111 960 1348" style="background-color: #800000; color: white; padding: 10px; border-radius: 15px; display: inline-block;"> <b>Риск</b> </div>	

ДО-событийные мероприятия		ПОСЛЕ-событийные мероприятия

## Деловая игра «Смешарики. Большие гонки»

**Задание.** Посмотрите видеоролик. Выделите и проанализируйте (ретроспективно) один ключевой риск для каждого из участников гонок. Составьте план реагирования на данные риски так, как будто бы действие, которое вы наблюдали в ролике, может повториться в будущем.



## Реестр рисков для участников гонок

Персонажи	Бизнес-цель	Описание риска	Причина возникновения риска	Описание возможных последствий	Текущая вероятность (балл / цвет)	Текущая оценка влияния (балл / цвет)	Управляемость (балл / цвет)	Итоговая оценка (балл / цвет)
Крош и Ёжик								
Совунья и Кар-Карыч								
Лосяш и Копатыч								
Пин								
Нюша и Бараш								

<b>Персонажи</b>	<b>Описание мероприятий по воздействию на риск</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Описание результата</b>	<b>Планируемая вероятность (балл / цвет)</b>	<b>Планируемая оценка влияния (балл / цвет)</b>	<b>Итоговая оценка остаточного риска (балл / цвет)</b>
Крош и Ёжик						
Совунья и Кар-Карыч						
Лосяш и Копатыч						
Пин						
Нюша и Бараш						

## Оценка человеческого фактора в проекте



## Кейс "Инвестиционная компания «Иммобилити»"



### Общее описание ситуации

Вас зовут Иван Иванович Прянишников. Вы – тренер компании «Академия бизнес-тренингов». Ваша компания реализует самый широкий спектр образовательных программ, как в корпоративном, так и в открытом формате. Вы являетесь специалистом в области финансов. У вас хорошее профильное образование, вы – кандидат экономических наук, однако вам никогда не доводилось заниматься практическим консультированием. Руководство вашей компании принципиально не поощряет участие тренеров в консалтинговых проектах, поскольку поставленные на поток образовательные программы приносят существенно больший доход. Однако, в некоторых случаях по желанию клиента проводится кастомизация существующих курсов, а также видоизменяется сам формат обучения.

В вашу фирму поступил запрос от Вице-президента по развитию ЗАО «Инвестиционная компания «Иммобилити»» Андрея Анатольевича Бойко на проведение обучения сотрудников Инвестиционного департамента с последующей аттестацией. Руководство «Академии бизнес-тренингов» подписало контракт, и вас назначили ответственным за реализацию этой программы. Формат обучения, на котором настаивал клиент, вам сразу показался несколько странным. От вас потребовали написать учебное пособие объёмом 4 авторских листа, состоящее из двух огромных разделов: АФХД (анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия) и инвестиционный анализ. Это пособие менеджеры Инвестиционного департамента обязаны изучить за неделю. Далее – 4 академических часа консультаций в 10 группах и... выход на экзамен, состоящий из теоретической части (ответы на вопросы по принципу multiple choice) и решения практических кейсов. Но желание клиента – закон. Вы составили учебник, а также список экзаменационных вопросов и кейсов, которые Бойко утвердил, практически не глядя.

Вы знали, что бизнес «Иммобилити», мягко говоря, «серый». Компания занимается рейдом, то есть недружественными слияниями и поглощениями. С самого начала вы

понимали, что проект лёгким не будет, но действительность превзошла все ваши ожидания. Уже на первых консультациях вы встретили резкое сопротивление со стороны проходивших обучение менеджеров Инвестиционного департамента. Они пытались найти неточности в вашем учебном пособии и докладывали об этом своему руководству, обвиняя вас в некомпетентности. Эти претензии по большому счёту были безосновательными – в вашем пособии не было ничего, что противоречило бы общепринятым нормам и понятиям финансового анализа.

Сперва вы объясняли эти демарши элементарным нежеланием слушателей учиться – программа-то не из простых. Но скоро вы убедились, что вокруг вашего образовательного проекта ведутся нешуточные политические войны. Директор по персоналу ЗАО «Инвестиционная компания «Иммобилити»» Светлана Алексеевна Грибанова, которая по статусу своему должна была бы вам всячески помогать, заявила, что доведёт до сведения Президента «Иммобилити» Валерия Петровича Рогозина жалобы менеджеров Инвестиционного департамента, и что вопрос о целесообразности продолжения сотрудничества «Иммобилити» с «Академией бизнес-тренингов» будет вынесен на заседание Совета Директоров. Вы прекрасно понимаете, что Совет Директоров – это собственники «Иммобилити», и скандальный разрыв отношений клиента с «Академией бизнес-тренингов» на самом высоком уровне по вашей вине будет иметь для вас самые печальные последствия.

Недавно произошёл совсем странный случай. Один из ваших слушателей как бы вскользь бросил: «Вашей деятельностью заинтересовался сам Алексей Михайлович Тишайший». На ваш вопрос: «Кто это?», слушатель только ядовито усмехнулся. Вы попытались обратиться за разъяснениями к своему непосредственному заказчику – Вице-президенту «Иммобилити» Андрею Анатольевичу Бойко. Он принял вас благосклонно, но разъяснений никаких не дал, отделавшись общими фразами, что, дескать, менеджеры Инвестиционного департамента народ специфический, и потому вы должны продолжать процесс обучения, невзирая ни на что.

Однако, вы чувствуете, что ситуация выходит у вас из-под контроля. Вы предприняли попытку обзавестись информатором внутри «Иммобилити», и вам это удалось. Вашим информатором стала...

## Конфиденциальная информация (Часть I)



Вашим информатором стала... помощница Грибановой Ирина Климкина. Это позволило вам взглянуть на происходящее изнутри Департамента HR.

Компанию «Иммобилити» инвестиционной назвать можно с некоторой долей условности. «Иммобилити» - рейдерский бизнес, выполняющий роль «санитара леса» в городе N. Дело, разумеется, не в благотворительности, хотя «Иммобилити» функционирует при молчаливом покровительстве городских властей. Речь идёт о ликвидации неприбыльных предприятий в престижных районах N в пределах Объездного шоссе и перепродаже принадлежавших им объектов недвижимости.

Основные «действующие лица» компании – менеджеры Инвестиционного департамента. Суть бизнеса предельно проста. Менеджер самостоятельно выискивает привлекательный объект недвижимости, стоящий на балансе некоторого ОАО, ЗАО, ООО и т.д. У этого ОАО, ЗАО или ООО дела идут «ни шатко, ни валко», и даже вожделенный объект выглядит весьма обшарпано. Менеджер начинает приглядываться и к объекту, и к фирме, и к её Генеральному директору (он же, как правило, является одним из собственников). Через какое-то время выясняется, что Генеральный директор лежащего «во прахе» предприятия имеет одну-другую-третью четырёх-пятикомнатную квартиру, записанную на жену, в пределах того же Объездного шоссе, автомобиль BMW X5, записанный на младшего внебрачного сына жены, виллу на Майорке или вовсе на Лазурном берегу, записанную на внучатую бабушку жены и т.д. Эти факты ещё более возбуждают интерес менеджера. Деятельность компании «Иммобилити» абсолютно законна. Единственный шаг, вызывающий некоторые сомнения с точки зрения действующего УК РФ, заключается в том, что менеджер получает несанкционированный доступ к бухгалтерским документам ОАО, ЗАО или ООО. Особый интерес вызывает оборотно-сальдовая ведомость. Менеджеры Инвестиционного департамента – народ ограниченный, в финансовом плане, можно сказать, безграмотный. Баланс предприятия толком прочитать не могут. Но с «обороткой» работают виртуозно. Взглянув на запись от..., могут сказать, какую сумму конкретно в результате этой операции Генеральный директор обналичил. Далее – дело техники. Вычисляется среднегодовая сумма, которую Генеральный попросту положил себе в карман. Менеджер записывается на приём к Генеральному директору и произносит  
© С.Д.Фурта, 2022 г.

текст, который в переводе на язык начала 90-х гг. звучал бы примерно так: «Мужик! Нам известно, что в год ты тыришь примерно столько. Вот тебе эта сумма, умноженная на пять, и чтобы завтра тебя здесь не было». Если наивный задаёт вопрос: «А что, если я откажусь?», то менеджер, смотря ему прямо в глаза, сообщает, что альтернатива – иметь дело с компанией «Иммобилити». Почему-то... Бог знает, почему... но эта альтернатива ни у кого не вызывает энтузиазма. Всё это грубо... в действительности, переговоры происходят в абсолютно светском тоне. Времена рейдеров с массивными золотыми цепями на бычьих шеях, размахивающих пистолетами над головой и орущих: «А ну, всем на пол!» безвозвратно прошли. Менеджеры Инвестиционного департамента носят костюмы от Боско ди Чильеджи и обращаются к «клиенту» исключительно на «Вы». Сознание их, правда, остаётся прежним, маргинальным. На момент перехода прав собственности менеджер становится Генеральным директором ОАО, ЗАО или ООО. Затем – требующая некоторой изобретательности волокита по погашению долгов предприятия, и в целом – его ликвидация. Потом следует период восстановления товарного вида объекта недвижимости. В достаточно близкой перспективе объект перепродается ДРУГИМ людям совсем за ДРУГИЕ деньги. Все эти операции, разумеется, требуют вложения немалых средств. Эти средства менеджер получает от компании. Вложения окупаются с лихвой. К слову сказать, до недавнего времени «Иммобилити» не бралась за проекты, приносящие менее 150% годовых. Сейчас, правда, доходность проектов «Иммобилити» снизилась до 50%. Деятельность компании коренным образом преобразует облик города N. На одном из этажей офиса «Иммобилити» висят голографические изображения объектов недвижимости ДО и ПОСЛЕ вмешательства компании.

Строго говоря, Инвестиционный департамент – детище Грибановой. Идея – не её, зато её воплощение. Она составляли программу развития менеджеров департамента. Тренинги по жёсткому ведению переговоров от преподавателей из Академии ФСБ, тренинги по деловому этикету от преподавателей Института международных отношений и т.д.

И вот происходит нечто непонятное. В область компетенции Грибановой вмешивается Вице-президент компании Андрей Анатольевич Бойко, человек, в «Иммобилити» работающий не так давно и большую часть своей жизни проведший не в России, а на Западе. Бойко инициирует программу профессиональной аттестации менеджеров Инвестиционного департамента. Разработка и воплощение этой программы заказаны «Академии бизнес-тренингов», а конкретно Ивану Ивановичу Прянишникову (**ВАМ!**), чистому теоретику, с практической деятельностью мало знакомому. Предложенная Бойко программа – абсолютно изуверская. Зачем менеджерам «Иммобилити», зарабатывающим для компании колоссальные деньги, весь этот академизм и тонкости работы с такими показателями эффективности инвестиционных проектов, как NPV, IRR или PI? Эффективность проектов «Иммобилити» рассчитывается при помощи введения двух десятков цифр в составленную кем-то давно Excel'евскую болванку. Менеджеры департамента написали коллективную жалобу Бойко и на тренера, и на систему обучения в целом. Однако, Бойко заявил, что те, кто не пройдут аттестацию, будут попросту уволены из компании. Во время рабочего совещания у себя в кабинете он потребовал, чтобы все случаи сопротивления проведению аттестации фиксировались, документировались, и чтобы информация об этих случаях ложилась к нему на стол. После этих слов Грибанова под влиянием нахлынувших на неё эмоций демонстративно покинула кабинет Бойко. Да, финансовая безграмотность ряда менеджеров Инвестиционного департамента вопиюща, и она разработала альтернативную программу переподготовки менеджеров, рассчитанную на более длительный срок и не включающую пресловутых экзаменов. Но когда Грибанова предложили Бойко рассмотреть свой вариант, он заявил, что механизм аттестации уже запущен и остановлен не будет.

По мнению Грибановой система аттестации, инициатором которой выступил Бойко, не отвечает интересам компании в целом и, более того, может привести к потере ключевых сотрудников Инвестиционного департамента. Уже сейчас она породила множество конфликтов в коллективе, который и без того простым не назовёшь. Отношения Грибановой с Бойко тоже можно классифицировать, как серьёзный организационный конфликт.

У Грибановой есть на руках дополнительный козырь – весьма неплохие отношения с другим Вице-президентом компании, Алексеем Михайловичем Тишайшим. Круг его полномочий в компании неясен. Формально он отвечает за работу службы безопасности. Но поговаривают, что именно его деятельность позволяет менеджерам Инвестиционного департамента делать предложения «клиентам», от которых те не могут отказаться. Тишайший – одно из самых влиятельных лиц в топ-менеджменте «Иммобилити». И всем известно, что Бойко он недолюбливает, считая его выскочкой с Запада. Его отношение к многим нововведениям Бойко, в том числе и к пресловутой аттестации весьма негативное. Заручась поддержкой Тишайшего, Грибанова собирается вынести этот вопрос на заседание Совета Директоров компании. Там-то очень хорошо понимают, что нельзя резать голову курице, несущей золотые яйца. Воспользовавшись ситуацией, Тишайший попытается избавиться от своего недруга.

## Конфиденциальная информация (Часть II)



Вашим информатором стала... секретарь Бойко Ольга Каминская. Это позволило вам взглянуть на происходящее изнутри кабинета Вице-президента по развитию.

Компанию «Иммобилити» инвестиционной назвать можно с некоторой долей условности. «Иммобилити» - рейдерский бизнес, выполняющий роль «санитара леса» в городе N. Дело, разумеется не в благотворительности, хотя «Иммобилити» функционирует при молчаливом покровительстве городских властей. Речь идёт о ликвидации неприбыльных предприятий в престижных районах N в пределах Объездного шоссе и перепродаже принадлежавших им объектов недвижимости.

Модель деятельности «Иммобилити» предельно проста. Недвижимость, доставшаяся в наследство ряду предприятий города N ещё в советские времена, стоит в настоящее время баснословных денег, гораздо больших, чем рыночная стоимость самих этих предприятий, как бизнеса. Тот факт, что Генеральные директора и собственники предприятий не ликвидируют бизнес, объясняется в большинстве случаев очень просто – бизнес этот, в основном, «серый». Значительная часть денежных средств, находящихся в обороте предприятия, не проходит через его расчётные счета. Кроме того, при помощи всевозможных «серых» схем происходит уход от уплаты налога на добавленную стоимость, налога на прибыль, и т.д. Выискивают такие предприятия менеджеры Инвестиционного департамента и делают предварительные оценки, впрочем, весьма несложные, с аппаратной точки зрения заключающиеся во введении пары десятков цифр в «запароленную» Excel'евскую болванку. Если Совет Директоров «Иммобилити» утверждает предложенный «план», менеджер Инвестиционного департамента становится «руководителем проекта». Последовательность дальнейших действий такова: а) Генеральному директору сообщается сумма «отступного», который он может получить (с выдвинутыми условиями напуганный перспективой иметь дело с «Иммобилити» «клиент» обычно соглашается), б) новым Генеральным становится менеджер Инвестиционного департамента, в) предприятие ликвидируется как юрлицо, погашаются его долги и т.п. На последней стадии объект недвижимости ремонтируется и перепродаётся богатым компаниям совсем за иные деньги.

Да, ещё совсем недавно каждый проект такого рода давал не менее 150% годовых. Но вот беда... Территория, находящаяся в пределах Обьездного шоссе города N ограничена и, стало быть, «сегмент рынка», в рамках которого оперирует «Иммобилити», достаточно узок и близок к насыщению. В настоящее время Совет Директоров «Иммобилити» готов финансировать проекты, приносящие порядка 50% годовых. В условиях «насыщения рынка» финансовая дисциплина должна приобретать решающее значение. Чего греха таить, до недавнего времени деньги в «Иммобилити» практически не считали. Цифры необходимого «отступного», например, менеджеры Инвестиционного департамента брали с потолка, с запасом. В новых условиях эти и другие затраты компании должны базироваться на реальной стоимости поглощаемого предприятия с позиции генерируемых им денежных потоков. И потому менеджеры Инвестиционного департамента обязаны понимать методологию, по которой происходит оценка проектов «Иммобилити», адекватно оценивать финансовое состояние поглощаемого предприятия и т.п. Поэтому помимо стандартных навыков работы с управленческой отчётностью, им необходимо иметь базовые знания по АФХД (анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия) и инвестиционному анализу (критерии эффективности по чистой приведённой стоимости NPV, внутренней норме доходности IRR, индексу рентабельности PI и т.д.). Именно поэтому Бойко предложил систему профессиональной аттестации менеджеров Инвестиционного департамента, разработал которую по его заказу тренер «Академии бизнес-тренингов» Иван Иванович Прянишников (**ВЫ!**). Прянишников – человек академический, но по сравнению с консультантами-практиками имеющий то преимущество, что лишних вопросов не задаёт и в финансовые дела «Иммобилити» не полезет. Да, формат проведения программы профессиональной аттестации менеджеров Инвестиционного департамента весьма жёсткий. Немудрено, что эта программа вызвала резкий протест со стороны аттестуемых. Менеджеры Инвестиционного департамента приходили к Бойко жаловаться и на саму программу, и на жёсткие сроки, и на Прянишникову (**ВАС!**), человека, эту программу реализующего. Бойко не принимает этих жалоб в расчёт хотя бы потому, что именно на таком формате проведения аттестации настаивал Президент компании Валерий Петрович Rogozin. Почему – вопрос особый.

Странный человек Директор по персоналу Светлана Алексеевна Грибанова! Столько лет проработать в «Иммобилити» и не понимать, что просто так в компании ничего не делается. Когда Бойко на рабочем совещании у себя в кабинете потребовал от неё фиксации всех случаев саботажа программы, она демонстративно вышла, хлопнув дверью. Недружественных действий по отношению к себе Бойко не потерпит. Что это с ней? Амбиции? Столь неадекватная реакция на то, что не приняли разработанную ЕЮ программу аттестации сотрудников «Иммобилити»? Зря. Рейд – это бизнес, в котором следует отказаться от всех эмоций. Что касается самой аттестации, то она будет проводиться именно так, и никак иначе.

О своей обстоятельной беседе с Президентом «Иммобилити» Rogozinym и о перспективах компании Грибановой Бойко сообщать не собирается. Дело в том, что ЗАО «Инвестиционная компания «Иммобилити»» доживает свои последние месяцы. Rogozin и все крупные акционеры компании приняли решение о выходе из рейдерского бизнеса. Не знает об этом из топ-менеджмента компании лишь Вице-президент по безопасности Алексей Михайлович Тишайший, делавший в «Иммобилити» всю чёрную работу, не согласующуюся с нормами УК РФ. Компания будет ликвидирована, а высвободившиеся средства вложены в другой, абсолютно легальный и вполне доходный бизнес. В этом новом направлении деятельности тоже будет своя «теневая сфера». Но это уже совершенно другая история, которая будет делаться другими людьми. В новом бизнесе не будет места людям типа Тишайшего. И многие другие сотрудники «Иммобилити» также останутся за бортом. Собственно говоря, цель обучения и аттестации менеджеров Инвестиционного департамента не только и не столько в получении ими знаний.

Необходимо просто отделить «овнов от козлиц». Харизматичные и непокорные сотрудники с лидерскими замашками в новом бизнесе будут не нужны. Нужны будут грамотные управленцы, способные учиться, анализировать ситуацию и принимать адекватные решения. Рейдерской вольнице приходит конец. В новую компанию не будут приняты сотрудники, поднявшие бучу из-за какой-то там аттестации, даже если они сами её успешно прошли. «Двоечникам», разумеется, тоже в «светлом будущем» нет места. А вот «среднячки», безропотно прошедшие через тяжёлую и отчасти унижительную процедуру и продемонстрировавшие готовность делать то, чего от них хотят... на таких можно положиться. Что же касается Грибановой, то всё будет зависеть от того, насколько она сможет прочувствовать, откуда дует ветер.

### **Задание**

Отдельно для каждого случая (часть I и часть II) постройте карту заинтересованных сторон для проекта обучения и аттестации менеджеров Инвестиционного департамента «Иммобилити». Вычислите меру человеческих рисков по формуле А.В. Пирогова. Какие советы вы могли бы дать Ивану Ивановичу Прянишникову?

### **Список стейкхолдеров:**

Руководитель проекта: Иван Иванович Прянишников, тренер.

Стейкхолдеры:

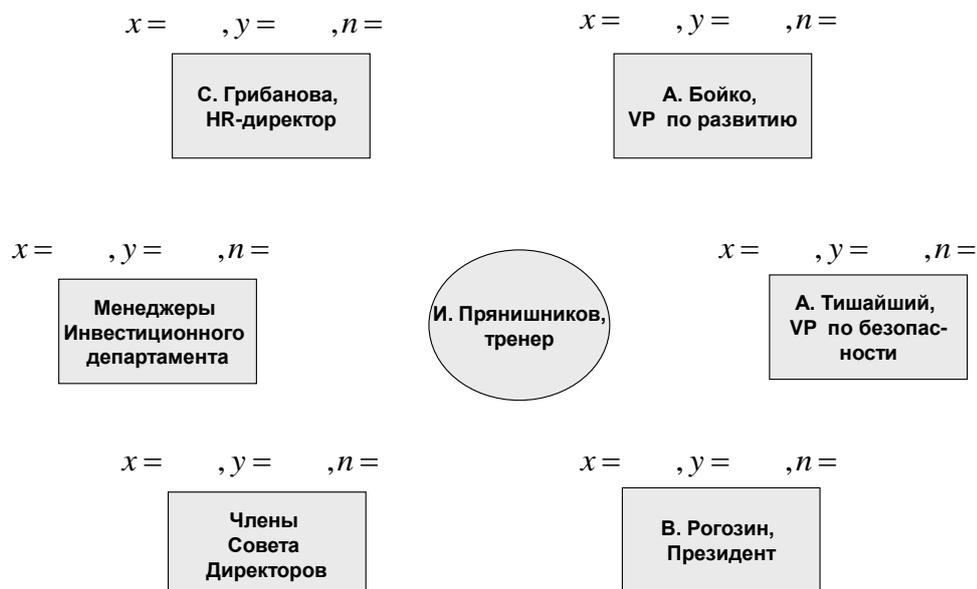
- Светлана Алексеевна Грибановна, HR-директор
- Андрей Анатольевич Бойко, Вице-президент по развитию
- Алексей Михайлович Тишайший, Вице-президент по безопасности
- Валерий Петрович Рогозин, Президент
- Члены Совета Директоров
- Менеджеры Инвестиционного департамента

Часть № \_\_\_\_\_

## Форма для решения кейса

Стейкхолдер	Степень поддержки / противодействия	Сила влияния	Возможность влияния (степень управляемости)
С. Грибанова, HR-директор			
А. Бойко, VP по развитию			
А. Тишайший, VP по безопасности			
В. Рогозин, Президент			
Члены Совета Директоров			
Менеджеры Инвестиционного департамента			

## Карта заинтересованных сторон



## Некоторые методы оценки компетенций членов проектной команды



## **Экспресс-тест на определение профиля личности по МВТИ (модель И. Майерс-Бриггс и К. Бриггс)**



**Индикатор типов личности Майерс-Бриггс (МВТИ) дает респонденту возможность:**

- понимать самого себя и собственную манеру поведения
- оценивать сильные и слабые стороны других людей
- более свободно общаться с окружающими, действовать более успешно в различных ситуациях
- действовать более уверенно при решении вопросов, связанных с ростом по службе
- повышать эффективность работы в коллективе
- определять личные склонности

**Профили МВТИ членов команды проекта были бы очень полезны как руководителю проекта, так и высшему руководству, инвестору или сотрудникам управляющей компании.**

**Инструкция:** Оцените в баллах оба варианта каждой пары ответов, приведённых ниже. Вы должны распределить 5 баллов между вариантами каждой пары по степени предпочтения (5 – наиболее предпочтительный, 0 – наименее предпочтительный вариант, т.е. возможны сочетания: 5:0, 4:1, 3:2, 2:3, 1:4, 0:5). Баллы занесите в соответствующие графы и обязательно проверьте сумму, которая должна быть равна 5. Старайтесь осуществлять оценку варианта по возможности спонтанно.

*Я предпочитаю...*

1.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(1а)	принимать решение, выяснив мнение окружающих
	(1б)	принимать решение, не советуясь с окружающими
Сумма =		

2.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(2а)	когда меня называют человеком с развитым воображением и интуицией
	(2б)	когда меня называют человеком точным, опирающимся на факты
Сумма =		

3.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(3а)	принимать решения на основе имеющихся данных и их системного анализа
	(3б)	принимать решение на основе этических принципов и укоренившегося в организации представления о справедливости
Сумма =		

4.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(4а)	соглашаться на принятие чётких договорённостей, если другие члены коллектива желают того же
	(4б)	добиваться от других членов коллектива принятия чётких договорённостей и выработки гарантий их выполнения
Сумма =		

5.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(5а)	предаваться размышлениям в одиночестве
	(5б)	активно и энергично общаться с людьми
Сумма =		

## 6.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(6a)	использовать известные мне методы, чтобы хорошо выполнить работу
	(6б)	столкнувшись с задачей, придумывать новые методы её решения
Сумма =		

## 7.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(7a)	делать заключения на основе логики и тщательного пошагового анализа
	(7б)	делать заключения на основе своих чувств и убеждений, проистекающих из прошлого опыта
Сумма =		

## 8.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(8a)	избегать установления жёстких сроков выполнения работы
	(8б)	устанавливать график выполнения работ и придерживаться его
Сумма =		

## 9.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(9a)	после непродолжительного обсуждения вопроса в коллективе самостоятельно обдумать ситуацию
	(9б)	обсуждать ситуацию с коллегами в течение длительного времени, и лишь потом обдумать её самостоятельно
Сумма =		

## 10.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(10a)	обдумывать возможности
	(10б)	Иметь дело с действительностью
Сумма =		

## 11.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(11a)	чтобы меня считали «думающим» человеком
	(11б)	чтобы меня считали «чувствующим» человеком
Сумма =		

## 12.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(12a)	долго обдумывать все стороны проблемы, как ДО, так и ПОСЛЕ принятия решения
	(12б)	собрать необходимую информацию, некоторое время её анализировать, а затем достаточно быстро принять решение
Сумма =		

## 13.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(13а)	чтобы другие не имели возможности знать мои мысли и чувства
	(13б)	участвовать в тех видах деятельности, в которых задействованы другие сотрудники
Сумма =		

## 14.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(14а)	абстракцию и теорию
	(14б)	конкретику и реальность
Сумма =		

## 15.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(15а)	оказывать другим психологическую поддержку
	(15б)	помогать другим принимать рациональные решения
Сумма =		

## 16.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(16а)	изменения и открывающиеся возможности
	(16б)	предсказуемость и стабильность ситуации
Сумма =		

## 17.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(17а)	не обсуждать с другими свои мысли и чувства
	(17б)	свободно обсуждать свои мысли и чувства
Сумма =		

## 18.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(18а)	по возможности рассматривать ситуацию в целом
	(18б)	рассматривать отдельные имеющиеся факты и детали
Сумма =		

## 19.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(19а)	использовать здравый смысл и убеждения для принятия решения
	(19б)	использовать фактические данные и критериальный анализ для принятия решения
Сумма =		

## 20.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(20а)	планировать заранее, основываясь на опыте прошлых проектов
	(20б)	планировать по мере необходимости только ближайшие действия
Сумма =		

## 21.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(21а)	встречаться с новыми людьми
	(21б)	находиться в одиночестве или в узком кругу надёжных людей
Сумма =		

## 22.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(22а)	идеи
	(22б)	факты
Сумма =		

## 23.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(23а)	убеждения и базовые ценности
	(23б)	проверяемые умозаключения
Сумма =		

## 24.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(24а)	письменно фиксировать достигнутые договорённости и обязательства других людей
	(24б)	стараться как можно реже прибегать к письменной фиксации договорённостей
Сумма =		

## 25.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(25а)	тщательно обсуждать в группе новые сложные задачи
	(25б)	самостоятельно «ломать голову» над новыми задачами, а затем делиться своими мыслями с группой
Сумма =		

## 26.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(26а)	точно выполнять тщательно составленные детализированные планы
	(26б)	если разрабатывать планы, то концептуально и не следовать им буквально
Сумма =		

## 27.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(27a)	«ЛОГИЧНЫХ» ЛЮДЕЙ
	(27б)	«чувствующих» людей
Сумма =		

## 28.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(28a)	иметь свободу действий под влиянием момента
	(28б)	хорошо знать заранее, какие шаги следует предпринять
Сумма =		

## 29.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(29a)	находиться в центре внимания
	(29б)	пребывать «в тени»
Сумма =		

## 30.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(30a)	воображать несуществующее
	(30б)	изучать детали реального
Сумма =		

## 31.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(31a)	эмоционально переживать волнующие ситуации
	(31б)	использовать свою способность к анализу ситуации
Сумма =		

## 32.

Балл	№ варианта	Описание варианта
	(32a)	начинать собрания в назначенное время
	(32б)	начинать собрания тогда, когда все участники будут к нему готовы
Сумма =		

Проверьте итоговую сумму по всем 32 вопросам. Она должна равняться 160.

## Обработка результатов

<i>E</i>		<i>I</i>		<i>S</i>		<i>N</i>		<i>T</i>		<i>F</i>		<i>J</i>		<i>P</i>	
1a		1b		2b		2a		3a		3b		4b		4a	
5b		5a		6a		6b		7a		7b		8b		8a	
9b		9a		10b		10a		11a		11b		12b		12a	
13b		13a		14b		14a		15b		15a		16b		16a	
17b		17a		18b		18a		19b		19a		20a		20b	
21a		21b		22b		22a		23b		23a		24a		24b	
25a		25b		26a		26b		27a		27b		28b		28a	
29a		29b		30b		30a		31b		31a		32a		32b	
$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$		$\Sigma$	
<i>E/I</i>				<i>S/N</i>				<i>T/F</i>				<i>J/P</i>			
<b>40 (100%)</b>				<b>40 (100%)</b>				<b>40 (100%)</b>				<b>40 (100%)</b>			

## Тест на определение личного стиля руководства подчинёнными (модель ситуационного руководства К. Бланшарда)



Если бы у некоторого из руководителей была бы ничем не ограничиваемая возможность набирать себе сотрудников в команду, и этот руководитель захотел бы, изложить на листе А4 те самые исключительные требования, которыми должны обладать его сотрудники, то он быстро обнаружил бы, что его требования, о которых он думал как о последнем слове в управленческой науке, при ближайшем рассмотрении превратились бы в скучную диаду: «Они а) могут (профессионализм) и б) хотят (мотивация) работать». Но коли обрисованная ситуация вполне гипотетическая: сотрудники у нас такие, какие есть, разумно расклассифицировать сотрудников в зависимости от готовности к решению рабочих задач как R1, R2, R3, R4. Буква "R" идёт здесь от английского

*readiness*- т.е. от некой абстрактной возможности выполнять определённые рабочие задачи.

А, следовательно, если сотрудников существует 4 вида (или R – степени готовности), то от нас будет требоваться 4 стиля (S) руководства этими сотрудниками, и соответственные S должны попадать в соответствующие R. Если степень готовности сотрудника к выполнению определённой рабочей задачи определяется двумерной матрицей «Он может... × Он не может...» или «Он хочет... × Он не хочет...», то стиль руководителя нужно мерить несколько более тонко, с позиции управленческой решётки Блэйка-Муттон, т.е. измерять его стиль руководство по категориям «Ориентация на задачу», «Ориентация на отношения в коллективе».

**Выполнение этого теста поможет руководителю проекта выявить предпочтительный для него стиль взаимодействия с подчинёнными, а также увидеть, насколько гибко он может использовать всю палитру стилей взаимодействия в зависимости от готовности к выполнению рабочих задач членами команды.**

**Инструкция:** В таблице “Описание ситуаций и выбор решения” вам предлагается двенадцать ситуаций и выбор из четырех возможных решений для каждой ситуации. Внимательно прочитайте описания ситуаций. Выберите одно решение (**и только одно**), которое вы считаете наилучшим в данной ситуации. Делайте выбор быстро, отмечая первое решение, которое приходит в голову, — оно будет наиболее точным. Ответы помечайте «галочкой» или «крестиком» в соответствующих квадратах таблицы.

**Таблица. “Описание ситуаций и выбор решения”.**

<p><b>1. Ситуация</b></p> <p>Показатели работы вашей группы низкие. Сотрудники не знают четко свои задачи, не понимают взаимосвязи между участниками группы, не мотивированы на выполнение работы и обсуждение с вами сложившейся ситуации.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Четко определите цели и задачи, план работ, распределите роли людей в группе, обеспечите обучение при необходимости и будете тщательно контролировать.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Предложите сотрудникам высказать свои идеи, как улучшить создавшуюся ситуацию.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Обсудите с сотрудниками проблемы, мешающие им работать и определите цели, планы, роли и отследите выполнение, обеспечив при необходимости обучение.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Дадите группе возможность самой справиться с ситуацией.</li> </ul>
<p><b>2. Ситуация</b></p> <p>Один из ваших новых сотрудников полон желанием начать работу в вашей группе, но вы знаете, что у него нет достаточной квалификации для выполнения своих обязанностей.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Обеспечите ему соответствующее обучение, отвечая на вопросы и поддерживая его интерес.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Не предпримете пока никаких определенных действий.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Привлечете его к планированию его работы и позволите самому реализовывать планы.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Четко объясните его обязанности, методы выполнения, обучите и будете жестко контролировать его работу.</li> </ul>
<p><b>3. Ситуация</b></p> <p>Члены вашей группы хорошо справлялись со своей работой в прошлом, и вы обычно не вмешивались. В последнее время в группе заметно снизился энтузиазм и интерес к работе, что вскоре может повлиять на результаты работы.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Проясните причины снижения интереса, объясните группе план действий и будете тщательно контролировать выполнение.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Группа достаточно квалифицирована - дадите возможность группе самой решить проблему.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Предпримете быстрые и твердые действия для исправления ситуации: дадите указания, выполнение которых строго отследите.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Вовлечете группу в обсуждение вопроса снижения мотивации, способов изменения сложившейся ситуации и будете поддерживать усилия группы по внедрению планов в жизнь.</li> </ul>

<p><b>4. Ситуация</b></p> <p>Вы начинаете работу с новым клиентом. Ваши сотрудники прекрасно работают вместе, группа имеет опыт работы с подобными проектами и уверена, что справится с новым проектом хорошо.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Привлечете группу к планированию работ и не будете давать много указаний.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Объявите о новом проекте, порядке и графике работ, роли каждого и будете тщательно контролировать.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Попросите группу провести планирование нового проекта самостоятельно.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Обсудите с сотрудниками рабочие вопросы, определите цели, планы, роли и отследите выполнение, обеспечив при необходимости обучение.</li> </ul>
<p><b>5. Ситуация</b></p> <p>После кризиса на рынке в вашей группе возникли трудности. Сотрудники не имеют опыта работы в такой ситуации – они растеряны, не понимают четко свои задачи и общие цели. Они обвиняют друг друга и руководство – никто не хочет приложить усилия и определить задачи и роли. Возникают конфликты, ситуация накаляется.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Дадите возможность группе самостоятельно разобраться в ситуации.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Выслушаете проблемы и сомнения сотрудников, потом четко объясните порядок и процедуры работы.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Определите четко цели и задачи, роли и обязанности каждого, обеспечите обучение при необходимости и будете тщательно отслеживать работу.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Привлечете группу к обсуждению способов выхода из сложившейся ситуации.</li> </ul>
<p><b>6. Ситуация</b></p> <p>Новый сотрудник вашей группы полон желания приступить к работе. Вы понимаете, что хотя у него есть необходимые навыки, он мало знаком с порядком работы вашего отдела и взаимодействия с другими отделами в организации.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Спросите его мнение и рекомендации по улучшению существующих процедур работы.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Подробно объясните порядок работы, важность процедур и тщательно проконтролируете работу.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Дадите ему возможность самому разобраться в ситуации и спланировать свою работу.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Объясните процедуры и порядок работы, ответите на вопросы, проверите понимание и отследите выполнение.</li> </ul>

<p><b>7. Ситуация</b></p> <p>Вы планируете введение новых процедур работы. Команда имеет прекрасный послужной список и может прекрасно справиться с введением процедур сама. Члены группы признают необходимость перемен, но склонны противостоять изменениям, которые были начаты не по их инициативе.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Сами определите новые процедуры, распределите роли и будете строго контролировать работу по внедрению планов.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Обсудите с группой сомнения и преимущества изменений и вовлечете их в разработку изменений, определения плана работ и роли каждого.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Ознакомите группу с новыми изменениями, ответите на вопросы группы и будете отслеживать внедрение.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Будете избегать конфронтации и оставите вопрос внесения изменений на усмотрение группы.</li> </ul>
<p><b>8. Ситуация</b></p> <p>Показатели работы группы и межличностные отношения хорошие. Вы чувствуете себя не совсем уверенно в связи с недостаточным контролем над группой.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Оставьте группу в покое.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Обсудите с группой планы и стандарты работы в целях профилактики.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Проверите соответствие работы планам и стандартам, и далее будете строго контролировать работу.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Вовлечете группу в обсуждение альтернативных способов работы, возможных вопросов, сомнений, проблем и путей их решения.</li> </ul>
<p><b>9. Ситуация</b></p> <p>Группа сильно отстала от графика, сотрудникам неясны цели работы. Посещаемость совещаний низкая. Они превратились в место для светских бесед. Интерес к работе и мотивация сотрудников низкая. Были случаи нарушения дисциплины и пререкания с руководством.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Позвольте группе решить свои проблемы.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Объясните важность порядка работы, предложите обучение, при этом определите цели, задачи, порядок работы и отследите выполнение.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Заново четко определите цели, роли, стандарты работы и будете тщательно контролировать.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Привлечете группу к обсуждению и разработке целей и графика работ.</li> </ul>

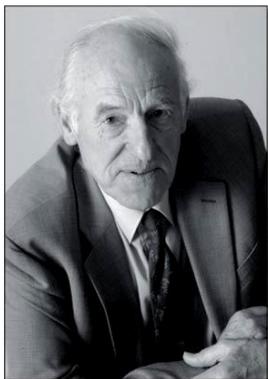
<p><b>10. Ситуация</b></p> <p><b>Ваш сотрудник, который будет работать в новом проекте, горит желанием начать работу, но не очень уверен, что справиться. У него есть необходимый потенциал для работы, но пока нет опыта в этой области.</b></p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Вовлечете его в процесс обсуждения и разработки планов и порядка работы.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Сами определите для него задачи и будете тщательно контролировать его работу.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Пусть сам находит выход из ситуации – так развивается характер и так учили работать вас.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Обсудите с ним его задачи и порядок работы, а также сомнения и причины неуверенности. Обеспечите необходимые ресурсы, обучение и будете готовы оказывать поддержку в работе.</li> </ul>
<p><b>11. Ситуация</b></p> <p>Вас назначили руководителем группы. Предыдущий руководитель постоянно отсутствовал и не интересовался делами группы. Группа сама справлялась с решением поставленных задач. В группе нет вовлеченности в общее дело, нет интереса и низкая мотивация к работе.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Определите цели группы, задачи каждого и процесс работы. Будете держать руку на пульсе, тщательно контролируя каждый шаг.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Обсудите с группой сложившуюся ситуацию – выслушаете их мнения и предложения по изменению. Вместе с группой разработаете план действий.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Обсудите с группой результаты работы, определите задачи на будущее, планы выполнения и отследите выполнение.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Не предпримите никаких действий.</li> </ul>
<p><b>12. Ситуация</b></p> <p>Вас направляют на обучение. У группы прекрасные показатели работы, они эффективно решают долгосрочные задачи. Все обладают достаточной квалификацией для решения поставленных задач. В течение последнего года они работали в обстановке полного взаимопонимания, даже во время вашего отпуска не было сбоев.</p>	<p><b>Ваши действия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А. Обсудите порядок работы, отвечая на их вопросы и подробно объясняя процесс выполнения. Контроль по телефону.</li> <li><input type="checkbox"/> В. Доверите группе самой определить порядок работы в ваше отсутствие, назначив ответственных.</li> <li><input type="checkbox"/> С. Назначите ответственных, определите порядок работы и будете строго отслеживать выполнение по телефону.</li> <li><input type="checkbox"/> D. Вовлечете группу в обсуждение работы в ваше отсутствие.</li> </ul>

## Обработка результатов

Ситуация	Решения					Таблица 1 «Гибкость»
	A	C	B	D		
1	A	C	B	D		
2	D	A	C	B		
3	C	A	D	B		
4	B	D	A	C	XXXXXXXX	
5	C	B	D	A		
6	B	D	A	C		
7	A	C	B	D		
8	C	B	D	A	XXXXXXXX	
9	C	B	D	A		
10	B	D	A	C		
11	A	C	B	D		
12	C	A	D	B	XXXXXXXX	
<b>Всего:</b>	S1	S2	S3	S4	(S0)	
	-3	-3	-3	-3		
<b>Гибкость</b>						

Ситуация	Решения				Таблица 2 «Эффек- тивность»
	D	C	B	A	
1	D	C	B	A	
2	B	C	D	A	
3	C	A	B	D	
4	B	D	A	C	
5	A	D	B	C	
6	C	B	A	D	
7	D	A	C	B	
8	C	D	B	A	
9	A	D	B	C	
10	C	B	A	D	
11	D	A	C	B	
12	C	A	D	B	
<b>Всего</b>					
	$x(-1)$	$x(-1)$	$x(-1)$	$x1$	
<b>Эффек- тивность</b>	2 – 17%, 4 – 33%, 6 – 50%, 8 – 66%, 10 – 83%, 12 – 100%				_____ %

## Тест на определение предпочтительных индивидуальных ролей в командной работе (упрощенная модель М. Белбина)



Рассмотрим упрощенный тест Белбина, эффективность которого была не раз отмечена при работе с проектными командами. Мередит Белбин — американский психолог, который свыше 10 лет посвятил изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Предположение Белбина состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвал «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

Белбину удалось создать модель, подтвержденную необычно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно разработанных экспериментов с рабочими группами он выделил и описал восемь командных ролей, которыми характеризуется все «ролевое разнообразие» группы. Эти восемь ролей были названы так: Исполнитель (И), Председатель (П), Формирователь (Ф), Мыслитель (М), Исследователь ресурсов или Разведчик (Р), Оценивающий (О), Коллективист (К) Доводящий до конца (Д).

При подборе команды следует включать в неё людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек, кто-то из работников может совмещать психологические роли, главное — чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам команды проекта. В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав в свете восьми ролей. Возможно, что в коллективе не хватает сотрудника, который мог бы играть какую-либо из важных ролей. Тогда необходимо подобрать такого человека или попытаться обучить других членов группы выполнять соответствующие функции.

**Результаты этого теста, а вернее, их интерпретация чрезвычайно полезны не только для руководителя проекта, но также и для высшего руководства или представителей управляющей компании.**

**Инструкция:** В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете, они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному единственному ответу. Количество баллов напишите рядом с соответствующей буквой.

*1 Что, я полагаю, я могу внести в команду:*

- (a) Я полагаю, я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими
- (b) Я могу работать хорошо с самыми разными людьми
- (c) Генерирование идей является одним из моих природных качеств
- (d) Моя способность состоит в том, чтобы выявлять людей, когда я обнаруживаю что-то, что может быть внесено ценного в групповую активность
- (e) Моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью
- (f) Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце
- (g) Обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и будет работать на практике
- (h) Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости

**Сумма баллов =**

*2 Мои слабые стороны командной работы могли бы быть связаны с тем что:*

- (a) Я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены в общих чертах хорошо
- (b) В противовес команде я склонен поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки
- (c) Я имею склонность говорить слишком много, как только группа предложит новые идеи
- (d) Мой объективный взгляд делает трудным компромисс с коллегами
- (e) Иногда меня воспринимают как волевого и авторитарного, если существует необходимость, чтобы что-то было сделано
- (f) Я нахожу трудным руководить с переднего плана: возможно, я слишком чуюток к атмосфере в группе
- (g) Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит
- (h) Мои коллеги считают, что я излишне беспокоюсь о деталях и о том, что дела могут идти не так

**Сумма баллов =**

*3 Когда я вовлечен в проект с другими людьми:*

- (a) У меня есть способность влиять на людей без давления на них
- (b) Моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности

- (с) Я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели
- (d) Можно рассчитывать, что я предложу нечто оригинальное
- (е) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах
- (f) Я всегда веду поиск новых идей и разработок
- (g) Я полагаю, что окружающие ценят мою способность к беспристрастным суждениям
- (h) На меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

**Сумма баллов =**

*4 Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:*

- (a) У меня есть интерес лучше познакомиться с коллегами
- (b) Если я с чем-то не согласен, то достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства
- (с) Обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений
- (d) Я думаю, у меня есть талант заставить все работать надлежащим образом, как только план запущен в действие
- (е) У меня есть тенденция избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным
- (f) Я постоянно совершенствую любую работу, которую я выполняю
- (g) Я умею извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты
- (h) Я выслушиваю разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуюсь собственным мнением.

**Сумма баллов =**

*5 Я получаю удовлетворение от работы, потому что:*

- (a) Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать все возможные альтернативы
- (b) Мне интересно находить практические решения проблем
- (с) Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям
- (d) Я могу лоббировать принятие решений
- (е) Я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое
- (f) Я умею убедить людей согласиться на необходимый образ действий
- (g) Я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи
- (h) Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать воображение

**Сумма баллов =**

*6 Если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:*

- (a) Я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения

- (b) Я был бы готов работать с тем, кто показал самый позитивный подход, сколь сложным бы он не был
- (c) Я бы нашел способ уменьшения размеров задачи путем установления, какой наилучший вклад могли бы внести различные индивидуальности
- (d) Моя склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы мне обеспечить выполнение графика
- (e) Я полагаю, что я сохранил бы хладнокровие и свою способность мыслить объективно
- (f) Я бы удерживал постоянство цели вопреки давлению
- (g) Я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед
- (h) Я бы начал дискуссию с целью стимулирования новых мыслей и получения некоего движения.

**Сумма баллов =**

*7 Работа в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:*

- (a) Я склонен выказывать свою нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу
- (b) Возможно, остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен
- (c) Я готов признать, что моё стремление к тому, чтобы всё выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы
- (d) Я склонен быть требовательным к работе других и полагаюсь на одного-двух членов команды, поощряющих меня
- (e) Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели
- (f) Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову
- (g) Я сознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам
- (h) Я не решаюсь четко изложить мои вопросы против реальной оппозиции.

**Сумма баллов =**

Убедитесь, что сумма баллов в каждой серии сводится к 10, и итог для всех семи серий равен 70.

## Обработка результатов

Раздел	«И»	«П»	«Ф»	«М»	«ИР»	«О»	«К»	«Д»
<b>1</b>	g/	d/	f/	c/	a/	h/	b/	e/
<b>2</b>	a/	b/	e/	g/	c/	d/	f/	h/
<b>3</b>	h/	a/	c/	d/	f/	g/	e/	b/
<b>4</b>	d/	h/	b/	e/	g/	c/	a/	f/
<b>5</b>	b/	f/	d/	h/	e/	a/	c/	g/
<b>6</b>	f/	c/	g/	a/	h/	e/	b/	d/
<b>7</b>	e/	g/	a/	f/	d/	b/	h/	c/
<b>Итого баллов</b>								
<b>%</b>								

## П Р И Л О Ж Е Н И Е

### Требования к составлению бизнес-плана

Дорогие коллеги! Данная структура бизнес-плана не является обязательной, но она может служить для Вас ориентиром.



#### **1. История проекта.**

- 1.1. Предпосылки разработки проекта
- 1.2. Спонсоры проекта.
- 1.3. Описание работ по проекту, выполненных на настоящий момент
- 1.4. Оценка стоимости работ, выполненных на настоящий момент

#### **2. Описание предприятия, на базе которого предполагается реализовывать проект, или предприятия-инициатора.**

- 2.1. Форма собственности
- 2.2. История предприятия
- 2.3. Виды деятельности
- 2.4. Руководство предприятия
- 2.5. Краткое описание текущей деятельности, в т.ч. характеристика продуктовой линейки
- 2.6. Клиенты и партнёры
- 2.7. Краткий анализ финансового состояния предприятия за последние три года (ликвидность, оборачиваемость активов, финансовый рычаг, рентабельность продаж / активов / собственного капитала).
- 2.8. Система налогообложения

2.9. Характеристика имеющихся в собственности предприятия основных фондов.  
Арендуемое оборудование.

### **3. Описание продукта или услуги, производство или оказание которых планируется в ходе выполнения инвестиционного проекта.**

- 3.1. Полезные свойства продукта / услуги, способность удовлетворять потребности рынка.
- 3.2. Конкурентные преимущества.
- 3.3. Социальная значимость продукта или услуги.
- 3.4. Продукты / услуги – заместители.
- 3.5. Положение дел на настоящий момент (идея, прототип, мелкосерийное производство и т.п.)
- 3.6. Защита интеллектуальной собственности (если требуется)

### **4. Маркетинговый анализ.**

- 4.1. Описание потребностей рынка
- 4.2. Основные группы клиентов
- 4.3. Структура потребления в различных группах
- 4.4. Оценка отрасли с указанием лидеров рынка
- 4.5. Оценка спроса:
  - в прошлом
  - текущее значение
  - в будущем
- 4.6. Ожидаемая доля рынка
- 4.7. Прогноз объёма продаж
- 4.8. Ценовая политика
- 4.9. План продаж
- 4.10. Прогноз выручки на горизонтах планирования
- 4.11. Описание потенциальных каналов сбыта
- 4.12. Оценка сбытовых затрат
- 4.13. Описание конкурентного окружения
- 4.14. План продвижения
- 4.15. Оценка затрат на продвижение продукта

### **5. Производство (технический анализ).**

- 5.1. Общая схема процессов
- 5.2. Описание необходимых для выполнения проекта материальных ресурсов:
  - оценка потребности в сырье и материалах
  - необходимое оборудование (основное, вспомогательное, сервисное) и другие внеоборотные активы
- 5.3. Оценка периодических затрат на приобретение сырья и материалов
- 5.4. Оценка инвестиционных затрат
- 5.5. Местоположение предприятия. Описание географического окружения. Необходимые

коммуникации

5.6. Описание юридического статуса земельного участка

5.7. Оценка затрат на освоение земельного участка

5.8. Предполагаемое воздействие на среду. Экологическая экспертиза

5.9. Описание опытно-конструкторских работ

5.10. Стоимостная оценка НИОКР

5.11. Кадровое обеспечение проекта. Описание необходимых компетенций персонала:

- рабочие,

- ИТР

- управленцы

5.12. Оценка затрат на оплату труда

## **6. Организация и юридический план**

6.1. Примерная организационная схема:

- общее руководство

- производство

- сбыт

- закупки

- администрация

6.2. Юридическая форма бизнеса (для нового бизнеса)

6.3. Юридические вопросы привлечения инвестиций (долевое или долговое финансирование)

## **7. План инвестиционной фазы**

7.1. Иерархическая структура работ

7.2. График работ (диаграмма Гантта)

7.3. Сметная стоимость работ и график освоения средств

7.4. Матрица распределения ответственности

7.5. График поставок

## **8. Финансовый анализ**

8.1. Анализ безубыточности проекта

8.2. Прогноз денежных потоков. Модель учёта инфляции.

8.3. Оценка финансовой реализуемости. График финансирования.

8.4. Свободный денежный поток для фирмы без учёта структуры финансирования (крайне желательно)

8.5. Свободный денежный поток для акционеров и собственников

8.6. Обоснование выбора барьерной ставки (ставки дисконта)

8.7. Расчёт ключевых показателей эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR, PI, DPP, BC Ratio и др.)

8.8. Анализ чувствительности проекта по ключевым параметрам

**9. Риски проекта**

9.1. Список (реестр) ключевых рисков

9.2. Оценка рисков: вероятность / сила воздействия

9.3. Описание мер реагирования на риски

**10. Экономический анализ**

10.1. Ключевые экономические выгоды, которые даёт реализация проекта для предприятия-инициатора

10.2. Ключевые экономические выгоды, которые даёт реализация проекта для развития региона

10.3. Ключевые экономические выгоды, которые даёт реализация проекта для экономики Российской Федерации в целом

**11. Характеристика социальной значимости проекта**

**12. Приложения и иллюстрации.**