**Введение   
Глава 1. Концепция управления проектами**   
1.1. Основы управления проектами   
1.2. Анализ механизма проектного управления в рамках стратегии предприятия   
1.3. Методика оценки эффективности проектов   
1.4. Оценка рисков при проектировании

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность работы.** На сегодняшний день российская экономика переживает результаты мирового финансового кризиса. Многим компаниям приходиться вносить изменения в свои бизнес-планы, сокращать, и даже сворачивать инвестиционные программы. Существует много факторов, которые выводят компанию из стабильного состояния, действуют на бизнес компании в условиях всемирного кризиса. При этом кризис может принести компании не только угрозы, но и новые возможности. Если компания, в условиях кризиса, выбрала правильную тактику поведения, то это для компании окажется золотым дном, так как расчиститься рынок от конкурентов или сформируются новые потребности потребителей. Но бывает, что компании, которые занимали высшие позиции, моментом иду ко дну. После кризиса лидирующее положение будут занимать только те компании, которым удалось уловить новые тенденции и быстро освоить их.

На сегодняшний момент в экономике происходит переход от массового производства к услугам, ориентированным на потребности конкретного потребителя. У компании должен быть план действий, направленный на достижение стратегических целей. Стратегия необходима как компании в целом, так и каждому отделу и функциональной единице.

Целью данной работы является исследование процесса планирования проекта на примере ООО «Торговед».

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение основ управления проектами;

- рассмотрение механизма проектного управления в рамках стратегии предприятия;

- изучение методики оценки эффективности проектов;

- анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговед»;

- разработка технического задания на проектирование;

- экономическое обоснование инвестиционного проекта и оценка его эффективности.

**Объектом исследования** в работе выступает ООО «Торговед».

**Предметом исследования** в работе является инвестиционный проект.

Исследование проблем разработки проекта нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Васюткиной Л.В., Глущенко В.В., Глущенко И.И. Гродских В.С., Иониной М. Б., Балобановой А.А., Немцовой Н.В., Филиной Н.В., Николаевой И.П., Носовой С.С., Опариной С.И. Субботина И.А., Осетровой И.С., Романовой М. В., Чеботаря Ю.М., Шутенко В.В. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ООО «Торговед».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация проекта, разработанного в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

Структура работы представлена введением, тремя разделами, заключением и списком литературы. Первый раздел содержит теоретические положения разработки проекта и основ его управления.

Второй раздел представлен анализом экономической деятельности, ООО «Торговед», а так же разработкой технического задания на проектирование.

Третий раздел посвящен экономическому обоснованию разработанного инвестиционного проекта и оценка его эффективности.

**Глава 1. Концепция управления проектами**

1.1. Основы управления проектами

Управление проектом (проектное управление) – вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели.

При этом проект можно определить как деятельность по разработке и реализации плана действий по достижению поставленной цели. Таким образом, понятие «проект» уже содержится в понятии «управление проектом» и его выделение, по сути, является избыточным, вызванным в основном необходимостью использования уже сложившегося понятия «управление проектом».

Современное управление проектом – это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели, т.е. желаемого состояния управляемого объекта. Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны, которые могут вытекать из внутренних свойств результата проекта и из внешних условий.

Прежде всего, цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные аспекты проекта и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или продукции (результата) проекта, сетевые и информационно - технологические модели. Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта. Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей. Такую всестороннюю модель деятельности, представляющую совокупность логически связанных документов, можно обозначить как бизнес -проект.

Проект обладает рядом свойственных ему характеристик, определив которые, можно точно сказать, относится ли анализируемый вид деятельности к проектам.

Временность – любой проект имеет четкие временные рамки (это не относится к его результатам); в случае, если таких рамок не имеется, деятельность называется операцией и может длиться сколь угодно долго.

Уникальные продукты, услуги, результаты – проект должен порождать уникальные результаты, достижения, продукты; в противном случае такое предприятие становится серийным производством.

Последовательная разработка – любой проект развивается во времени, проходя через определенные ранее этапы или шаги, но при этом составление спецификаций проекта строго ограничивается содержанием, установленным на этапе начала.

Каждый проект характеризуется жизненным циклом, на основе которого формируется стандартный подход к проектному управлению. Жизненный цикл проекта представлен на рисунке 1.1.

Инициатива (постановка задачи и фиксация целей проекта в уставе)

Планирование (разработка плана проекта, бюджета, корректировка)

Контроль, мониторинг и оценка исполнения

Управление и исполнение

Завершение проекта (закрытие договора, анализ усвоенных уроков, роспуск команды)

**Рисунок 1.1. Жизненный цикл проекта**

Рассмотрим более подробно этап планирования. Этот этап является одним из самых важных. На этом этапе определяются задачи, бюджет и сроки проекта. Довольно часто планирование понимают только как составление графика работ, упуская из вида управление ресурсами, составление бюджета, графика потребности в материалах, машинах и механизмах и т.д.

Полноценная техника планирования, которая представлена на рисунке 2 включает в себя следующие этапы и последовательность:

Определение целей проекта

Описание целей проекта

Определение этапов

Определение списка работ

Стоимостные расценки ресурсов

Определение потребности в ресурсах (люди, материалы, механизмы)

Определение последовательности работ

Назначение людей, материалов, механизмов на задачи

Определение длительностей задач

График работ

Формирование бюджета проекта

Бюджет проекта

Утверждение плана проекта

План

проекта

**Рисунок 1.2. Процесс планирования**

1. Определение цели проекта и ее описание. Довольно часто проекты начинаются без четких и измеримых целей.

2. Определение технологических стадий (этапов работ). Для проекта должна быть выбрана технология реализации, определяющая стадии развития проекта. Одной из типичных ошибок планирования является несоответствие плана технологическому циклу.

3. Для технологических стадий необходимо определить список задач, указать их последовательность и прогнозируемую длительность (зависит от назначенных ресурсов).

4. Необходимо согласовать вопрос о выделяемых ресурсах для проекта. Следует отметить, что все ресурсы компании должны распределяться централизованно.

Довольно часто возникает ошибка планирования, связанная с тем, что некоторые дефицитные ресурсы используются одновременно в двух разных проектах. Для решения данной проблемы все проекты в компании должны быть приоритезированы.

5. График работ в таких системах, как Microsoft Project, получается автоматически, если определены задачи и ресурсы.

6. Если определить расценки на человеческие ресурсы, машины, механизмы и материалы, то бюджет может быть получен также автоматически. Одна из типичных ошибок заключается в том, что бюджет не сверяют с графиком работ.

7. В небольших проектах обязательным условием начала работ по проекту является наличие утвержденного письменного задание, бюджета и графика работ, которые образуют формальный документ «План проекта». В больших проектах, необходимо также разработка планов управления рисками, качеством, документооборотом, персоналом и др.

Также необходимо отметить, что процесс планирования является итеративным. План проекта (сроки, список задач, бюджет) должен изменяться по результатам как исполнения проекта, так и по результатам изменения среды проекта.

**1.2. Анализ механизма проектного управления в рамках стратегии предприятия**

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Различают генеральную цель (говорят также — миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов.

Миссия — это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия — это главная задача проекта, с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на 3 последовательных процедуры:

— стратегический анализ;

— разработка и выбор стратегии;

— реализация стратегии.

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (т. н. SWOT-анализ).

К числу факторов внешней среды относят:

- технологические (уровень существующих, наличие новых технологий);

- ресурсообеспеченность (наличие, доступ);

- экономические (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги);

- ограничения государственного сектора (лицензирование, законотворчество);

- социальные (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст);

- политические (внешняя, внутренняя, экономическая);

- экологические (уровень загрязнения, мероприятия);

- конкуренты (количество, размеры, сила).

Внутренняя среда включает:

- целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей);

- маркетинговые исследования (наличие специалистов, бюджет маркетинга);

- сбыт (объем продаж, скидки);

- каналы распределения (как, через кого продается);

- производство (оборудование, технология, площади);

- персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура);

- снабжение (поставщики, условия и системы поставки); - исследование и разработка НИОКР (уровень, бюджет);

- финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние);

- номенклатура продукции (степень диверсификации);

- исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT- анализа разрабатывается стратегия.

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:

- корпоративная стратегия (общее направление развития, т. е. стратегия роста, сохранения или сокращения);

- деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т. е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации, При разработке деловой стратегии используют 3 основных подхода:

1. стратегию лидерства в издержках;

2. стратегию дифференциации (уникальности по какому-либо направлению);

3. стратегию концентрации на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта);

- функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).

Таким образом, при определении стратегии проекта необходимо обратить внимание на основные аспекты: реализация стратегии подразумевает, в первую очередь, необходимость определенных изменений, необходимых в организационной структуре и организационной культуре. Поэтому часто необходимо создать специальные координационные механизмы в дополнение к организационной структуре управления: проектные, межпроектные (программные), венчурные (для проектов с высокими уровнями рисков) группы.

Существенным элементом стратегии является фактор т. н. организационной культуры, включающий:

- видение (философию) организации;

- господствующие ценности;

- нормы и правила поведения;

- ожидания предстоящих изменений;

- процедуры и поведенческие ритуалы.

**1.3. Методика оценки эффективности проектов**

В современном мире, с условием сложившейся экономической ситуации, когда на счету каждая единица ресурсов, как никогда актуален вопрос тщательной оценки и отбора инвестиционных проектов. От способности выбора правильного проекта и полной оценки всех его плюсов и минусов, зависит возможность максимальной минимизации рисков при начале проекта, а значит повышение шансов на его успешную реализацию.

При оценки эффективности инвестиционного проекта нужно одновременно учитывать множество факторов, например, таких как; спрос на продукт, получаемый в ходе реализации проекта, его новизну, политическую стабильность и т.д. Однако самыми главными факторами при вынесении решения о принятии проекта к реализации являются экономические показатели, речь о которых пойдет далее.

В инвестиционных проектах, самыми главными показателями принято считать рентабельность, окупаемость и доходность. Стоит выделить 5 самых часто применяемых способов оценки эффективности инвестиционных проектов в зарубежной практики; в первую очередь это методы, основой которых, является дисконтирование, по средствам которых можно вычислить показатели приведенные далее:

- (PI) рентабельность инвестиций;

- (NPV) чистый приведенный эффект;

- (IRR) внутренняя норма рентабельности инвестиций,

а так же, способы учетных оценок, такие как:

- (PP) срок окупаемости проекта;

- (ARR) коэффициент эффективности инвестиций.

Что же касается российской практики, в ней, в роли главными способами оценки эффективности инвестиционных проектов являются:

1. Метод расчета чистой текущей стоимости который позволяет узнать чистый доход по проекту, который, в свою очередь, является разницей между суммой дисконтированных потоков денежных средств, которые генерируются проектом и совокупной суммой инвестиций.

Чистая текущая стоимость = приведенная стоимость денежных потоков от проекта - общая сумма инвестиций.

На практике, применение этого метода дает возможность получить максимально точные результаты, однако, только в случае незначительных колебаний учетной ставки.

В западной практике существует аналогичный метод под названием Netpresentvalue — NPV (расчет чистой текущей стоимости). Под этим понимается разница между общей суммой начислений и суммой дисконтированных потоков будущих поступлений денежных средств, которые генерирует проект.

NPV = ∑FVn \* (1/(1+r)n) – IC (1)

где: ΣFVn — общая сумма будущих поступлений от проекта;

r — доходность проекта, приемлемый и возможный для инвестора ежегодный процент возврата может быть равен стоимости привлеченных источников финансирования проекта;

IС — сумма инвестиций.

Для определения доходности на одну единицу затрат можно использовать метод расчета индекса. Принято считать, что показатели, получаемые при использовании данного метода, уточняют результаты, полученные с помощью формулы чистой приведенной стоимости денежных потоков, которые генерирует проект относительно общей суммы начальных инвестиций.

Ниже представлена формула по которой рассчитывается индекс рентабельности:

PI = ∑ (FV/(1+r)n) / IC (2)

Что же касается ситуации, когда необходимо определить максимальный уровень затрат на необходимый капитал, оптимальным вариантом будет использовать метод расчета внутренней нормы рентабельности проекта (или маржинальной эффективности капитала). Убыточным проект считается в случае, если стоимость источников финансирования превышает внутреннюю норму рентабельности. Соответственно, в случае, когда внутренняя норма рентабельности будет превышать стоимость источников финансирования, проект можно считать прибыльным.

Для расчета внутренней нормы рентабельности, в российской практике финансового анализа, используется формула отношения чистой текущей стоимости к текущей стоимости первоначальных инвестиций.

(Чистая текущая стоимость / Текущая стоимость первоначальных инвестиций) • 100%= Внутренняя норма рентабельности

В западной практике существует аналогичный метод, под названием - internalrateofreturn — IRR (внутренняя норма прибыли), с его помощью можно высчитать норму рентабельности инвестиций.

Как правило, его используют в двух целях:

1) подтверждение оценки проектов, полученной в результате использования методов расчета чистой текущей стоимости (NPV) и индекса рентабельности инвестиций (PI).

2) определение допустимого уровня процентных расходов в случае финансирования проекта за счет привлеченных средств;

Под нормой рентабельности инвестиций, принято понимать такое значение доходности, при которой чистая текущая стоимость, являющаяся функцией от (r), равна нулю, как это представлено на формуле ниже.

IRR = r, при которой NPV (f (r)) = 0. (3)

Формула расчета нормы рентабельности инвестиций (IRR) имеет следующий вид:

IRR = r1 + (r1 / (f(r1) – (r2))) \* (r2 – r1) (4)

Из формулы приведенной выше можно сделать вывод, что для получения показателя IRR, нам необходимо в начале, высчитать показатели чистой текущей стоимости, при разных значениях процентной ставки.

Более точные результаты, позволит получить улучшенный способ расчета нормы рентабельности. В таком случае во время расчета чистой текущей стоимости, денежные потоки дисконтируются по ставке, которая равна средневзвешенной стоимости авансированного капитала.

(Чистая текущая стоимость, рассчитанная на основе ставки дисконтирования, равной средневзвешенной стоимости авансированного капитала) • 100% / (сумма первоначальных инвестиций) = Внутренней норме рентабельности.

Следующим показателем, который необходимо учитывать, при оценке инвестиционных качеств проекта, является срок окупаемости инвестиций. Под данным показателем принято понимать срок, по окончанию которого, общая сумма поступлений от проекта будет равна общей сумме первоначальных инвестиций. В финансовом менеджменте, тот самый момент, в который общая сумма первоначальных инвестиций становится равна общей сумме поступлений от проекта, принято считать точкой безубыточности. В данном случае денежные средства полученные после прохождения точки безубыточности, соответственно, не учитываются.

Равноценными можно назвать проекты, срок окупаемости которых равен. В том числе, использование данного метода дает возможность определить уровень инвестиционного риска и ликвидности проекта.

Ликвидность будет расти относительно уменьшения срока окупаемости. Так же, с уменьшением срока окупаемости будет уменьшаться степень риска проекта, что в свою очередь, делает его более привлекательным для инвесторов.

На примере российской практики, используется три варианта расчетов, в зависимости от величины первоначальных инвестиций и величины денежных потоков:

1) метод, основанный на учетных оценках;

2) дисконтный метод;

3) дисконтный метод с использованием средней величины денежного потока.

Основа первого метода, это расчет срока, по прошествии которого сумма денежных потоков от проекта, приравняется к сумме, вложенных в него средств. Вместе с тем, высчитывается сумма недисконтированных потоков денежных средств, которые сравнивают с недисконтированной стоимостью изначальных инвестиций.

При применении дисконтного метода необходимо определить срок, по истечении которого сравняются сравняется сумма дисконтированных денежных потоков проекта и дисконтированная стоимость первоначальных инвестиций. При применении данного способа можно учитывать возможность реинвестирования доходов от данного проекта.

В последнем случае, мы определяем срок окупаемости инвестиций отношением приведенной стоимости начальных инвестиций, к средней величине дисконтированного денежного потока в настоящий момент времени.

В западной практике существует аналогичный метод под названием - метод срока окупаемости инвестиций (paybackperiod — РР), он позволяет получить срок, на протяжении которого сумма прогнозируемых недисконтированных поступлений денежных средств приравняется к общей сумме всех расходов, которые связанны с данным проектом.

Ниже представлена формула расчета окупаемости инвестиций:

PP = n, при котором ∑FVn >IC (5)

Срок окупаемости инвестиций рассчитывается:

1) При условии равномерного распределения поступлений от проекта по годам — делением совокупных затрат на величину годового дохода;

2) А так же, неравномерного распределения поступлений от проекта по годам — прямым подсчетом числа лет, в течение которых сумма доходов превысит сумму расходов.

6. Для оценки с коротким сроком окупаемости можно применять метод простой нормы прибыли. Под простой нормой прибыли понимается отношение чистой прибыли, полученной в результате реализации инвестиционного проекта, к вложенным в него инвестициям. В западной практике аналогичный метод называется методом расчета коэффициента эффективности инвестиций (accountingrateofreturn — ARR).

Формула расчета простой бухгалтерской нормы прибыли имеет следующий вид:

ARR = PN / (0,5\*(IC-RV) (6)

Рентабельность проекта = (чистая прибыль + амортизационные отчисления, генерируемые проектом / стоимость инвестиций) • 100%

Формула расчета коэффициента эффективности инвестиций (ARR) имеет следующий вид:

где ARR — коэффициент эффективности инвестиций;

PN — среднегодовая прибыль от вложения денежных средств в данный проект;

IС — сумма денежных средств, инвестированных в данный проект (сумма инвестиций);

RV — величина ликвидационной (остаточной) стоимости активов, т.е. стоимости активов по окончании срока их полезного использования.

Стоит понимать, что при рассмотрении любого инвестиционного проекта и принятии решения по поводу вкладывания в него денег, необходимо учитывать все факторы, влияющие на проект, такие как риск, срок окупаемости и т.д.

Значения формул, приведенных выше, всегда будут являться решающим фактором при принятии решения по инвестированию, так как они позволяют просчитать дальнейшую финансовую судьбу проекта во всех аспектах.

**1.4. Оценка рисков при проектировании**

На сегодняшний день основополагающим ресурсом различной организации является персонал, от которого зависит финальный результат его работоспособности. Изменения, которые сейчас идут в мировом экономическом сообществе, предъявляют собой внедрение новейших и прогрессивных технологий и методик управления персоналом. В кризисное время очень важно эффективное управление персоналом и разработка антикризисных мероприятий управления персоналом. Упадок угрожает организации не только лишь экономическими трудностями и потерей собственных позиций на рынке, но и утратой грамотных сотрудников, без которых одолеть кризис нельзя. Удерживание сильных работников - один с главных проблем маркетинга в рубеже кризиса, и достичь данной цели допускается, в случае если вовремя оповестить кадры и осуществить соответственную концепцию мотивации.

Определенные проблемы антикризисного управления персоналом слабо рассмотрены в литературе, как правило, главная часть трудов приурочены к всеобщему процессу антикризисного управления персоналом. При этом недостаточно пересмотрены программы согласно антикризисному управлению персоналом на основе мотивации работников компании.

Антикризисное руководство предъявляет обусловленные, в отличие от постоянного управления, условия к концепции управления персоналом. Подобная определённость определена принципом соотношения полезной стратегии и стратегии управления персоналом. Равно как норма, деловая политика вывода компании с упадка подразумевает концентрацию попыток в скором повышении продаж издаваемой продукции, эксплуатационном поиске перспектив предложения добавочных услуг, изыскании рынка и перспективной исследованию нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, уменьшении затрат (в том числе, и в штат). Основная цель, какую решает отдел персонала в данных обстоятельствах - это помощь антикризисных граней путём успешной организации взаимодействия управляющих, экспертов и работников компании.

Кроме того, обстановка кризиса обременена сопутствующими профессиональными трудностями, какие нужно разрешать. Преимущественно зачастую встречающиеся вопроса -это неудовлетворённость заработной платы, отток квалифицированного персонала, общественно-психологическая напряжённость. Проект вывода фирмы с упадка, равно как принцип, подразумевает осуществление конструктивных переустройств в обстоятельствах крайней невсеобъемлемости ресурсов, в первую очередь денежных и временных. По этой причине при проведении антикризисного проекта в сфере управления персоналом следует разрешить 2 ключевые проблемы:

- сохранение и привлечение в реализацию мероприятий антикризисного проекта одних работников;

- минимизирование рисков появления остроконфликтных обстановок при уходе с работы иных.

В тот или иной категорию попадет любой работник - «удерживаемых» либо «увольняемых» - зависит равно как с общих проектов фирмы по выходу с упадка, так и с подобранных течений формирования. Удачное разрешение отмеченных вопросов потребует исследования и осуществлении ансамбля мер, нацеленных в предоставление соответственного представления абсолютно всеми работниками текущей ситуации и возможностей её формирования в согласовании с проектами управления согласно преодолению упадка; мотивация работников в нужные точки воздействия.

Концепция управления персоналом компании предполагает собою комплекс подсистем единого и прямолинейного управления организацией, а также ряда многофункциональных подсистем, которые специализируются в исполнении однородных функций в управлении персоналом компании и взаимосвязей среди ними.

Сотрудникам следует обеспечить данные о том, в какой ситуации пребывает фирма, какие воздействия запланированы менеджментом с целью выхода с кризиса, какие миссии и проблемы определены перед ними самими. В взаимосвязи с этим один из отраслей антикризисной проекты считается консультативная деятельность с персоналом, в согласовании с которой сведения для работников обязана включать:

- характеристику условий, в которой пребывает фирма;

- наиболее возможный вид формирования событий в случае, если не будут установлены антикризисные мероприятия;

- запланированные мероприятия согласно преодолению упадка и прогнозируемые итоги с их осуществления;

- программу вывода фирмы с упадка и значимость работников в её эффективном осуществлении.

Перед беседой немаловажно верно установить целевую категорию. Вряд ли выйдет объяснить работнику предпосылки кризиса и стратегические проекты компании - они станут понятны менеджерам. Работники же будут оценивать условия, такие как насколько своевременно платится заработная оплата и имеется ли безвозмездный обеденный перерыв.

Выбор метода передачи данных зависит также от статуса работников и объемов фирмы. Возможно применять индивидуальный контакт, заявление, распространяемое по электрической почте, либо связь с «рабочими рекомендациями».

На практике индивидуальное взаимодействие с основными экспертами либо осуществление открытых совещаний с заинтересованностью абсолютно всех работников, когда имеется вероятность установить интересующие проблемы начальству, - единственный из наиболее общераспространенных методов уменьшения неопределенности. Такого рода условия руководитель способен предпочтительно осознать настрой в коллективе и незамедлительно разрешить более значимые трудности.

Для фирм с крупным штатом работников единственный из наиболее результативных методов донесения данных - письменное обращение к персоналу по коллективной электронной почте. Зачастую обращение по электронной почте предшествует индивидуальным встречам с работниками, для того чтобы персонал сумели приготовиться к грядущей беседе.

Персонал сопротивляется переменам потому, что приспособился трудиться таким способом и ничего не желает изменять. Он представляет привычными стандартами-видами, какие сложились у него за период деятельность в обычных обстоятельствах. Обстановка изменилась, однако стандарты поведения сохранились.

Любое действие человека предваряется формированием духовного вида этого воздействия. Нужно отметить, что индивид функционирует дважды один раз — один в мыслях (даже, в случае если не понимает данного), 2-ой — действительно. Действуя схожим способом в схожих моментах и достигая преуспевания, индивид фиксирует фигуры воздействия в варианте стереотипов действия. Поведенческие фигуры считаются стабильным формированием и, равно как принцип, изменяются достаточно сложно.

Нередко ему препятствует нерациональность мышления (доминирования веры в то, что все образовывается само собой, чрезмерная основа на проницательность, слепая уверенность третьему суждению, беспокойства и боязни, и т.п.). Все данное приводит к тому, что в изменившихся (иногда существенно) условиях индивид функционирует так, будто ничего не случилось. Нечто подобное совершается с работниками в обстоятельствах упадка и, как это ни грустно, в главную очередь, с начальниками разных уровней. Осознавая то, что фирма находится в условия упадка, они продолжают мыслить и функционировать так, как они привыкли в период устойчивой ситуации активного формирования фирмы.

Для того чтобы уменьшить противодействие персонала переменам и мотивировать штат, сделать их наиболее результативными, необходимо следующее.

1. В главную очередность, вызвать у работников недовольство нынешнем положением. При этом необходимо иметь в виду, что у любой категории недовольство может быть собственным. Любой работник обязан быть недоволен нынешнем положением.

2. На базе вызванного недовольства текущим положением дел или ближайшей возможностью вызвать (актуализировать) у него необходимость поменять обстановку к наилучшему.

3. Поставить конкретные миссии. В восприятии персонала - задача обязана быть этим выходом, какой приведет к значимому улучшению условия. Значимость руководителей абсолютно всех степеней состоит в том, для того чтобы любой работник четко осознал цель, стоящую непосредственно пред ним, а также хорошо осознавал, как данная задача сможет помочь ему достигнуть своей (индивидуальной) миссии.

4. Совместно с любым работником наметить проект (методы и способы) достижения миссии.

5. При необходимости научить работника предлагаемым методам и способам работы. В особенности, в случае если на него возлагаются дополнительные обязанности и функции, какие он ранее никак не выполнял.

Кризис - всегда стресс для людей, его переживающих. В первую очередь, это боязнь — опасение лишиться работу, опасение лишиться привычный степень существовании, опасение за семью, родных, беспокойство по взаимоотношению к предстоящему. И, несмотря на то страх считается мощнейшим мотиватором, принуждающим большинство людей прикладывать существенные старания для того, чтобы никак не лишиться работу, все же очень огромна его деструктивная значимость. Успешную и продуктивную работу в страхе никак не возведешь.

В обстоятельствах длительных напряженных нагрузок, стимулированных упадком, один с ключевых вопросов управляющих - уменьшить степень тревожности персонала, сократить страхи. Непосредственно по этой причине начинать работу согласно сплочению своего коллектива, перенацеливанию его в новейшие проблемы следует с формирования стратегии работы фирмы в обстоятельствах упадка, а кроме того «нужной модификации действия сотрудника», и доведению их вплоть до абсолютно всех в отсутствии изъятия работников фирмы.

Лучший метод обосновывать работников в наиболее успешную и серьезную работу в кризисной ситуации - лично руководителю трудиться наиболее серьезно и продуктивно, осуществить в себе и понять никак не только лишь обязанность и за собственную участь, но и за судьбы людей, управлять какими ему поручили.

Любая переломная обстановка неповторима и требует персонального подхода к её преодолению. Одними с ключевых вопросов управляющего каждой фирмы остаются моделирование и устранение переломных обстановок, а также уместное осуществление требуемых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое квалифицированной работой с персоналом. Но при пришествии упадка установление состава мер согласно его преодолению, в том числе и в сфере управления персоналом, обязано прокладываться в самые короткие сроки и корректироваться согласно грани формирования происшествий.

Антикризисное руководство предъявляет установленные, хорошие с постоянного управления, условия к концепции управления персоналом. Основная цель, какую разрешает отдел персонала в данных обстоятельствах - данное помощь антикризисных граней линией результативной компании взаимодействия управляющих, экспертов и работников компании, создание антикризисной проекты в базе мотивировки персонала, что даст возможность распоряжаться персоналом и сбалансировать условия в компании.

**Список используемых источников:**

Бизнес - план: учебно - практическое пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова. – М.: ПРИОР, 2012. – 196 с.

Васюткина Л.В. Бухгалтерская отчетность как информационная основа оценки будущих денежных потоков организации. // Сб. Актуальные проблемы учета, анализа и аудита в социальной сфере. По итогам Межвузовской конференции в рамках комплексного НИР «Методология учета, анализа и аудита в социальной сфере». 2014. – С. 23-30.

Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений.

Гродских В.С. Экономическая теория. – СПб.: Питер, 2013. – 208с.

Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. II: Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом Бизнес - пресса, 2012. – 242 с.

Информационные технологии в менеджменте: Учебник / И.Г. Акперов,

Информационные технологии в экономике и управлении (эффективная работа в MS Office 2007): Учебное пособие / Г. М. Киселев, Р. В. Бочкова, В. И. Сафонов. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2013. – 272 с.

Ионина М. Б., Балобанова А.А. Повышение эффективности управленческого труда в проектном управлении - Вестник Омского университета: Серия "Экономика" - Омск: Изд-во ОмГУ, 2015, № 4.

Ионина М.Б. Ключевые показатели эффективности в проектном управлении // Общество, наука, инновации. Сборник статей Международной научно-практической конференции. / Отв. ред.: Сукиасян А.А. - Уфа, 2015. - С.68-69.

Ионина М.Б. Управление персоналом в сетях розничной торговли продуктами питания на основе принципа стандартизации: диссертация: 08.00.05 / Ионина М.Б. - Омск, 2008. - 165 с.

Микроэкономика / Под ред. М.И. Ноздрина-Плотницкого. – Минск: Современная школа, 2011. - 384с.

Немцова Н.В., Ионина М.Б., Филина Н.В. Проблемы управления персоналом в контактных центрах // Экономика и управление в современных условиях материалы международной (заочной) научно-практической конференции / Гл. ред. Забуга В.Ф. - Красноярск, 2015. - С.180-183.

Николаева И.П. Экономическая теория. – М.: Дашков и Ко, 2012.– 328с.

Носова С.С. Экономическая теория. – М.: Кнорус, 2011. – 792 с.

Опарина С.И. Субботин И.А. Совершенствование методик оценки косвенных ущербов бюджету города Москвы от теневой деятельности экономических субъектов. // Ж. Вестник МГУУ, Изд-во: Московский городской университет управления Правительства Москвы. 2015, №2, стр.10-20

Осетрова И.С. Управление проектами в Microsoft Project 2010 – СПб: НИУ Прикладные информационные технологии: Учебное пособие / Е.Л. Федотова, Е.М. Портнов. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

Прогнозирование – планирование, теория проектирования экспериментов. – М.: Крылья, 2014. – 360 с.

Романова, М. В. Управление проектами: Учебное пособие по специализации «Менеджмент организации» – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014 – 256 с.

Чеботарь Ю.М. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебное пособие. –М.: Изд-во: Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2016. - 253с.

Шутенко В.В. Методика оценки стоимости проведения контрольных мероприятий органами государственного финансового контроля. // Ж. Вестник МГУУ, Изд-во: Московский городской университет управления Правительства Москвы. 2015, №2, стр.21- 24