

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**сборник учебно-методических материалов**

Направление подготовки 54.03.01 Дизайн

Направленность (профиль) образовательной программы: «Дизайн костюма»,  
«Графический дизайн», «Дизайн среды», «Дизайн интерьера»

Специальность 54.05.01 Монументально декоративное искусство

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета дизайна и технологии  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Санатова С.В.*

**Организация проектной деятельности:** сборник учебно-методических материалов направления подготовки 54.03.01 Дизайн, направленность (профиль) образовательной программы: «Дизайн костюма», «Графический дизайн», «Дизайн среды», «Дизайн интерьера», специальности 54.05.01 Монументально декоративное искусство – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017, 51 с.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра дизайна, 2017

© Санатова С.В., составление

## Содержание

1	КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА	4
2	МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	48
3	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	50

# 1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

## 1.1 Тема 1: Введение. Основные понятия проектной деятельности

Проект. Типология проектов. Основные характеристики проектной деятельности. Проект как совокупность различных видов деятельности. Формулирование цели и задачи проекта.

Классическое управление проектами выделяет два вида организации человеческой деятельности: *операционная и проектная*.

*Операционная деятельность* применяется, когда внешние условия хорошо известны и стабильны, когда производственные операции хорошо изучены и неоднократно испытаны, а функции исполнителей определены и постоянны. В этом случае основой эффективности служат узкая специализация и повышение компетенции. «Если водитель трамвая начнет искать новые пути, жди беды».

Там, где разрабатывается новый продукт, внешние условия и требования к которому постоянно меняются, где применяемые производственные технологии используются впервые, где постоянно требуются поиск новых возможностей, интеллектуальные усилия и творчество, там требуются проекты.

*Проект* — временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

У операционной и проектной деятельности есть ряд общих характеристик: выполняются людьми, ограничены доступностью ресурсов, планируются, исполняются и управляются. Операционная деятельность и проекты различаются, главным образом, тем, что операционная деятельность — это продолжающийся во времени и повторяющийся процесс, в то время как проекты являются временными и уникальными.

Ограничение по срокам означает, что у любого проекта есть четкое начало и четкое завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или осознано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте, и он прекращается.

Уникальность также важное отличие проектной деятельности от операционной. Если бы результаты проекта не носили уникальный характер, работу по их достижению можно было бы четко регламентировать, установить производственные нормативы и реализовывать в рамках операционной деятельности (конвейер).

**Задача проекта** — достижение конкретной бизнес-цели. Задача операционной деятельности — обеспечение нормального течения бизнеса.

**Проект** — это средство стратегического развития (Рисунок 5). Цель — описание того, что мы хотим достичь. Стратегия — констатация того, каким образом мы собираемся эти цели достигать. Проекты преобразуют стратегии в действия, а цели в реальность.

Проект — средство стратегического развития

Таким образом, каждая работа, которую выполняет конкретный сотрудник, привязывается к достижению стратегических целей организации.

Человечеству известны два вида деятельности. 20/\* *Репродуктивная* деятельность (труд) является слепком, копией с деятельности другого человека либо копией своей собственной деятельности, освоенной в предшествующем опыте. Такая деятельность, как, например, труд токаря в любом механическом цеху, или рутинная повседневная деятельность менеджера-управленца на уровне раз и навсегда усвоенных технологий.

*Продуктивная* деятельность (творчество) — деятельность, направленная на получение объективно нового или субъективно нового (для данного работника) результата.

Репродуктивная деятельность уходит в прошлое. В постиндустриальном обществе интеллект — основная производственная сила. Сегодня от 70 до 80% всего, что сегодня делается людьми, производится при помощи их интеллекта. 23/\* В любом товаре, сделанном в США, доля зарплаты составляет 70 процентов. Но это в среднем по всем товарам. Что касается разработки ПО, то почти все, что в этой отрасли производится, создается при помощи интеллекта.

Все меньший объем человеческой деятельности может быть организован в виде повторяющихся операций. Традиционный пример операционной деятельности — это работа бухгалтерии.

Но жизнь так стремительно изменяется, что сегодня, по утверждению сведущих людей, подготовка и сдача годового финансового отчета каждый раз реализуется как самостоятельный проект.

Проект — это основа инноваций. Сделать то, до чего другие компании еще не додумались, сделать это как можно быстрее, иначе это сделают другие. Предложить потребителю более качественный продукт или такой продукт, потребность в котором потребитель даже не может пока осознать.

### **Основные принципы поиска названия для дизайн-проекта.**

#### **Роль слова в системе ассоциативного и образного решения.**

*Слоганы* прочно въедаются в сознание потребителей. Они повышают узнаваемость бренда и оставляют след от рекламы в памяти, даже если человек услышал слоган лишь однажды. Любопытный факт: человек может не помнить, о чем реклама, он может даже не помнить, как называется рекламируемый товар, но он будет помнить слоганы. Это неслучайно, поскольку при создании слоганов используется ряд психологических хитростей, о которых пойдет речь чуть ниже. Итак, сегодня мы разбираемся, как создавать эффектные рекламные слоганы, которые сражают покупателя наповал!

Многие из Вас могут сразу сказать, дескать, вот, я слышал столько слоганов, и ни один меня не зацепил, все это придумывание – шаражкина контора, которая не стоит выеденного яйца. Но при этом, если Вам сказать некоторые слоганы только половину, вы тут же достроите вторую половину, без особых проблем. Не верите? Убедитесь сами:

- *Ваша киска купила бы...*
- *Не тормози – ...*
- *Ariel – не просто чисто, а...*

И так далее... И суть даже не в том, что говорят слоганы, сколько в том, что они собой несут. Всего пара секунд, и мы разберем то, без чего не могут жить рекламные слоганы.

[direct]

Что же такое слоганы

Итак, **слоганы** – это рекламные фразы, которые ассоциируются с рекламируемыми товарами. В отличие от названий продуктов, слоганы несут в себе энергетику и призваны создавать первое впечатление. Чем сильнее это впечатление будет, тем успешнее станет рекламная кампания.

*Слоганы* бывают разные:

1. Рекламные слоганы для товаров
2. Слоганы (девизы) компаний
3. Слоганы для поддержания имиджа
4. Слоганы — миссии

И многие другие в зависимости от сфер, целей и особенностей бизнеса заказчика. Рассмотрим, почему слоганы работают и принципы их создания. Владея полученными знаниями, можно будет создавать какие угодно слоганы в каких угодно количествах.

К слову, создание слоганов оплачивается очень неплохо: многие профессиональные копирайтеры берут, в среднем, 100–300 у.е. за 10 вариантов. Так что, стремиться, определенно, есть к чему.

Еще один парадокс состоит в том, что успех слогана не на 100% зависит от копирайтера. 4\* Суровая правда жизни проявляется особенно четко, когда неприметные, бледные и безвкусные слоганы, ото дня в день прокручиваемые по «ящику» и тупо вдавливаемые в мозг населению запоминаются, но при этом вызывают рвотные позывы.

В то же время, даже самый яркие и гениальные слоганы, если их правильно не донести до широких масс, так и останутся гениальными, но только для их творца и заказчика.

#### Как придумать слоганы

Переходим к главному: практическому руководству по созданию слоганов. Простой набор качеств идеального слогана:

1. Легкость запоминания
2. Ассоциация с брендом
3. Краткость

4. Звучность
5. Лицо (уникальность и неповторимость)

#### 1. Интонация

Все слоганы имеют ту или иную эмоциональную окраску. Представьте себе пульс человека. Он может быть нормальным, может почти не ощущаться, а может зашкаливать. Интонация слогана играет ключевую роль в:

1. Восприятии бренда и товара
2. Создании атмосферы для этого восприятия
3. Запоминании бренда

Если Вы обратите внимание на слоганы автогигантов, то, чаще всего, они наполнены величием, комфортом, безопасностью и спокойствием:

- Ford Excursion. Символ вашего превосходства
- Lexus. Стремление к совершенству
- Toyota. Управляй мечтой
- Nissan Almera. Удовольствие без промедления

8\* В то же время, есть слоганы, в которых делаются скачки интонации для усиления восприятия:

- Toyota Avensis. Ваше будущее — его цель (скачок в конце)
- Toyota RAV4. Максимум возможностей. Максимум свободы (2 скачка)

Как правило, интонация слогана зависит от ассоциаций с товаром и созданного стиля.

- Сделай паузу — скушай Twix
- Snickers. Не тормози – сникерсни!
- Есть перерыв? Есть Kit Kat!
- Pepsi. Бери от жизни все

#### 2. Слоганы. Структура

Структура слоганов бывает нескольких видов:

##### - Монолитные слоганы

Такие слоганы содержат в себе название товара или фирмы: два в одном, неотделимое целое. Как правило, используются созвучия, например, слоган знаменитого кошачьего корма: «*Ваша киска купила бы Вискас*».

##### - Слоганы-стыки

Такие слоганы содержат в начале или в конце название бренда, а затем, непосредственно, сам слоган. Например: «*Audi. Превосходство высоких технологий*».

##### - Развязанные слоганы

Эти слоганы стоят отдельно от бренда и, чаще всего, являются имиджевыми, например: «*Ты лучше!*» (МТС).

##### Слоганы. Изюминка

«Изюминка слогана» – это то, что «цепляет» в слогане. Проявляться «изюминка» может по-разному:

#### а) Простота слогана

Чем проще слоганы, тем проще их запомнить. В конце концов, совершенство – это когда нет ничего лишнего. *Примеры слоганов:*

- Volvo. Для жизни
- Skoda. Просто гениально
- Ты – лучше! (МТС)
- В ритме Vogue..
- Francesco Donni. Только лучшее

#### б) Игра слов

Игра слов – это когда есть созвучие, двойной смысл или рифма. *Примеры слоганов:*

- Ваш Сити никогда не спит
- Вольному — Volvo
- “Ярпиво”. Больше позитива

- “Миф”. Чисто идеально и цена реальна
- От Парижа до Находки Omsa — лучшие колготки
- Salamander. Каждой паре по паре

#### **в) Вкус и насыщенность**

Всегда приятно читать слоганы, которые выглядят красиво и написаны вкусно. В каждом человеке живет чувство прекрасного, и когда это прекрасное выражается в словах, у человека возникает симпатия. *Примеры слоганов:*

- “Рафаэлло”. Вместо тысячи слов
- Pikolinos. Гармония, созданная руками
- Audi A3 Sportback. Выигрыш за явным преимуществом
- Volkswagen Phaeton. Новое воплощение престижа
- L&M. Почувствуй вкус, объединяющий мир

#### **Юмор, ирония или сарказм**

Юмор, ирония, порой даже сарказм – это то, что привлекает внимание. Когда слоганы поднимают человеку настроение и заставляют его улыбнуться – это автоматически создает хорошее впечатление в сознании этого человека. *Примеры слоганов:*

- Xerox. Мы научили мир копировать
- Mars. Все будет в шоколаде
- Stimorol. Иногда лучше жевать, чем говорить
- George Dental Group. Гарантия на 10 000 конфет
- Водка “Исток”. “Когда я вернусь... “
- У нас нет постоянных читателей (газета вакансий)

#### **д) Обращение и призыв**

Обращение – это когда слоганы содержат диалог с потребителем. Слоганы с такой «изюминкой» включают либо явные местоимения «Вы», «Ты» или «Я», либо неявно обращаются к потребителю. *Примеры слоганов:*

- “Старый лекар”. Мы заботимся о Вашем здоровье
- “Ренессанс Страхование”. Цени достигнутое
- L’Oreal. Париж. Ведь Вы этого достойны
- Schwarzkopf. Опыт профессионалов для Ваших волос
- Nuts. Заряжай мозги

#### **е) Контраст и противоречия**

Контраст и противоречия – это тоже, своего рода, игра слов, только в масштабах целого предложения. Слоганы с такой изюминкой изобилуют метаформами, эпитетами и прочими авторскими оборотами. *Примеры слоганов:*

- Roverbook. Отличный ноутбук для российских дорог
- Fairy. Легкая победа над самым трудным жиром
- Молочный ломтик Kinder. Молоко, которым можно перекусить!
- Sprite. Не дай себе засохнуть
- “Доктор Мом”. Песня болезни будет недолгой

#### **ж) Вопрос**

Вопрос – это «изюминка» слоганов, которая также устанавливает контакт с потребителем. Причем вопрос может либо подчеркивать проблему покупателя, либо быть риторическим, либо заставить задуматься, либо быть дополненным ответом. *Примеры слоганов:*

- Кто идет за “Клинским”?
- Скажешь у меня нет вкуса? (Winston)
- Нужна ли реклама совершенству? (BMW)
- Снежная Королева. А вы где одеваетесь?

#### **з) Убеждение и цифры**

Слоганы, использующие убеждение и цифры либо выдают что-то за аксиому, либо в чем-то убеждают. Как правило, в сознании потребителя такие слоганы оставляют печать авторитета бренда. *Примеры слоганов:*

- Aquafresh. Тройная защита для всей семьи
- “36,6” — 366 дней в году
- “Уникомбанк”. Мы не играем в пирамиды
- Банк “Ренессанс Капитал”. Нам доверяют свои желания
- “Ренни”. 5 минут и никакой изжоги

Конечно, создавая слоганы нужно обращать внимание на все, и прорабатывать все детали, в зависимости от товара. В одних случаях идеально себя покажут одни слоганы, в других – другие. Но, как бы то ни было, для получения максимального отклика, должна слажено работать вся система: и копирайтер, и маркетологи, и рекламисты.

### **Базы слоганов**

Конечно, в одной лекции все слоганы для примеров уместить чисто физически нельзя. Поэтому в завершение статьи, я хочу привести несколько ссылок на бесплатные базы слоганов, которые могут быть Вам полезны. Эти базы слоганов содержат в себе существующие слоганы мировых брендов, и поэтому представляются Вашему вниманию только в качестве ознакомления.

### **Базы слоганов:**

1. [База слоганов TextArt.Ru](#) (Нужно выбрать раздел и подраздел)
2. [База слоганов Content-Stroy.Ru](#)
3. [База слоганов ADME.Ru](#)
4. [База слоганов Sentence.Ru](#)

Немного времени с Гуглом, или Яндексом, и можно найти и другие базы слоганов и примеры слоганов, причем как платные, так и бесплатные.

**Резюме:** если Ваши слоганы яркие, если Ваш слоганы выделяются на фоне конкурентов, если они легко запоминаются, если они лаконичны, если Ваши слоганы «цепляют» своей интонацией, то они просто не могут проиграть.

## **1.2 Тема 2: Работа с информацией**

Организация информационной деятельности проектного коллектива. Сайты специальные журналы, книги, библиотечные ресурсы для поиска специальной художественно-проектной информации. Библиографический поиск теоретической базы проектов источников. Обработка полученной информации. Интернет, как один из источников информации. Система банков изображений.

Проектное управление существенно модифицирует традиционную форму управления организацией, оказывает влияние на все процессы и подсистемы управления. Логично предположить, что в этих условиях должно иначе осуществляться и управление персоналом.

По мнению большинства авторов, эффективное управление персоналом проекта - это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

Управление персоналом проекта представляет собой деятельность, направленную на обеспечение проекта необходимыми человеческими ресурсами и их эффективное использование.

Главной функцией управления персоналом в традиционной (непроектной) организации является обеспечение предприятия необходимым по количеству и качеству персоналом, способным решать стратегические, оперативные и тактические задачи, а также осуществление управляющих воздействий, направленных на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого работника и всего коллектива в целом [2, с. 34].

Специфическая цель управления персоналом в проектной организации состоит в том, чтобы достаточно быстро «создать команду способных творчески динамично работать над достижением поставленных целей в быстро меняющихся внешних условиях» [5, с. 292].

Для более четкого понимания специфики проектного управления персоналом необходимо более подробно охарактеризовать объект, субъект и процессы управления персоналом в проектной организации.

Субъектами управления персоналом, которые непосредственно участвуют в проектной деятельности, могут являться руководители проектных групп (непосредственные менеджеры проек-



тов), руководители структурных подразделений, сотрудники которых включены в проектную работу на временной основе, службы управления персоналом. Мы выделили основные особенности субъекта управления персоналом в условиях проектно-ориентированной организации труда, которые представлены в табл. 1.

Объектом управления персоналом проектной организации становится не столько персонал организации в самом обобщенном смысле, сколько персонал, наделенный специфическими навыками, знаниями, умениями, способный участвовать в реализации проекта.

© М.М. Романова, 2011

Таблица 1

Особенности субъекта управления персоналом при проектной организации деятельности

Особенности проектной организации деятельности Особенности субъекта управления персоналом

Уникальность результата проекта Понимание того, какие характеристики персонала необходимы для создания уникального результата ранее не достигаемой цели. Необходимость в накоплении опыта и уникальных знаний

Ограниченность во времени Должен четко планировать загруженность персонала, уметь направлять и делить нагрузку персонала с точки зрения эффективности использования имеющегося уровня знаний, умений, навыков. Должен оперативно «превратить» многопрофильную рабочую группу в единую команду

Эффективное использование ограниченных ресурсов Ролевые нагрузки в команде могут меняться в зависимости от жизненного цикла проекта. Необходимо использовать имеющиеся навыки и знания персонала, направив их в нужный проект, где использование будет максимально эффективным

Результат с требуемым качеством Уметь определять риски в области персонала, вовремя их регулировать и принимать меры по ограничению влияния на проект

Один из подходов к сущности функций управления персоналом разделяет их на две группы: системообразующие и содержательные. Ядро содержательной структуры управления персоналом составляют функции-процессы, отнесенные к системообразующим, т. е. тем, которые выполняют функции системы и, имея сильные связи с другими частями, обуславливают эффективность их функционирования, определяют развитие всей системы [2, с. 70]. Такими функциями являются организация труда, оценка персонала и мотивация трудовой деятельности.

При проектных формах организации деятельности системообразующие функции управления персоналом меняются. На первое место выходят функции развития и обучения персонала. Кроме того, выделяется еще одна функция управления персоналом, а именно командообразование.

Напомним, что проект разворачивается по четырем основным этапам: инициация проекта, планирование, выполнение и завершение проекта. Рассмотрим, как изменяются роли функций управления персоналом и субъектов управления на каждом этапе (табл. 2).

Таблица 2

Функции управления персоналом в зависимости от этапов жизненного цикла проекта

Этап Роль функций управления персоналом

Инициация На основе декомпозиции работ определяются потребности в необходимых человеческих ресурсах, количественные и качественные характеристики персонала, характер привлечения персонала. Предварительно на данной стадии рассчитываются временные затраты персонала. Формируются матрицы разделения ответственностей, должностные инструкции участников проектной команды

Планирование Основной вопрос: кто будет осуществлять действия по проекту, когда потребуется персонал? На основе более подробных календарных графиков формируется подробный план по персоналу проекта, так называемый план укомплектования персоналом проекта. Осуществляются процедуры отбора и подбора персонала проекта. Разрабатываются мотивационные схемы для участников проектной команды, назначается менеджер проекта или управляющий

Выполнение Происходит процесс адаптации персонала проекта, огромное значение приобретает обучение, так как именно в проекте работник получает требуемые навыки и знания, которые

могут быть эффективно использованы в будущих проектах. Оценка и мотивация персонала направлена на контролирование промежуточных результатов работы в проекте

Завершение. Подведение итогов работы участников проектной команды, формируется и выплачивается вознаграждение, данные о достигнутых результатах каждого участника фиксируются в специальных базах данных о персонале с целью дальнейшего использования при формировании команд будущих проектов. Осуществляется роспуск команды, часть работников возвращается на свои постоянные рабочие места, часть переходит в новые структурные подразделения (например, если проект становится частью функциональной деятельности), некоторые работники в соответствии с планами укомплектования персоналом проектов переходят в новые проекты

Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности по сравнению с традиционной заключаются не только в изменении качественных характеристик элементов системы управления персоналом: объекта, субъекта и состава системообразующих функций. Многие функции управления персоналом меняют свое содержание и роль, рассмотрим некоторые из них.

Планирование персонала. При традиционном управлении персоналом планирование основывается на стратегических и тактических целях и ориентирах компании, основная задача - определить, каковы количественные и качественные характеристики персонала, который понадобится организации в будущем. При проектной организации деятельности количественная оценка потребности в персонале основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта, требованиях технологии производства, плане реализации проекта, поэтапности разворачивания работ, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала. Качественная оценка потребности в персонале должна учитывать ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта. Однако, наряду с традиционной ролью функции планирования, в проектном управлении планирование человеческих ресурсов предполагает также распределение ролей (ответственности, полномочий) между членами проектной команды и разработку принципов и правил командной работы.

1. *Отбор и подбор персонала проекта.* При подборе персонала могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники - перемещение персонала, наем новых работников, а также лизинг персонала. Схематично источники набора персонала представлены на рисунке.

Сверхурочная работа

Внутри организации

Источники привлечения персонала на проект

Временный перевод работников из функциональных подразделений

Наем новых работников

За пределами организации

Лизинг персонала

Источники подбора персонала проекта

Персонал - один из важнейших компонентов команды проекта, поэтому как бы хорошо ни была спроектирована её структура, в отсутствии людей, обладающих необходимым профессионализмом, совместными ценностями, определенными социальными нормами и установками поведения, она не способна обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта. В связи с этим подбор и оценка персонала представляют одну из значимых управленческих функций управления персоналом проекта.

2. *Оценка персонала.* Оценка является сквозным элементом работы с персоналом при проектно-ориентированной организации труда - её результаты и по окончании проектов, и по окончании обучения аккумулируются в базе данных по персоналу, что служит в дальней-

шем основанием для принятия решений о назначении того или иного претендента в проект или о дальнейшем обучении.

В целом оценка по результатам проектной деятельности может иметь несколько объективных оснований для последующего использования:

1) Оценка позволяет понять, сложился или не сложился коллектив для достижения других целей (наличие по-настоящему сплоченных команд - ценность для компании);

2) Проектная работа в кратчайший срок показывает профессионализм сотрудника, а, возможно, по итогам работы выяснится, что некоторые не соответствуют занимаемой должности;

3) Фиксирование опыта участников позволяет в последующем принимать решения о назначении этих сотрудников на другие проекты. Информация о вновь приобретенных навыках и умениях каждого из участников проекта, а также отзывы о том, как каждый из них себя показал, может оказаться очень ценным при принятии кадровых решений и комплектовании команд будущих проектов.

По нашему мнению, в проектном управлении существует достаточно объективная база для построения системы сквозной комплексной оценки персонала. Объектом оценки будут являться показатели не только результативности, но и трудового поведения и в целом отношения к труду.

3. *Обучение и развитие персонала.* Следует отметить, что проектно-ориентированные организации активизируют процессы развития персонала [4]. В проектном управлении работник сам ставит себе задачи для развития. Концепция управления знаниями проектной организации формирует такое информационное поле, где работник сам выбирает, в каком направлении ему совершенствовать свои знания, умения и навыки.

И.И. Мазур и В. Д. Шапиро выделяют особый тип совместной деятельности участников проектных команд - совместно-творческий. Подобный тип организации коллективной деятельности, по словам авторов, зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности - сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Участникам совместно-творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие [1, с. 556].

В проектном управлении наблюдается переход от концепции управления развитием к концепции управления знаниями.

В проектном управлении происходит быстрый рост компетенции специалистов, так как за короткий промежуток времени специалисты участвуют в разных, часто междисциплинарных проектах, получая колоссальный опыт.

В проектном управлении персонал - носитель редких и сложных компетенций, выработанных по мере участия в различных проектах. Одна из задач управления персоналом в проектном управлении - сохранить ядро наиболее компетентных, так называемых ключевых специалистов. Интересный инструмент управления персоналом, позволяющий на сис-

темном уровне решить проблему сохранения знаний, предлагает А.Д. Баженов. Его подход основывается на создании Центров компетенций. Ключевой специалист - сотрудник, обладающий глубокими знаниями и опытом в определенной профессиональной области, применяемой в значительной доле (или большинстве), проектов компании [6].

В основу Центров компетенций ложатся те компетенции, которых в компании не хватает регулярно. При этом Центры компетенций создаются не на основе описания компетенции как таковой, а вокруг конкретных сотрудников, у которых конкретная компетенция (набор компетенций) развита наиболее сильно.

4. *Мотивация персонала.* Целью программы мотивации в проектно-ориентированной компании является повышение эффективности при сохранении необходимого уровня качества. При этом для каждой категории сотрудников проекта эффективность и качество определяются и оцениваются по-разному [7]. Если для рядового сотрудника команды проекта эффективность оценивается через снижение трудозатрат на выполнение работы при соблюдении качественных требований к результатам, то для руководителя проекта показателем эффективности служит снижение сроков и соблюдение бюджета, а качество определяется через достижение целей проекта.

А.С. Товб предлагает разделять программы мотивации для ключевых специалистов проекта, менеджеров проекта и рядовых специалистов [3].

Так, руководители проекта и технические лидеры должны премироваться за выполнение проекта в целом.

Принципиальным преимуществом проектного подхода является возможность оценивать реальный вклад каждого участника команды проекта, привязывая вознаграждение не к общим финансовым результатам компании, а к результатам конкретных работ. При этом система мотивации может дополнять общую систему мотивации компании. Часть прибыли от проекта идет на премирование подразделений, делегировавших своих специалистов в проект. Это позволяет выровнять мотивацию к выполнению проектных и непроектных работ.

Итак, управление персоналом при проектной организации деятельности изменяется по сравнению с традиционной системой управления персоналом не только содержательно. Новые качественные характеристики приобретают основные элементы системы управления персоналом: объект, субъект и состав системо-образующих функций. Изменяются роли субъектов управления персоналом в условиях проектно-ориентированной организации труда. Кроме того, функционирование системы управления персоналом претерпевает изменения, меняются роль и значение каждой функции управления персоналом. Таким образом, выделенные особенности системы управления персоналом с точки зрения структуры и функционирования позволяют нам сделать вывод о том, что управление персоналом существенно модифицируется при проектных формах организации деятельности.

### 1.3 Тема 3: Подготовительный этап для обеспечения проектной деятельности.

Группы потребителей. Чужой опыт и достижения. Понятие плагиата. Творческое восприятие чужого опыта. Авторство в произведении, идеях изобразительного искусства, фотографии, дизайнерской идее.

### 1.4 Тема 4: Кодекс чести дизайнера

Моральные и этические нормы чести дизайнера. «Я-концепция» профессионального саморазвития будущего дизайнера.

#### *Международный профессиональный кодекс чести дизайнера*

Образцовый Кодекс поведения для дизайнеров

#### **Цель кодекса:**

**формирование основных принципов международных этических норм в дизайнерской практике, принятых всеми организациями - членами ICSID;**

Дефиниции:

Согласно КОДЕКСА слово "дизайнер"

1. применимо к специалистам (дизайнерам, архитекторам, проектировщикам) занимающимися: - графикой и визуальной информацией; - дизайном товаров и средств производства; - проектированием интерьеров;

2. обозначает человека, занимающегося дизайном по собственной инициативе или по трудовому соглашению; а также группу дизайнеров, работающих в фирме или объединившихся на иных основах.

#### **Обязанности обществ и объединений:**

Организации-члены ICSID требуют, чтобы входящие в их состав организации признали, что они и их отдельные члены, работая за рубежом, соблюдают основной кодекс и традиции данной страны.

#### **Ответственность дизайнера перед обществом:**

1. Дизайнер принимает на себя профессиональную обязанность способствовать повышению социального и эстетического уровня общества.

2. Дизайнер обязуется с профессиональной ответственностью действовать в интересах экологии и защиты среды.

3. Дизайнер должен высоко держать честь и достоинство своей профессии.

4. Дизайнер не имеет права сознательно допускать ситуацию, в которой его личные интересы приходят в противоречие с его профессиональным долгом.

#### **Ответственность перед другими дизайнерами:**

Дизайнер не должен прямо или косвенно пытаться отстранить от работы другого дизайнера, а также с целью конкуренции уменьшать размер гонорара или прибегать к другим нечестным приемам.

Дизайнер не должен умышленно приступать к выполнению профессиональной задачи, над которой работает другой дизайнер, не информируя его об этом.

2. Дизайнер должен быть справедливым в критике, он не имеет права очернять ни работу, ни репутацию своего коллеги - дизайнера.

3. Дизайнер не имеет права следовать указаниям клиента, если это ведет к созданию плагиата, а также сознательно создавать плагиат.

#### **Вознаграждение дизайнера:**

1. Дизайнер не имеет права выполнять работу, предложенную клиентом, не получая за это соответствующий гонорар: Дизайнер имеет право выполнять работу бесплатно или за сниженную оплату для благотворительных или общественных организаций.

2. До оформления заказа дизайнер должен точно и подробно объяснить клиенту расчет общего вознаграждения.

3. Дизайнер, который финансово связан с компанией, фирмой или предприятием, имеющими возможность получить прибыль, используя его советы, должен заранее информировать об этом клиента или работодателя.

4. Дизайнер, у которого просили совет по приему на работу другого дизайнера, не имеет права получать от него за это вознаграждение.

#### **Ответственность дизайнера перед клиентом:**

1. Дизайнер должен работать в интересах клиента в рамках своего профессионального долга.

2. Дизайнер не имеет права одновременно выполнять задачи, конкурирующие между собой, не информируя об этом заинтересованных клиентов или работодателей. Исключения - отдельные случаи, в которых традиционно принято, что дизайнер одновременно работает на конкурентов.

3. Дизайнер должен конфиденциально относиться ко всем замыслам своего клиента, к организации и методам производства на предприятии. Дизайнер не должен разглашать такую информацию без согласия клиента. Дизайнер отвечает и за то, чтобы так поступал руководимый им коллектив.

#### **Конкурсы:**

Дизайнер не должен участвовать в таких международных конкурсах, условия которых не соответствуют положениям, разработанным в кодексе.

#### **Популяризация:**

1. Любой материал, изданный с целью рекламы или популяризации, должен содержать только правдивые факты. Материал должен быть справедливым по отношению к клиентам и другим дизайнерам, соответствовать кодексу чести профессии.

2. Дизайнер имеет право позволять клиентам пользоваться его именем для содействия реализации предложенных им услуг или производству спроектированных товаров, но только таким способом, который соответствует статусу профессии.

3. Дизайнер не должен попускать случая, когда с его именем связывают реализацию таких проектов, которые сильно изменены клиентом и фактически уже не являются оригинальной работой дизайнера.

#### **«Я-концепция» профессионального саморазвития будущего дизайнера**

Индивидуальность изделий промышленного производства и среды напрямую зависят от индивидуальности проектировщика. Только отражая культуру творца (автора) вещь или сумма вещей получают свой культурный смысл. В этой связи, объект проектирования будет частью культуры только тогда, когда его создатель станет истинным «мастером культуры».

В художественном проектировании исследователями выделяется две ведущие тактики – тактика «проектного оформления» и тактика «проектного исследования». В первом случае процесс проектирования осуществляется своеобразным «привязыванием» задания к заранее имеющемуся у

специалиста образному содержанию проекта. При такой тактике уровень результата проектирования определяется профессиональной эрудицией дизайнера: знанием аналогов, богатством собственной практики. Негативная сторона данной тактики - рождение плагиата, стереотипное решение задач.

Тактика «проектного исследования» предполагает постепенное раскрытие системы проектных образов для других и самого себя. Она также требует профессиональной эрудиции, но не в качестве набора готовых решений, а как системы направлений и инструментов исследования. В данном случае необходимо обладать саморефлексией, способностью воспринимать не только результат, но и средства проектирования.

Тактику «оформления» и тактику «исследования» можно сравнить с действием портного и модельера: первый всегда «привязывает» выбранный заказчиком фасон к фигуре, другой создает направление в моде или свою коллекцию внутри существующего направления.

Выбор специалистом тактики работы очень индивидуален, однако, зависит от его стремления к профессиональному и личностному саморазвитию. Проектная деятельность как специфическая форма творчества является универсальным средством развития человека.

Развивающая функция проектной деятельности основана на следующем:

- на продуктивности воображения,
- силе и свободе творчества;
- логичности, последовательности совместной с другими специалистами и людьми креативной деятельности;
- стимуле к развитию социальной активности;
- эмоциональном обогащении своей жизни, связанной с ощущением способности к преобразованию действительности;
- возможности подспудно получить наряду с предметным еще и иной результат в виде важных для жизни личностных приращений.

Поведение человека рассматривается как внешнее проявление его внутреннего мира. Основными побудителями поведения, поступков, деятельности являются убеждения, ценности, устремления, эмоции, отношения человека. Прежде чем воспитывать предметами своего труда общество, способствовать культурному и эстетическому развитию окружающих людей, дизайнеру необходимо познать себя, свои стремления, систему ценностей и мотивов, уровень духовности и развивать в себе самые лучшие качества путем самосовершенствования. «Я-концепция» - это динамическая система представлений человека о себе самом.

Формирование «Я-концепции» начинается рано – в дошкольном возрасте. Решающее влияние на данный процесс оказывают семья, школа, вуз, сверстники, сам индивид. Они могут способствовать развитию как положительных, так и отрицательных представлений о себе самом, при этом человек может не быть реальным носителем этих качеств. В формировании «Я-концепции» значительную роль играет внушение. Уже в детстве ребенку можно внушить, что он большая ценность или, наоборот, бесполезное и ненужное существо. В первом случае начнет формироваться положительная «Я-концепция», во втором – отрицательная. Перестроить сложившуюся систему представлений о самом себе, если она необъективна, подчас бывает трудно.

Распространено моделирование двух типов «Я-концепции» - положительной и отрицательной с тремя разновидностями – завышенная, объективная и заниженная. Завышенное представление о своих возможностях может стать причиной развития самоуверенности, самомнения, чувства превосходства, что не будет способствовать развитию стремления добиться чего-то трудом, самосовершенствоваться, заниматься самообразованием. Заниженная положительная «Я-концепция» также не стимулирует движение вперед, так как рождает чувство неуверенности в своих силах.

Завышенная отрицательная «Я-концепция» очень опасна, так как ее обладатель не стремится заниматься саморазвитием. Если же человек не замечает в себе отрицательных качеств (заниженная отрицательная «Я-концепция»), ему нет необходимости преодолевать их, ставить перед собой определенные цели.

Объективная отрицательная «Я-концепция» для волевого студента может стать побудителем работы над собой, способствовать преодолению чувства тревожности в связи с трудностью или невозможностью достичь желаемого качества в себе самом. Наиболее благоприятно для воспитания и самовоспитания объективное положительное представление о себе, так как оно помогает выдвигать реальные посильные задачи, преодолевать трудности. Человек, как правило, бывает уверен в себе и своих возможностях. Занимаясь саморазвитием, может соединить воедино «хочу» и «могу».

Моделирование своего образа в студенческие годы оправдано, поскольку «Я-концепция» наиболее интенсивно формируется в юношеском возрасте, когда закономерно возникают вопросы «каким быть?», «каким стать?» и т.п. Будущему специалисту-дизайнеру важно иметь свою «Я-концепцию», поскольку объективное представление о самом себе помогает успешнее заниматься самовоспитанием и самообразованием, профессионально расти, реализовывать более широкие жизненные планы. Она является отправной точкой для разработки программы профессионального и личностного саморазвития.

Чтобы разработать «Я-концепцию», необходимо:

- осознать свои интеллектуальные, ценностные, нравственные, физические и другие качества;
- осуществить беспристрастную самооценку качеств, своей личности в целом;
- определить возможности собственного личностного и профессионального роста;
- выявить субъективное влияние внешних факторов (положительных и отрицательных).

Необходимо помнить, что стихийно саморазвитие не происходит. По своей природе саморазвитие – внутренний волевой процесс, организатором которого является сам человек. «Я-концепция» - динамичное образование, и по мере развития личности ее необходимо пересматривать.

### **1.5 Тема 5: Предпринимательская деятельность. Организационно-правовые формы дизайн-деятельности.**

Сущность предпринимательства как способа построения профессиональной карьеры дизайнера. Роль портфолио. Факторы, влияющие на бизнес. Индивидуальное предпринимательство, Общество с ограниченной ответственностью (ООО), Полное товарищество, Производственный кооператив. Порядок создания дизайнерской фирмы, особенности ее ликвидации.

#### **Источник бизнес-идей**

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие – это идея, закладываемая в его основу («бизнес-идея»). Такая бизнес-идея может быть, как собственной, оригинальной («разработать, внедрить в производство и продажу инфразвуковой генератор для отпугивания мышей и крыс»), так и заимствованной («открыть магазин по розничной продаже продуктов питания»). Бизнес-идея может быть принципиально новой (персональный компьютер), новой (новая электронная игра), модифицированной старой (модификация модели автомобиля или телевизора) или старой на новом рынке (завоз подержанных автомобилей на российский рынок). Все виды бизнес-идей могут быть основой для создания предприятия, но по мере развития рынка, как правило, увеличивается доля новых и уменьшается доля старых идей.

Источников новых бизнес-идей может быть множество. Самыми полезными из них являются отзывы потребителей, продукция конкурентов, мнения работников торговли, информация правительственных органов, а также научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Рассмотрим кратко эти источники.

#### **1. Отзывы потребителей.**

В поиске новых бизнес-идей предприниматели уделяют все большее внимание «обратным связям» между предприятием и потребителем. При этом одни предприниматели стараются просто отслеживать все интересные мысли, высказываемые друзьями, родственниками, коллегами в неформальной обстановке, другие – организуют специальные каналы обратной связи с потребителями (например опросы потребителей).

#### **2. Продукция конкурентов.**

Предприниматель должен очень внимательно относиться к товарам и услугам, предлагаемым другими фирмами. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной товар или услугу можно улучшить, и эта идея ложится в основу нового предприятия.

### 3. Мнения торговых работников.

Мнения работников торговой сети и сбытовых отделов предприятий – также ценный источник новых бизнес-идей. Благодаря своему знанию потребностей рынка торговые работники нередко могут подсказать что-то принципиально новое. Они могут также оказать содействие в маркетинге новой бизнес-идеи или продукции, разработанных предпринимателем.

### 4. Публикации в широкой прессе и специализированных патентных изданиях.

В каждой стране существуют периодические издания, в которых публикуется информация по последним патентам. Так, в «Official Gazette», еженедельнике, публикуемом Патентным бюро США, печатаются аннотации ко всем выданным патентам и списки патентов, предлагаемых на лицензирование и продажу. В России подобными вопросами занимается ВИМИ (Всероссийский научно-исследовательский институт межотраслевой информации).

### 5. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Наиболее эффективным источником новых бизнес-идей является собственная научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность предпринимателя, проводимая в стенах лаборатории по месту работы или осуществляемая в свободное от работы время в домашних условиях. Обычно собственные научно-исследовательские разработки бывают более технологичными при внедрении на собственном производстве, чем полученные из других источников бизнес-идеи. В свою очередь, это увеличивает шансы на снижение затрат при доведении до продажи и конечный коммерческий успех.

Конкретных приемов, способствующих выработке новых бизнес-идей, существует множество. Наиболее популярными и результативными являются три.

*Целевое обсуждение* – совещание специалистов для выработки идеи нового продукта или услуги. Является универсальным и наиболее широко применяемым приемом.

*Мозговой штурм* – особо организованное совещание специалистов, способствующее генерации идей. Прием применяется для выработки принципиально новых бизнес-идей.

*Инвентаризация слабых мест конкурентных товаров* – составление перечня конкурентных товаров и выявление их слабых мест. Прием позволяет позиционировать свой товар на рынке и улучшить его потребительские качества.

Каким бы путем ни возникла идея, для того чтобы она превратилась в готовый продукт или услугу, ее необходимо развить и углубить. Если речь идет о создании нового промышленного продукта (что явилось причиной создания нового предприятия), то процесс доводки идеи до готового продукта, именуемый «жизненным циклом создания нового продукта», в максимальном варианте включает

	в	себя	пять	этапов:
·		выработка		идеи;
·	концептуальная		проработка	идеи;
·	опытно-конструкторская		разработка	(ОКР);
·	пробный	выход	на	рынок;
·	коммерциализация продукта.			

На первом этапе производится первичная оценка предложений по выпуску новых продуктов и услуг с целью выбрать из них наиболее интересные, заслуживающие более внимательного изучения. Критерии отбора идей должны учитывать все сильные и слабые стороны предпринимателя и его финансовые возможности.

Идеи, которые прошли первоначальную оценку, участвуют в этапе концептуальной проработки, на котором они уточняются с учетом запросов потенциальных потребителей. На этой стадии также составляется первый укрупненный вариант бизнес-плана, в котором описываются основные характеристики продукта и предполагаемая стратегия его сбыта. Желательно также узнать мнение потенциальных покупателей, дать им возможность высказать свое мнение о концепции нового продукта.

Если концепция одобрена, наступает этап опытно-конструкторских разработок, который завершается изготовлением опытного образца. На данной стадии решаются все технологические и экономические вопросы, связанные с выпуском нового изделия, и члены инженерно-конструкторской группы получают уточнение его спецификации. Создание опытного образца необходимо,



чтобы отладить весь процесс производства и провести стендовые испытания готового товара, показать его покупателям и узнать их мнение о его конкурентоспособности.

Вся информация, необходимая для составления окончательного варианта маркетингового раздела бизнес-плана, должна быть собрана уже в конце этапа ОКР, но чтобы повысить шансы успешной коммерциализации продукта, рекомендуется пройти еще через этап пробного выхода на рынок. Этот этап жизненного цикла создания нового продукта, который непосредственно предшествует его коммерциализации, должен дать фактическую информацию по продажам первой партии товара, позволяющую судить о том, примет ли рынок новый товар. Заканчивается этап разработкой окончательного варианта бизнес-плана.

Последним и основным этапом данного жизненного цикла является этап коммерциализации продукта – вывода его на рынок. В дальнейшем продукт ожидает, как правило, рост спроса, насыщение рынка и спад спроса. На стадии спада спроса предпринимателю следует задуматься о выпуске нового продукта.

Параллельно с процессом создания нового продукта или услуги и разработкой бизнес-плана осуществляется часто и создание предприятия. Жесткой привязки здесь нет, но чаще всего разработка регистрационных документов связана с окончанием второго этапа, а регистрация и начало его работы – с началом четвертого.

Жизнеспособность бизнес-идеи закладывается при ее появлении и отборе, обосновывается в процессе разработки бизнес-плана, реализуется и проверяется путем коммерциализации продукта или услуги. Удачная бизнес-идея должна обладать следующими свойствами, проявляющимися на разных стадиях жизненного цикла:

- Новизна (включая новизну рынка для старого товара).
- Принципиальная реализуемость.
- Маркетинговая реализуемость (товар или услуга должны иметь спрос).
- Производственная реализуемость.
- Финансовая реализуемость.
- Коммерческая реализуемость (рост и насыщение спроса на товар или услугу).
- Рентабельность предприятия, создаваемого для реализации идеи.
- Модифицируемость продукта или услуги.

Практически любое успешно работающее в условиях рынка предприятие является примером жизнеспособной бизнес-идеи. Приведем два примера.

Братья Ричард и Морис Макдоналды отличались невероятной изобретательностью. Послевоенный бум рождаемости в США, появление многодетных молодых семей, бурное расширение сети автомобильных дорог, рост покупательной способности создавали новые ниши на потребительском рынке. Еще в 1940 г. в городке Сан-Бернардино в штате Калифорния братья открыли первое кафе самообслуживания, куда можно было подъезжать на автомашине. Меню не отличалось разнообразием, зато привлекало своими ценами: гамбургер стоил 15 центов, чизбургер – 19 центов. Отбоя от посетителей не было. В 1955 г. братья передали право на создание и управление ресторанами «Макдональдс» на территории США предпринимателю Рею Кроку, к которому шесть лет спустя перешли и все права собственности на быстро развивающуюся «империю гамбургеров». Сегодня в эту систему входят 23 тысячи ресторанов fast food (быстрого питания) в 111 странах мира.

В 1995 г. мэрия Москвы начала программу «Русское бистро», развернув к середине 1998 г. в Москве и Зеленограде 29 кафе. До конца года предполагается открыть еще 20 – 25 предприятий. Мэрии Москвы принадлежит 20% акций сети. Большинство кафе действует на основе франчайзинга – владельцы платят 7% оборота за использование торговой марки и рекламную поддержку, обучение персонала и советы по управлению предприятием. Одним из пионеров быстрого питания Москвы стал М.Бахматов, который управляет тремя ресторанами «Русское бистро». В его планах открытие четвертого ресторана.

Существенным вопросом при создании нового предприятия является его начальное и последующее финансирование. В мировом бизнесе для этого используются различные источники, в том числе такие как личные средства предпринимателя или группы предпринимателей, средства род-

ственников и друзей, кредиты, средства страховых компаний и пенсионных фондов, венчурный капитал и другие. Найти средства для начала нового и, следовательно, рискованного бизнеса всегда сложно, поэтому даже в США, при хорошо развитом финансовом рынке, доля личных средств, вкладываемых предпринимателями в финансирование нового бизнеса, составляет, по оценкам экспертов, около 50%.

В российском бизнесе ситуация с финансированием новых предприятий заметно хуже. Согласно исследованиям, где участвовали 1628 российских малых предприятий, свыше 70% из них испытывали финансовые затруднения на этапе становления своего дела, но только половина из них смогла взять кредиты в банках. В соответствии с программой государственной поддержки малого бизнеса за два года (с 1993 по 1995) Межэкономсбербанк распределил через региональные коммерческие банки 54 млрд. руб. на кредитование 77 проектов мелких предприятий. Размеры этих кредитов составляли от 20 до 60 тыс. долл. на один проект. Согласно опросам, в Москве около одной пятой части всех малых предприятий привлекают частный небанковский кредит. Банковские кредиты используются примерно в два раза реже. Это интересный феномен в российской экономике.

### **Сущность предпринимательства как способа построения профессиональной карьеры дизайнера**

Бизнес и предпринимательство – одни из главных элементов рыночной экономики, без которых не может интенсивно развиваться государство, так как они влияют на темпы экономического роста, структуру, объем и качество валового национального продукта. Отличается предпринимательство от бизнеса активным поиском нового и динамичностью в развитии.

Предпринимательской деятельностью в соответствии с Гражданским кодексом РФ ст.2 является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Найти вакансии JOP.RU

Предпринимательская деятельность классифицируется по различным признакам: виду деятельности, формам собственности, количеству собственников, организационно-правовым и экономическим формам, степени использования наемного труда и пр.

Ведущим видом предпринимательства в России является производственное, которое неразрывно связано с торговым, обращающим произведенные товары в деньги или другие ресурсы. Кроме того, распространено финансовое предпринимательство, полем деятельности которого являются коммерческие банки и фондовые биржи, а также страховое предпринимательство, занятое возмещением ущерба застрахованного субъекта на определенных условиях.

В настоящее время активно развивается посредническое предпринимательство, суть которого заключается в получении прибыли за оказание определенных услуг. Эти услуги, как правило, связаны с предоставлением информации, упрощением процедур купли-продажи и т.п.

Все виды предпринимательства могут работать как отдельно, так и в совокупности, поскольку любой предприниматель в процессе осуществления своей деятельности взаимодействует с другими организациями, бизнесменами, структурами.

Необходимым условием для занятия предпринимательской деятельностью является дееспособность всякого гражданина, возникающая в полном объеме с наступлением совершеннолетия, то есть по достижении 18 лет. За несовершеннолетних, не достигших 14 лет, сделки совершают от их имени родители, усыновители, опекуны (статья 28 Гражданского Кодекса Российской Федерации).

Родители (усыновители, опекуны) несут имущественную ответственность по сделкам малолетнего гражданина и за вред, им причиненный. Ребенок может лишь распоряжаться карманными деньгами или заключать бытовые сделки.

С 14 лет ребенок самостоятельно несет материальную ответственность за те сделки, которые он совершает. Таким образом, с согласия родителей, заверенного нотариусом, ребенок может заниматься предпринимательской деятельностью с 14 лет. Полная дееспособность наступает и до 18 лет при вступлении в брак и с 16 лет при условии, что человек работает по трудовому договору.

Недееспособными признаются лица с нарушением психики, злоупотребляющие спиртными напитками и наркотиками. Законодательство предусматривает некоторое ограничение на занятие предпринимательской деятельностью. Например, п.п. 3 п.1. ст. 11 Федерального закона РФ от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ предусмотрено, что «государственные служащие не имеют право на занятие предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц».

Предприятие является главным звеном, где непосредственно решается основная экономическая проблема – производство и распределение материальных благ в условиях ограниченности ресурсов, и оно будет работать в уже сложившейся рыночной структуре.

Каждый начинающий предприниматель или бизнесмен должен предварительно проанализировать факторы, влияющие на дело.

#### **Факторы, влияющие на бизнес:**

а) выбрать главное направление собственного дела учитывая опыт, имеющиеся ресурсы, потенциал, конкуренцию, возможный спрос;

б) определить тактику и стратегию организации, коммерческие возможности, подобрать квалифицированный персонал;

в) оценить финансовый потенциал предприятия, просчитать затраты, необходимый размер уставного капитала и привлечение возможных спонсоров и т.д.

Все факторы, влияющие на предпринимательскую деятельность, делятся на внешние и внутренние.

*К внешним факторам относят следующие:*

- экономические (вопросы инфляции, финансовая, кредитная, налоговая политика государства, платежеспособность предприятий и др.);

- политические (тарифные соглашения, уровень развития правового регулирования экономики и кредитной политики, ограничение в получении ссуд и использовании наемной рабочей силы и пр.);

- рыночные (изменение демографических условий, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемой предприятием, защищенность рынка правительством);

- технологические (изменения в технологии производства, внедрение новейшего оборудования в производстве и управлении и пр.);

- конкурентные (контроль со стороны руководства предприятием за действиями конкурентов, чтобы быть готовым к потенциальным угрозам);

- социальные (уровень доходов населения, нравы, отношения, ожидания);

- международные.

Анализ внешней среды необходим для определения перечня опасностей и возможностей предприятия.

*Внутренние факторы включают:* философию, цели и задачи; производственный потенциал; маркетинг и сбыт; финансы; организационную структуру; персонал; стимулирование труда; уровень издержек производства; имидж.

По результатам анализа внешней и внутренней среды предприятие определяет основные ориентиры своей деятельности, вся совокупность которых может быть разделена на три группы:

1. Идеалы – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

2. Цели – наиболее общие ориентиры в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме.

3. Задачи – конкретные качественно измеряемые ориентиры.

Предприятие, организация, фирма, существует при соблюдении своих объективных законов, нарушение которых ведет к гибели. Важнейшими закономерностями существования предприятия являются:

- стремление к выживанию;
- постоянное преобразование, развитие, направленное на приспособление к внешней среде;
- создание и совершенствование своих «органов»;
- поддержание благоприятной внутренней среды;
- наличие целостности, единого предназначения для всех его частей.

Характерной особенностью предпринимательства и бизнеса является высокая экономичность в использовании всех видов ресурсов и постоянное стремление к минимизации потерь, обеспечению их рациональных для данных условий пропорций, поскольку данные организации не располагают лишним оборудованием, избыточными запасами сырья и материалов, лишней рабочей силой.

Организацией считается группа людей, которая соответствует следующим требованиям:

- наличие хотя бы двух человек, которые считают себя частью данной группы;
- наличие у этих людей единой цели;
- эти люди намеренно работают вместе, чтобы достичь цели.

У организаций в зависимости от их типов могут быть разнообразные цели. Однако, главными общими целями независимо от вида фирмы будут те, что направлены на выживание, прибыль и перспективы. Азбучной истиной бизнеса является то, что в условиях рынка выживают лишь те предприятия и организации, которые обеспечивают 20/\* получение прибыли за счет трех основных факторов:

- снижение издержек производства;
- рост качества продукции (услуг);
- обновление моделей товаров.

В экономической системе государства предприятия разделяются на две группы – те, которые принадлежат сфере материального производства (например, швейные предприятия, заводы, хлебокомбинаты, мясоконсервные заводы и т.п.) и те, которые принадлежат к непроизводственной сфере (банки, страховые компании, предприятия сферы услуг и прочее).

По размерам предприятия и организации делятся: на мелкие (мелкий бизнес), насчитывающие до 50 занятых работников; средние, с занятостью от 50 до 300-500 работающих; крупные и особо крупные - имеющие свыше 500 и 1000 работников.

В качестве критериев определения масштабов предприятия могут использоваться объем продаж, получаемая прибыль и т.п.

**При создании нового предприятия важным и непростым вопросом является выбор его организационно-правовой формы.**

Организационно-правовая форма предприятия – институциональный «образ» предприятия, соответствующий действующему законодательству и фиксирующий его хозяйственные возможности, права и обязанности, исходный внутренний порядок и специфические внешние отношения. Организационная форма предприятия – это система норм, которая определяет отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями и физическими лицами, с другой.

Порядок создания и деятельности предприятий в различных организационно-правовых формах регулируется особыми положениями гражданских и торговых кодексов (в Российской Федерации – [Гражданским кодексом, ч.1](#), глава 4, статьи 50, 66–115).

**По форме собственности предприятия делятся** на личные, частные (в том числе частно-коллективные), государственные, муниципальные и смешанные, а по широте территориального охвата – на местные, региональные, общегосударственные и межгосударственные.

**Основными преимуществами и характерными чертами малого бизнеса и предпринимательства являются следующие:**

- 1) мобильность, возможность принятия более гибких, своевременных оперативных решений; упрощенная структура принятия управленческих решений дает возможность легко и быстро реагировать на конъюнктурные изменения, происходящие на рынке, в том числе переключаться с одного вида производства на другой;
- 2) ориентация производителей в основном на региональные и местные рынки;
- 3) поддержание уровня занятости населения и создание новых рабочих мест;

- 4) выполнение вспомогательных функций по отношению к крупным предприятиям;
- 5) малый первоначальный объем денежных вложений – у малых предприятий короче сроки строительства, их размеры позволяют дешевле и быстрее перевооружаться, вводить новые технологии и автоматизировать производство, достигать оптимального сочетания механизированного и ручного труда.

#### **Выбор организационно-правовой формы осуществления дизайн- деятельности**

Предприятие в условиях рыночной экономики функционирует в рамках определенного поля. Права и обязанности предприятия как экономического субъекта и юридического лица определяются его организационно-правовой формой, а успешность предпринимательской деятельности напрямую связана с ее правильным выбором. Эффективны те формы предпринимательства, которые в определенных условиях позволяют максимально выгодно использовать финансовые и материальные ресурсы, производственную и социальную инфраструктуру, трудовые, интеллектуальные и природные ресурсы, существующие экономические и рыночные отношения.

Правильно выбранная организационно-правовая форма позволяет использовать все преимущества и льготы, а также должна соответствовать планируемому бизнесу. На выбор формы влияют вид деятельности, количество партнеров, рискованность бизнеса и ряд других факторов.

Предпринимательской деятельностью можно заниматься с образованием юридического лица или зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя (ИП или ПБОЮЛ). Для образования юридического лица существует несколько видов организационно-правовых форм:

- полное товарищество;
- товарищество на вере (командитное товарищество);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- открытое акционерное общество (ОАО);
- закрытое акционерное общество (ЗАО);
- производственный кооператив (артель).

Нормативными документами, в которых освещаются особенности, права и обязанности предприятий данных организационно-правовых форм следующие:

1. Гражданский Кодекс РФ, часть 1, статьи 48 – 123, от 30.11.94 №51-ФЗ
2. Федеральный закон от 08.02.98 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
3. Федеральный закон от 26.12.95 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями).
4. Федеральный закон от 11.06.03 № 74-ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».
5. Федеральный закон от 08.05.96 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах».

Описательная характеристика наиболее распространенных организационно-правовых форм представлена ниже. Их отличительные особенности представлены ниже.

**Индивидуальное предпринимательство** является самой простой формой организации предпринимательской деятельности, которая образуется с помощью семейной или индивидуальной собственности. Разделяется индивидуальное предпринимательство на две формы: семейное частное предприятие и индивидуальную трудовую деятельность. Семейное частное предприятие в процессе своей деятельности может помимо рабочей силы членов семьи прибегать к использованию наемных работников. Индивидуальная трудовая деятельность ограничивается трудом самого предпринимателя и членов его семьи. В индивидуальном предпринимательстве бизнесмен действует самостоятельно и формы организации устанавливаются им самим. Фирма выступает в качестве самостоятельного субъекта хозяйственного предпринимательства. По своей организационной структуре, масштабу, сфере и профилю деятельности, фирмы могут иметь разнообразный характер. Характеристика основных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности:

**Форма организации: Предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ).** Может регистрироваться как **ИП – индивидуальный предприниматель, ЧП – частный предприниматель.**

Достоинства: 1. Упрощенная процедура регистрации и прекращения деятельности. Длительность регистрации – 1-1,5 недели. 2. Упрощенная форма учета и отчетности. 3. Меньший перечень

налогов. 4. Бухгалтерский учет отсутствует. 5. Минимальный контроль со стороны государственных органов (налоговая инспекция, государственные внебюджетные органы и пр.). 6. Уставного капитала нет. 7. Собственность передается в общем порядке для личного имущества. 8. Принятие решений единоличное.

Недостатки: 1. Ответственность по долгам всем личным имуществом. 2. Отсутствие возможности распределения ответственности по обязательствам, возникающим из предпринимательской деятельности. 3. Невозможность входа нового участника. 4. Данная форма организации не внушает доверия контрагентам при реализации больших проектов.

Целесообразность применения: Бизнес одного владельца с небольшими оборотами и рисками при отсутствии предпринимательского опыта.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** – это коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, имеющая устав и учредительный договор. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Число участников ООО не должно превышать предела, установленного законом (по российскому законодательству число участников ООО не может быть более пятидесяти); в противном случае общество с ограниченной ответственностью подлежит преобразованию в акционерное общество или производственный кооператив. В общество объединяются лица, которые образуют уставный капитал за счет вкладов участников. Вклады участников могут иметь разнообразный характер – личное имущество, земельный участок, транспорт и другая индивидуальная собственность. Предприятие в форме ООО полностью отвечает по своим обязательствам всем имуществом.

Уставный капитал разделен на доли, их размеры определены в учредительном документе. Учредители общества несут ответственность только в пределах своих вкладов в уставный капитал, поэтому ответственность считается ограниченной. В случае разорения общества участники теряют лишь свою долю, вложенную в общий капитал. Нижняя граница величины уставного капитала обычно оговаривается национальным законодательством (в РФ – не менее 100-кратной величины минимального размера оплаты труда). Кроме того, государственные нормы могут предусматривать возможность внесения вклада с рассрочкой, минимальный размер оплаты участниками уставного капитала на момент регистрации (не менее чем наполовину по российскому законодательству), срок полной оплаты (в течение первого года деятельности).

Объем уставного капитала может увеличиваться за счет дополнительных вкладов участников или за счет общественного имущества, которое является собственностью общества. Учредители имеют право передавать свою долю имущества другим лицам. В случае распада общества учредители имеют право получить часть имущества, оставшуюся после уплаты кредитов и налоговых вычетов.

Являясь юридическим лицом, общество с ограниченной ответственностью обязано действовать в соответствии со своим уставом и учредительным договором. В названии общества должна быть указана организационно-правовая форма (ООО). Юридические лица, входящие в состав общества, сохраняют свои права и самостоятельность. Минимально допустимый размер уставного капитала дает возможность начинающим предпринимателям начать свое дело при небольшом стартовом капитале. Созданное общество призвано приносить прибыль своим участникам. Необходим контроль, чтобы величина денежных и имущественных средств не была ниже величины уставного капитала. Если же стоимость чистых активов падает ниже стоимости уставного капитала, общество ликвидируется.

Участник вправе продать или иным образом уступить принадлежащую ему долю (часть доли) одному или нескольким участникам общества. Допускается отчуждение доли третьим лицам, если иное не предусмотрено уставом общества. Доля переходит к правопреемникам участника, если в соответствии с уставом на это не требуется общего согласия участников общества. Участник общества вправе выйти из общества независимо от согласия других участников. Ему должна быть выплачена стоимость части имущества общества, соответствующая его доле в уставном капитале.

Органами управления общества с ограниченной ответственностью являются распорядители (совет директоров, наблюдательный совет, правление) и общее собрание. Высший орган управления – общее собрание участников. Именно здесь реализуется право всех членов общества на принятие

решений. Количество голосов участников на собрании определяется обычно пропорционально их вкладам в уставный капитал, хотя уставом общества может быть предусмотрен и иной порядок. Собрание вправе решать наиболее важные вопросы деятельности общества, определяющие стратегию развития фирмы в целом. Однако вопросы текущей деятельности предприятия находятся в компетенции исполнительного органа (коллегиального или единоличного), подотчетного общему собранию участников. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано по единогласному решению его участников. Общество может быть преобразовано в акционерное общество или производственный кооператив.

#### **Форма организации: Общество с ограниченной ответственностью (ООО)**

Достоинства: 1. Ответственность ограничена суммой вклада. 2. В любое время можно выйти из общества. 3. Управляет обществом директор. 4. Высшим органом управления является общее собрание участников. 5. Новый участник может войти в общество лишь по общему согласию учредителей. 6. Решения принимаются общим собранием на основании закона (устава). 7. Директор может не входить в число участников общества. 8. Приемлемое количество формальных юридических процедур. 9. Внушает доверие контрагентам.

Недостатки: 1. Участников не более 50-ти. 2. При выходе участника из состава общества может возникнуть возможность финансового кризиса в связи с выплатой участнику его доли в имуществе общества. 3. Средний объем документооборота, учета, отчетности. 4. Необходим уставный капитал (минимум 10 000 рублей, 50 % которого к моменту регистрации необходимо оплатить). 5. Значительные финансовые и временные затраты на регистрацию (госпошлина 2000 рублей плюс изготовление печати). Длительность регистрации 2-3 недели. 6. Низкая конфиденциальность участников.

Целесообразность применения: Бизнес с привлечением нескольких участников.

**Акционерным обществом** является хозяйственная организация, представляющая собой объединение акционеров, которые вложили свои доли в виде определенного числа акций. Уставный капитал акционерного общества состоит из номинальной стоимости акций, которая должна быть одинакова. Акции могут продаваться, передаваться другому лицу, но не могут покинуть общество вместе со своим владельцем. Капитал, собранный в денежной форме в виде акций, называется акционерным и является собственностью общества.

*Акция* – это ценная бумага, свидетельствующая о том, что ее владелец внес свою долю в капитал АО. Акция дает право ее владельцу на получение прибыли (дивидендов) и на участие в управлении обществом. Акции разделяются на привилегированные и обыкновенные. Привилегированные акции дают право на твердый, фиксированный дивиденд и на первоочередное его получение, но не дают права на голосование на собраниях акционеров. Обыкновенные акции дают возможность получить прибыль, оставшуюся после уплаты дивидендов по привилегированным акциям, возможность голосовать на акционерных собраниях, участвовать в избрании правления. Выплата дивидендов по акциям может осуществляться по итогам квартала (3 месяца), полугодия, года. Источником выплат является чистая прибыль итогового периода, резервные фонды для выплат по привилегированным акциям в случае недостатка объема прибыли. Если общество полностью не оплатило уставный капитал, оно не имеет права на выплату дивидендов. Акции можно продавать, дарить, покупать, отдавать в форме залога. Существенно влиять на управление обществом может только акционер, имеющий контрольный пакет акций (50 %).

Учредителями АО могут быть как юридические, так и физические лица. АО может быть создано одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения всех акций одним акционером общества. Учредители АО заключают между собой договор и утверждают устав АО. Содержание устава регламентируется национальным законодательством. После регистрации АО (с последующей публикацией в прессе) оно приобретает права юридического лица и может начинать выпуск акций. Акционерное общество может выпускать именные акции (т.е. держатели акций регистрируются в специальном реестре) и акции на предъявителя (по российскому законодательству все акции являются именными). АО обязано обеспечить ведение и хранение реестра акционеров. Общество с числом акционеров более 500 обязано поручить ведение и хранение реестра акционеров общества специализированному регистратору. АО имеет право эмитировать обыкновенные (с правом голоса)

и привилегированные (без права голоса) акции. Номинальная стоимость привилегированных акций не должна превышать 25% уставного капитала. АО может выпускать также облигационные займы на срок не менее года.

Акционерные общества разделяются на открытые (ОАО) и закрытые (ЗАО). Акции, принадлежащие ОАО имеют право свободной продажи. Они могут распространяться как среди частных лиц, так и среди предприятий и банков. Акции ЗАО не обладают правом свободной продажи и распространяются только среди работников акционерного общества.

**Форма организации: Открытое акционерное общество (ОАО)**

Достоинства: 1. Ответственность ограничена суммой вклада. 2. Любое количество акционеров. 3. Управляет обществом директор. 4. Внушает доверие контрагентам. 5. Высокая конфиденциальность участников. За разглашение ответственные лица несут наказание вплоть до уголовного. 6. Свободная продажа и покупка акций по рыночной цене. 7. Отсутствует возможность исключения акционера из общества.

Недостатки: 1. Забрать свою долю имущества в капитале общества можно только путем продажи акций, которые выступают абстрактным эквивалентом оценки капитала общества. 2. Высокие требования к размеру уставного капитала (100 000 р.). 3. Значительные финансовые и временные затраты на регистрацию (госпошлина 2000 р. плюс изготовление печати). Длительность регистрации 1-1,5 месяца. 4. Максимальный контроль со стороны гос. органов. 5. Максимальный объем документооборота, учета, отчетности.

Целесообразность применения: Бизнес с привлечением нескольких участников

**Форма организации: Закрытое акционерное общество (ЗАО)**

Достоинства: 1. Ответственность ограничена суммой вклада. 2. Управляет обществом директор. 3. Высшим органом управления является общее собрание акционеров. 4. Внушает доверие контрагентам. 5. Высокая конфиденциальность участников. 6. При смене/добавлении участника изменений в уставе не требуется. Изменения отражаются только в реестре акционеров. 7. Отсутствует возможность исключения участника. 8. Решения принимаются общим собранием на основании закона (устава). 9. Не требуется разрешения от общества на залог акций.

Недостатки: 1. Участников не более 50-ти. 2. Забрать свою долю имущества в капитале общества можно только путем продажи акций, которые выступают абстрактным эквивалентом оценки капитала общества. 3. Контроль со стороны гос. органов. 4. Необходимость оплаты уставного капитала (10 000 рублей). 5. Значительные финансовые и временные затраты на регистрацию (госпошлина 2000 рублей плюс изготовление печати). Длительность регистрации 1-1,5 месяца).

Целесообразность применения: Бизнес с привлечением нескольких участников

**Полное товарищество** представляет собой форму организации предприятия, основанную на личном участии партнеров (полных товарищей) в его делах. По российскому законодательству (ГК РФ, ст. 69–81) полное товарищество – это объединение нескольких граждан и/или юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Главная отличительная черта полного товарищества заключается в том, что все его участники несут как совместную (имуществом товарищества), так и раздельную (личным имуществом) ответственность по обязательствам предприятия. Этим обусловлено сравнительно небольшое распространение этой формы среди крупных предприятий. Полное товарищество действует под фирменным наименованием, которое содержит имена товарищей.

**Полное товарищество** создается на добровольных началах. Участники полного товарищества заключают договор и ведут предпринимательскую деятельность на совместной основе. Характерной чертой полного товарищества является имущественная ответственность его участников за то, как выполняются принятые ими обязательства. Если в процессе предпринимательской деятельности появляются долги, участники товарищества отвечают за это не только имуществом, внесенным в образование полного товарищества, но и своим личным имуществом. Исключением является следующее: квартира, дом (если нет иного жилья); земля под жильем или не используемая в предпринимательской деятельности; домашняя утварь и вещи индивидуального пользования за исключением драгоценностей или другой роскоши; имущество для профессиональных занятий (за исключением того, что дороже 10 000 р.); некоторые другие виды имущества, перечисленные в ГК РФ.



Все члены товарищества обладают правом солидарной ответственности. Каждый участник имеет право самостоятельно руководить делами фирмы, взаимодействовать с другими товариществами или государственными организациями. Учитывая эти обстоятельства, в товарищества должны входить люди, которые полностью доверяют друг другу. Каждый участник должен быть уверен в честности своих партнеров и совершаемых ими действий. При организации полного товарищества договор, заключаемый между его участниками, должен быть тщательно продуман и проработан, одобрен всеми членами товарищества. При согласовании договора учитываются способности каждого участника для того, чтобы избежать самостоятельных действий людей, некомпетентных в определенных вопросах. Правильное составление договора обеспечивает охрану интересов всех участников товарищества и предотвращает опасность возможного ущерба. В этой связи при составлении договора важно участие юристов, экономистов и других специалистов, которые могут быть полезны в процессе деятельности товарищества.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) является промежуточной формой организации между полным товариществом и обществом с ограниченной ответственностью. Как организационно-правовая форма, товарищество на вере образовалось в 1991 году и в России пока не имеет широкого распространения. В коммандитном товариществе предпринимательскую деятельность осуществляют участники, которые отвечают своим имуществом по обязательствам устава товарищества. В состав коммандитных товариществ могут входить несколько юридических или гражданских лиц, которые заключают между собой договор в целях совместного ведения хозяйственной деятельности. Участники коммандитных товариществ разделяются на членов-вкладчиков (коммандитистов) и полных товарищей (комплементарен). Члены-вкладчики (коммандитисты) несут ограниченную ответственность в рамках доли, вложенной в общий капитал. Они не принимают участия в управлении предпринимательской деятельностью общества. Полные члены несут ответственность всем своим имуществом. Каждый участник коммандитного товарищества обязан внести свой вклад в общий капитал. Члены-вкладчики имеют право только на получение прибыли и не имеют возможности принимать участие в управлении товариществом. Полным товарищам принадлежит право на управление товариществом. В состав товарищества может входить минимальное количество участников, начиная с двух человек, один из которых должен являться членом-вкладчиком, а другой – полным товарищем. Эта форма организации может быть удобной для объединения богатых людей, готовых вложить свои средства в доходный бизнес, и людей, у которых отсутствуют средства для развития бизнеса, но имеющих перспективные идеи. Характеристика данных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности представлена в таблице 4.

Форма организации: Полное товарищество, товарищество на вере.

Достоинства: Товариществом управляют все участники, являющиеся индивидуальными предпринимателями без образования юридического лица.

Недостатки: 1. Участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом. 2. Требуется высокое доверие между участниками. 3. Можно быть участником только одного товарищества. Целесообразность применения: Без особых оснований и опыта использовать не рекомендуется.

**Кооперативом** является организация, которая создается на основе объединения паевых долей членов кооператива в уставный капитал. Создаются кооперативы для осуществления совместной производственной или хозяйственной деятельности. В работе используется личное трудовое участие его членов. В момент организации кооператива создается и утверждается устав. Источниками доходов являются средства, получаемые от реализации продукции или других видов деятельности. Органом управления является общее собрание, а исполнительным органом – правление. Член кооператива имеет только один голос независимо от размера внесенной им доли, а величина доходов не зависит от величины вклада участника. Характеристика данных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности представлена в таблице 5.

#### **Производственный кооператив**

Достоинства: Если членов кооператива более 10-ти, то исполнительным органом является правление. Недостатки: 1. Необходимо принимать личное участие в деятельности организации. 2. Членами организации могут быть только физические лица. 3. Число членов не может быть менее пяти.

Целесообразность применения: Используется лицами, обладающими различными профессиональными навыками для проведения комплексных работ.

### **Крестьянское (фермерское) хозяйство**

Достоинства: Те же достоинства, что и у ПБОЮЛ. Кроме того, 9. Имеются налоговые льготы. 10. Льготы распространяются на членов хозяйства, которые могут быть членами семьи. Недостатки: Ответственность по долгам всем личным имуществом.

Целесообразность применения: Сельскохозяйственное производство.

Кроме того, существуют ассоциативные формы организации предпринимательской деятельности представляют собой объединение предприятий или фирм в совокупные структуры. К таким формам относятся корпорации, хозяйственные ассоциации, концерны, консорциумы, холдинговые компании, картели, синдикаты, тресты.

### **Сертификация дизайнерского продукта и услуг. Лицензирование деятельности.**

Главной задачей сертификации является гарантия качества продукции. Сертификация может иметь добровольный и обязательный характер. В соответствии со статьей 7 Закона РФ от 7.02.92 № 2300-1 «О защите прав потребителей» товары и услуги должны быть безопасны, для чего постановлением Правительства РФ № 1013 от 13.08.97 «Об утверждении перечня товаров, подлежащих обязательной сертификации, и перечня работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации» предусмотрен перечень товаров, работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации. Порядок проведения сертификации устанавливается Госстандартом РФ. Объектом проверки при сертификации является деятельность или получаемые в процессе ее осуществления результаты, а не документы, как при лицензировании. Обязательными направлениями сертификации являются следующие:

- продукция пищевой, легкой (швейные изделия) промышленности и сельскохозяйственного производства;
- продукция электротехнической, электронной и приборостроительной промышленности;
- нефтепродукты;
- услуги общественного питания;
- услуги гостиниц, туристические и экскурсионные, услуги по предоставлению мест проживания;
- услуги по ремонту и техническому обслуживанию бытовой, радиоэлектронной аппаратуры, электробытовых машин и приборов;
- услуги по ремонту и техническому обслуживанию автотранспортных средств;
- услуги розничной торговли.

В сфере дизайна костюма сертифицироваться должны швейные изделия, изготавливаемые серийно для продажи на торговых точках. При изготовлении одежды по индивидуальным заказам в ателье продукцию не сертифицируют. Для получения сертификата изготавливаются образцы продукции и оформляется сопроводительная документация (техническое описание модели) в установленной форме, которые передаются для исследования в Центр сертификации. Длительность процедуры составляет порядка трех месяцев, после чего выдаются санитарно-эпидемиологическое заключение о том, что продукция соответствует (или не соответствует) санитарным правилам и сертификаты соответствия продукта требованиями нормативных документов. Данный документ имеет юридическую силу на территории всей страны и позволяет маркировать выпускаемую продукцию знаком соответствия в течение двух лет. По окончании действия сертификатов их необходимо пролонгировать. Подтверждается действие сертификата каждый год инспекционным контролем. При розничной торговле швейными изделиями, текстильными материалами и другими видами товаров на торговой точке необходимо иметь сертификаты качества на предлагаемые товары.

Лицензия – специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выдаваемое лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю. Для уточнения необходимости получения лицензии необходимо обратиться к Федеральному закону № 128-ФЗ от 08.08.01 «О лицензировании отдельных видов деятельности». В статье 17 указанного закона представлен перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия. В пункте 2 статьи 1 указанного

закона перечислены виды деятельности, на которые данный закон не распространяется. Срок действия лицензии не может быть менее чем пять лет. По окончании срока лицензия по заявлению предпринимателя может быть продлена. Для получения лицензии соискатель предоставляет в соответствующий орган документы: заявление, нотариально заверенные копии учредительных документов и свидетельства о государственной регистрации ЮЛ или ИП, нотариально заверенную копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, квитанцию об оплате лицензионного сбора, сведения о квалификации работ соискателя лицензии.

#### Производственный кооператив

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и на объединении его членами имущественных паевых взносов. Правовое положение производственных кооперативов определяется ст. 107–112 Гражданского кодекса РФ, а также федеральным законом от 6 мая 1996 г. «О производственных кооперативах».

*Организация.* Кооператив образуется по решению его учредителей. Число членов кооператива не может быть менее пяти человек. Членами (участниками) производственного кооператива могут быть граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства. Единственным учредительным документом кооператива является его устав, который утверждается общим собранием членов кооператива. Государственная регистрация кооперативов осуществляется в порядке, установленном законом.

*Особенности деятельности.* Член кооператива обязан внести паевой взнос, участвовать в деятельности кооператива личным трудом либо путем внесения дополнительного паевого взноса, минимальный размер которого определен уставом, соблюдать правила внутреннего распорядка, нести предусмотренную законом и уставом кооператива обязательную дополнительную (субсидиарную) ответственность по обязательствам кооператива за счет принадлежащего ему личного имущества. К моменту государственной регистрации член кооператива должен внести не менее 10% паевого взноса, а остальную часть – в течение года с момента регистрации. В кооперативе наряду с его членами могут трудиться и наемные работники.

Прибыль, полученная кооперативом и остающаяся после уплаты налогов, иных обязательных платежей и выплат, определяемых общим собранием, распределяется между членами кооператива в соответствии с их личным трудовым или иным участием, размером их паевого взноса, а между членами кооператива, не принимающими личного трудового участия в его деятельности, – соответственно размеру паевого взноса. Часть прибыли, распределяемая между членами кооператива пропорционально размерам их паевых взносов, не должна превышать 50% прибыли кооператива, подлежащей распределению между его членами. Производственный кооператив может выпускать ценные бумаги, за исключением акций.

Член кооператива имеет право передать свой пай или его часть другому члену кооператива, если иное не предусмотрено уставом. Передача пая влечет за собой прекращение членства в кооперативе. Вышедшему по своему усмотрению члену кооператива должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее размеру его пая, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание членов кооператива. Оно вправе рассматривать и принимать решения по всем вопросам образования и деятельности предприятия. Текущее руководство деятельностью кооператива осуществляют его исполнительные органы (правление, которое возглавляет председатель), в кооперативах с числом участников более 50 может быть создан наблюдательный совет.

Производственный кооператив по единогласному решению его членов может преобразоваться в хозяйственное товарищество или общество.

*Преимущества.* Членами производственных кооперативов являются в основном граждане, не осуществляющие предпринимательскую деятельность. Членство в кооперативе обычно предполагает трудовое участие в его деятельности. Подобный личностный характер объединения может создавать определенные трудности для его участников. Наличие субсидиарной ответственности по

долгам кооператива также ограничивает степень распространения подобной организационной формы предприятий.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. В соответствии с российским законодательством (ГК РФ ст. 113) подобная организационно-правовая форма существует только для государственной и муниципальной собственности.

Унитарные предприятия целиком принадлежат собственнику-учредителю. Их имущество является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Единственным учредительным документом унитарного предприятия является его устав, содержащий сведения о размере уставного фонда предприятия, порядке и источниках его формирования, предмете и целях деятельности предприятия. Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на его собственника.

Органом управления унитарного предприятия является единоличный руководитель, назначаемый либо самим собственником, либо органом, уполномоченным собственником. Унитарное предприятие не отвечает по обязательствам собственника его имущества, по своим обязательствам унитарное предприятие отвечает всем принадлежащим ему имуществом.

*Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения* (ГК РФ, ст. 114), создается по решению уполномоченного государственного органа или органа местного самоуправления. Собственник имущества решает вопросы определения предмета и целей деятельности предприятия, его реорганизации и ликвидации, имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия. Размер уставного фонда предприятия не может быть менее суммы, установленной законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях. К моменту государственной регистрации предприятия его уставный фонд должен быть полностью оплачен собственником. Унитарное предприятие не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных обществ и товариществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника. Остальным имуществом, принадлежащим предприятию, оно может распоряжаться самостоятельно, за исключением случаев, установленных законом или иными правовыми актами.

*Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления* (федеральное казенное предприятие) (ГК РФ, ст. 115), создается, реорганизуется и ликвидируется только по решению Правительства Российской Федерации. Фирменное наименование предприятия должно указывать на то, что данное предприятие является казенным. Поскольку государство несет дополнительную ответственность по долгам казенного предприятия, права этого предприятия на закрепленное за ним имущество ограничены и определяются статьями 296 и 297 ГК РФ (в частности, казенное предприятие пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества; оно вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом только с согласия собственника этого имущества, собственник имущества вправе изъять лишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению; собственник имущества определяет и порядок распределения доходов казенного предприятия).

Как видно из приведенного краткого описания, при создании предприятия выбор организационно-правовых форм достаточно широк и далеко не однозначен. В значительном числе случаев этот выбор в России происходит случайным образом, исходя из опыта или интуиции предпринимателя, а иногда и просто по совету знакомых, не всегда обладающих достаточным уровнем правовых знаний. Между тем выбор этот чрезвычайно важен и в тактическом и, главным образом, в стратегическом смысле.

Основные, наиболее значимые факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы, приведены ниже:

Группа факторов	Факторы
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Количество учредителей и их характеристики</li> <li>· Законодательные ограничения</li> </ul>
Технические	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Область бизнеса</li> <li>· Характеристики выпускаемой продукции</li> <li>· Новизна выпускаемой продукции</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Размер стартового капитала</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Личностные характеристики предпринимателя</li> <li>· Наличие сработавшейся команды</li> </ul>

Рассмотрим эти группы факторов подробнее.

*Организационные факторы.*

Они лучше всего формализуются, и для удобства сведем их в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1. Организационные факторы выбора правовой формы предприятия

Количество учредителей	Характеристика учредителя	Организационно-правовая форма
Один	Физическое лицо	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Без создания юридического лица, ООО, ОДО, ЗАО</li> </ul>
	Юридическое лицо	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ООО, ОДО, ЗАО</li> </ul>
	Государственный орган	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Государственное предприятие</li> </ul>
	Муниципальный орган	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Муниципальное предприятие</li> </ul>
Несколько (ограниченное количество)	Физические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(&lt;50), ПК(&lt;5)</li> </ul>
	Юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(&lt;50)</li> </ul>
	Физические и юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(&lt;50)</li> </ul>
Много (неограниченное количество)	Физические лица Юридические лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ОАО</li> </ul>
<p>Примечание. Условные обозначения в таблице:            ООО – общество с ограниченной ответственностью; ОДО – общество с дополнительной ответственностью; ЗАО – закрытое акционерное общество; ОАО – открытое акционерное общество; ПТ – полное товарищество; ТНВ – товарищество на вере; ПК – производственный кооператив</p>		

Технические факторы.

Технические факторы структурируются труднее, чем организационные. Необходимо отметить, что в таких областях хозяйства, как торговля (особенно розничная), транспорт (особенно автомобильный), сельское хозяйство и сфера обслуживания (особенно питание), преобладает индивидуальное предпринимательство, много небольших предприятий – товариществ и обществ с ограниченной ответственностью. В промышленности же, в информатике, научно-практической деятельности, финансах преобладают более крупные предприятия, которым лучше соответствует форма акционерного общества, закрытого или открытого типа. Особую область составляют оборонные

предприятия (особенно по производству оружия, боеприпасов и взрывчатых веществ), представленные часто в виде государственных казенных предприятий.

По второй характеристике для промышленности можно отметить следующую закономерность: чем сложнее выпускаемая продукция и чем ближе она к концу технологической цепочки (готовой продукции), тем крупнее предприятия и тем больший удельный вес составляют открытые акционерные общества. И наоборот, чем проще продукция и чем ближе к началу технологической цепочки, тем выше доля небольших предприятий – товариществ и обществ (рис. 2.2.1).

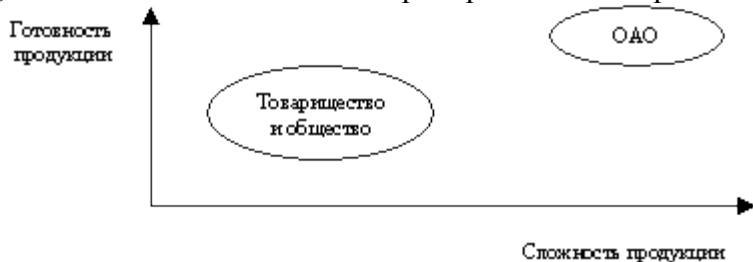


Рис. 2.2.1. Технические факторы выбора организационно-правовой формы

Выпуском новой продукции, особенно научно-технических новинок, занимаются обычно небольшие предприятия, действующие на свой страх и риск. В случае успеха они резко разрастаются и реорганизуются в открытые акционерные общества. Кроме того новинки зачастую подхватывают крупные фирмы, чтобы заработать на коммерциализации нового продукта.

Экономические факторы.

Как уже говорилось, в соответствии с Гражданским кодексом России размер уставного капитала для открытых акционерных обществ должен составлять не менее 1000, а для закрытых акционерных обществ – не менее 100 минимальных месячных размеров оплаты труда. Другой важный момент – при создании нового дела предприниматель должен знать, когда он может рассчитывать на получение первой прибыли. Рассчитав точку безубыточности (порог рентабельности), предприниматель может оценить, сколько денег ему понадобится, чтобы поддержать новое предприятие на первом этапе его существования. Добавив к этой сумме организационные расходы по созданию и регистрации предприятия и вычтя планируемые займы, получим грубую оценку величины стартового (уставного) капитала:

$$У = Ц \cdot К + Р_{\text{орг}} - З$$

или

$$У = С + П \cdot К + Р_{\text{орг}} - З,$$

где Ц – цена единицы продукции; К – количество продукции в точке безубыточности; С – не зависящие от размеров производства продукции совокупные финансовые издержки; П – переменные издержки на единицу продукции;  $R_{\text{орг}}$  – расходы по созданию и регистрации предприятия; З – планируемые займы.

Эта величина является минимально необходимой для начала дела, т.е. уставный капитал может быть и больше этой суммы, но никак не меньше.

Социальные факторы.

Личностные характеристики предпринимателя – опора на собственные силы, жажда успеха, стремление к независимости. Чем сильнее развиты эти качества в человеке, тем сильнее он стремится вести дело сам в качестве индивидуального предпринимателя. И наоборот, чем слабее развиты эти качества в человеке, тем более он предпочитает быть одним из партнеров, а то и просто получать дивиденды в качестве рядового акционера. Еще одно качество – склонность к риску. Если она сильна, то человек выбирает полную ответственность – личное дело, товарищество, если нет – предприятие с ограниченной ответственностью.

Другой важный социальный фактор – наличие сработавшейся команды. Если предпринимательской деятельностью начинает заниматься не один человек, а коллектив, то члены коллектива выбирают подходящую им организационно-правовую форму. На практике это часто бывает закрытое акционерное общество.

Одним из интересных примеров массированного создания новых предприятий является процесс формирования товарного рынка офисных и школьных канцелярских товаров в России в 1991–1993 гг. Этот сегмент рынка возник в 1991 г. в связи с принятием закона о либерализации внешней торговли. За считанными исключениями созданные в этот период на этом рынке фирмы работали самостоятельно, без крупных инвестиций со стороны – в то время скрепки и школьные тетради не казались выгодным делом. Время показало, что этот взгляд был ошибочным. В 1995 г. канцтоваров было продано, по разным оценкам, почти на миллиард долларов, в 1996 г. – на 50–70% больше. При этом и в оптовой торговле и в рознице в 1996–1997 гг. сохранялась невиданная для других секторов норма прибыли (оптовая наценка – 20–50%, а розничная доходила до 100%), а спрос в сезон стабильно превышал предложение. Серьезная конкуренция в отрасли была незначительной. Создалась ситуация, при которой любой человек, обладающий элементарными знаниями в области канцелярских товаров для офисов и учебных заведений, мог основать фирму, и у него была реальная возможность овладеть значительной частью рынка. В 1998 г. только в Московском регионе работали около 220 фирм по продаже канцелярских товаров. Перспективным делом оказались канцтовары для небольших фирм-новичков на рынке. Оптовая партия степлеров или карандашей во много раз дешевле такой же партии телевизоров, и импортные поставки можно начинать, имея небольшой капитал. Таким образом, для этого рынка сейчас характерны как низкие барьеры входа, так и невысокая степень конкуренции.

Распространенным вариантом создания предприятия является его выделение из уже существующего предприятия или создание совместного предприятия несколькими уже существующими. Особенностью здесь является наличие уже существующей организационной, финансовой и производственной структуры (или возможность создания этой структуры с нуля при помощи материнского предприятия), что существенно облегчает начало бизнеса. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в п. 2.3.

С точки зрения организационной структуры вновь созданные предприятия чаще всего начинают как «простые структуры» или «адгос-кратии». Добавив к ним получившую в последнее время широкое распространение оболочечную фирму, получим три следующих вида наиболее распространенных структур, характерных для вновь созданного предприятия.

*1. Простая структура.* Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немногое в деятельности структуры может быть формализовано, и это практически исключает использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры также отличается простотой, хотя и носит, как правило, динамичный характер. Его может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

Главным достоинством подобной структуры является ее простота и «прозрачность», что часто позволяет минимизировать издержки в мало изменяющейся среде. Главный недостаток – плохая адаптируемость в резко изменяющихся условиях, что для малых предприятий чревато ухудшением финансовых показателей вплоть до разорения.

Простая структура характерна для большинства вновь создаваемых малых предприятий, особенно в промышленности, торговле, на транспорте.

*2. Адгос-кратия.* Это структура организации с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности. В таких структурах прослеживается тенденция к тому, чтобы объединять специалистов в функциональных подразделениях для реализации целей внутреннего администрирования в небольших группах, ориентированных на какой-либо функциональный проект для выполнения текущей работы. Атмосфера изобретательства предполагает ломку старых стереотипов, поэтому адгос-кратическая структура должна избегать любых форм стандартизации.

Достоинства и недостатки подобной структуры являются зеркальным отражением достоинств и недостатков простой структуры: хорошая адаптируемость в условиях меняющегося рынка, но высокие текущие издержки в условиях рынка постоянного.

Adhoc-кратия характерна для инновационных, а также аудиторско-консалтинговых предприятий.

3. *Оболочечная фирма* – это организации, в которых основная часть существенных для бизнеса функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (транзакционные издержки). Иногда, впрочем, и эти издержки она стремится переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства и т.д.), оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному потребителю.

Основные достоинства оболочечной фирмы – высокий потенциал изменчивости и приспособляемости в условиях быстро меняющегося рынка, позволяющий значительно уменьшить транзакционные издержки. Можно говорить иными словами о высоком «рекомбинационном потенциале» данной формы организации производства и реализации продукции, не забывая, однако, о том, что размер этого потенциала оболочечной фирмы существенно зависит от ее контрактной политики (см. гл. 3). Если контракты с подрядчиками заключаются на долгосрочной основе, а разрыв контракта по инициативе фирмы сопровождается серьезными санкциями, то преимущества быстрой рекомбинации могут быть сведены к нулю.

Недостатки – риск конкуренции со своими производственными подрядчиками; легковесность, «неукорененность» фирмы в отрасли, что не дает возможности осуществлять длительные инвестиции; отсутствие надлежащего контроля за качеством продукции.

Присутствие оболочечных фирм заметнее всего на рынках с быстроменяющимся спросом, зависящим от моды: производство игрушек, одежды, обуви, спортивных товаров. Классический пример оболочечной фирмы описан в 1986 году в журнале «Business Week»: американская «Lewis Galoob Toys Inc.» успешно работала на рынке игрушек (с 1981 по 1985 г. объем ее продаж вырос в 10 раз!). Непосредственно в самой фирме работало всего 115 служащих. Независимые дизайнерские и инжиниринговые конторы разрабатывали для компании большую часть ее игрушек, само производство и упаковка продукции были отданы на откуп дюжине гонконгских подрядчиков (которые, в свою очередь, размещали производство наиболее трудоемких компонентов на китайских фабриках), по прибытии товара в США он передавался на комиссионной основе для дальнейшей реализации нескольким фирмам-дистрибьюторам. Более того, Galoob не утруждала себя даже ведением бухгалтерии: все свои счета она продавала факторинговой компании, которая к тому же отвечала за кредитную политику компании-оболочки.

Заметное развитие получили оболочечные фирмы и в России. Ряд примеров приводит журнал «Эксперт» (см. например, № 46 от 1 декабря 1997 г). Российская фирма «City Sign» работает на рынке женской обуви следующим образом: в Италии, законодательнице обувной моды, берется дизайнерская разработка, на основе которой создается собственная коллекция. Затем на одной из небольших фабрик, расположенных в Германии, Бразилии, Аргентине или в Португалии, размещается заказ на изготовление опытных образцов. После этого образцы тестируются и «подгоняются» под российскую специфику. Если тестирование прошло удачно, на той же фабрике заказывается партия, после чего она сбывается через собственную дилерскую сеть и под собственной торговой маркой «City Sign». Выбор очередной фабрики определяется изменениями спроса. К примеру, качественную кожаную обувь лучше заказывать в Германии, а плетеную – в Бразилии. Сегодня у «City Sign» в «производственном активе» двадцать пять фабрик в пяти странах.

Похожую схему используют некоторые российские компьютерные компании. У фирмы «R&K» есть крупное подразделение, которое собирает обширную информацию о компонентах и получает от производителей этих компонентов образцы для тестирования. Потом по результатам тестирования принимается решение об их покупке. Комплектующие приобретаются через три закупочных офиса в Сингапуре и США. Одновременно с тестовым отделом работает конструкторский отдел. Используя новые инженерные идеи, он из существующих компонентов разрабатывает новую модель (точнее модификацию) компьютера. Когда идея воплощена в модель, подготовлена специ-



фикация продукта, разработана технология производства, закуплены комплектующие, приходит черед зеленоградского завода «Квант» – там собирается партия компьютеров, которые поступают в магазины «R&K» и продаются под собственной торговой маркой («брендом») компании.

#### **Порядок создания дизайнерской фирмы, особенности ее ликвидации**

*Количество всевозможных предприятий растет с каждым днем. Каждая из существующих компаний пытается всевозможными образами привлечь новых клиентов. По этой причине предприниматели создают свой фирменный образ при помощи логотипа, который в дальнейшем будет отображен на всей продукции компании и рекламной продукции. Все это говорит о том, что спрос на студии графического дизайна высокий спрос.*

Данная бизнес-идея по открытию графического дизайна включает несколько шагов. **Первый из них, конечно же, вопрос о помещении для студии.**

Для определения характера помещения, которое необходимо для вас нужно определиться со спецификой вашей работы. Если вы хотите начать с небольшого предприятия, тогда помещение в 40 кв. метров будет достаточным для вас. Но если вашей целью является работа с иностранными фирмами или крупными отечественными фирмами, подобный офис не подойдет. В таком случае с самого начала необходимо арендовать презентабельный офис, расположенный в центральной части города или в бизнес-центре. Ваш офис должен отвечать двум требованиям. В нем должно быть комфортно клиентам и работникам. При небольших размерах бизнеса достаточным для этого будет всего две комнаты. Одна из комнат будет чередой работы ваших дизайнеров, а другая будет служить для переговоров с заказчиками.

#### **Второй шаг — это вложения в бизнес.**

Эта сфера тем и привлекательна для многих предпринимателей, что в ней нет необходимости в больших первоначальных вложениях. Можно уложиться в 4-5 тысяч долларов. Большая часть средств уйдет на закупку оборудования для студии. Для начала нужно будет приобрести один или два компьютера для дизайнеров. Также нужно закупить компьютер для офиса, лазерный черно-белый принтер, струйный цветной принтер, факс, сканер и ксерокс.

#### **Третьим шагом будет подбор персонала для студии.**

Когда будет составляться бизнес-план студии графического дизайна стоит этому шагу уделить особое внимание. Это один из важнейших вопросов, от которых в дальнейшем будет зависеть работа вашей компании. Обычно в штате подобных студий насчитывается от 5 до 10 специалистов. Среди них должны быть несколько дизайнеров, находящихся в штате, также офис-менеджер, директор, бухгалтер и менеджер по направлению. При возникновении необходимости студии привлекают к работе внештатных сотрудников по некоторым специальностям.

Заработная плата дизайнеров бывает разной. Чаще всего она колеблется от 50 долларов до 2 тыс. долларов. Небольшой фирме будет сложно держать в штате дизайнера маститого и известного. Лучше привлекать подобных специалистов только тогда, когда возникнет необходимость.

#### **В следующем шаге необходимо определиться со спецификой работы студии.**

Направление работы можно выбрать из уже имеющихся или придумать для себя специфическое. Это может быть создание наружной рекламы, печать на футболках или создание сувениров.

Цена одного заказа, который получает студия, может стоить от 50 долларов и до 2000 долларов. Обычно с каждым месяцем работы прибавляется несколько клиентов. В среднем каждая графическая студия имеет работу на 1,5 месяца вперед.

А сейчас подробнее рассмотрим количество начальных вложений в подобную студию. И так аренда помещения площадью от 30 кв. метров будет стоить от 1200 долларов в месяц. Закупка оборудования и исходных материалов, в общем, обойдется примерно в 3800 долларов.

К сожалению, некоторая часть студий графического дизайна закрываются в первые пару лет работы. Это вызвано тем, что обычно дизайнеры, которые открывают подобные компании, не приспособлены к такому количеству нетворческой работы.

## **1.6 Тема 6: Договорная документация, требования и правила.**

Сертификация дизайнерского продукта и услуг. Лицензирование деятельности. Составление договорной документации, требования и правила. Работа с заказчиками, основные правила ведения переговоров и подписания документации.

### **1.7 Тема 7: Авторский надзор за дизайн-проектом.**

Понятие авторского надзора. Авторский надзор за реализацией дизайн-проекта на примере авторского надзора строительного проекта. Основные права и обязанности специалистов, осуществляющих авторский надзор.

Во время реализации дизайн-проекта важно контролировать весь процесс работы, своевременно вносить необходимые изменения, производить доработки и корректировки. Чтобы не возникло недопонимания с заказчиком рекомендуется такой вид дизайнерской услуги, как авторский надзор.

Авторский надзор - это совокупность мероприятий, призванная обеспечить наиболее полное соответствие производимых работ, ведущихся на объекте, утвержденному заказчиком дизайн-проекту.

Авторский надзор предполагает, что дизайнер один или несколько раз в неделю (о необходимой периодичности следует договариваться заблаговременно) будет посещать объект с целью уточнения деталей дизайн-проекта и, если возникает такая необходимость, вносить соответствующие изменения и замечания в журнал производства работ. Авторский надзор помогает своевременно решать текущие вопросы, неизбежно возникающие у заказчика и строительного подрядчика. Их решением можно заняться непосредственно на объекте, что позволит оперативно принять оптимальные решения.

Авторский надзор также предполагает выезд с заказчиком в магазин с целью подбора мебели, сантехники, отделочных материалов, дизайнерских элементов и так далее.

Часто заказчики сомневаются в необходимости авторского надзора. Безусловно, каждый клиент имеет право самостоятельно принимать решение. Иногда заказчики недооценивают важность данной процедуры, полагая, что без особого труда и нервов разберутся во всем самостоятельно. Но в реальности оказывается, что далеко не каждый заказчик в состоянии проконтролировать процесс до мельчайших деталей, проследить за тем, чтобы конечный результат в точности соответствовал дизайн-проекту. Отсюда возникает множество недоразумений, недопониманий, и выполненная работа оказывается неудовлетворительной.

Профессионалы-дизайнеры уверены, что в истории не было ни одного проекта, в который дизайнерами и архитекторами не вносились бы корректировки в процессе реализации проекта.

В ходе выполнения проекта зачастую у заказчика также возникает потребность вносить свои поправки и обговаривать дополнительные пожелания. Услуга авторского надзора дает такую возможность. Кроме того, может возникнуть необходимость срочной замены одних материалов другими и потребуются корректировка чертежей, позволяющая застраховать вас от неприятных сюрпризов. Независимо от того, кому вы доверите выполнение работ, квалифицированный специалист будет постоянно контролировать выполнение проекта, обеспечит оперативное внесение необходимых изменений в чертежи, учитывая все пожелания заказчика.

Нередко уже в начале процесса выполнения строительных или отделочных работ возникает масса изменений, напрямую связанных с внезапно появившимися техническими проблемами (могут обнаружиться неучтенные конструкции при демонтаже стен и т.п.). Может возникнуть желание внести изменения в готовый проект или состав мебели. Это неизбежно повлечет за собой необходимость доработок, качество и грамотность которых гарантирует авторский надзор. Стоимость услуги "Авторский надзор" может варьироваться в зависимости от сложности и индивидуальных особенностей проекта.

#### **АВТОРСКИЙ НАДЗОР ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА ГОСТ**

Авторский надзор является одним из видов услуг, оказываемых заказчику в соответствии с договором с разработчиком и рабочей документацией на строительство объекта.

Договор предназначен для применения проектировщиками, заказчиками, строительными организациями, органами государственного надзора, другими юридическими и физическими лицами (в том числе зарубежными) - участниками инвестиционного процесса при строительстве объектов.

Авторский надзор - один из видов услуг по надзору автора проекта и других разработчиков проектной документации (физических и юридических лиц) за строительством, осуществляемый в целях обеспечения соответствия решений, содержащихся в рабочей документации, выполняемым строительными работами на объекте. Необходимость проведения авторского надзора относится к компетенции заказчика и, как правило, устанавливается в задании на проектирование объекта.

Договор - основной документ, регулирующий взаимоотношения сторон, устанавливающий их права и обязанности для осуществления авторского надзора при подрядном способе организации проектирования. Этим договором может быть предусмотрено проведение технического надзора.

Заказчик (застройщик) - физическое или юридическое лицо, которое организует и финансирует строительство объекта.

Подрядчик - физическое или юридическое лицо, являющееся исполнителем строительных и монтажных работ на объекте строительства.

Проектировщик - физическое или юридическое лицо, разработавшее, как правило, рабочую документацию на строительство объекта и осуществляющее авторский надзор.

Распорядительный документ (приказ) - основной документ для осуществления авторского надзора при проектировании, инвестировании и строительстве объекта одной организацией.

Авторский надзор осуществляется на основании договора (распорядительного документа) и проводится, как правило, в течение всего периода строительства и ввода в эксплуатацию объекта, а в случае необходимости и начального периода его эксплуатации.

Сроки проведения работ по авторскому надзору устанавливаются графиком, прилагаемым к документам.

Авторский надзор в случае его выполнения юридическим лицом осуществляется специалистами - разработчиками рабочей документации, назначаемыми руководством организации. Руководителем специалистов, осуществляющих авторский надзор, назначается, как правило, главный архитектор или главный инженер проекта.

Назначение руководителя и специалистов, ответственных за проведение авторского надзора, производится приказом организации и доводится до сведения заказчика, который информирует о принятом решении подрядчика и органы Государственного архитектурно-строительного надзора.

Специалисты, осуществляющие авторский надзор, выезжают на строительную площадку для промежуточной приемки ответственных конструкций и освидетельствования скрытых работ в сроки, предусмотренные графиком, а также по специальному вызову заказчика или подрядчика в соответствии с договором (распорядительным документом). Руководитель авторского надзора выдает специалистам задание и координирует их работу по ведению авторского надзора на объекте. Заказчик обязан обеспечить специалистов, осуществляющих авторский надзор, оборудованными служебными помещениями, средствами связи, транспорта и др. в соответствии с договором.

При осуществлении авторского надзора за строительством объекта регулярно ведется журнал авторского надзора за строительством (далее - журнал), который составляется проектировщиком и передается заказчику. Ведение журнала может осуществляться как по объекту строительства в целом, так и по его пусковым комплексам или отдельным зданиям и сооружениям.

Каждое посещение объекта строительства специалистами регистрируется в журнале. Запись о проведенной работе по авторскому надзору удостоверяется подписями ответственных представителей заказчика и подрядчика. Запись выполняется также при отсутствии замечаний.

**ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ АВТОРСКИЙ НАДЗОР.**

**Основные права.** Доступ во все строящиеся объекты строительства и места производства строительными работами.

Ознакомление с необходимой технической документацией, относящейся к объекту строительства.

Контроль за выполнением указаний, внесенных в журнал.

Внесение предложений в органы Государственного архитектурно-строительного надзора и другие органы архитектуры и градостроительства о приостановлении в необходимых случаях строительных и монтажных работ, выполняемых с выявленными нарушениями, и принятии мер по предотвращению нарушения авторского права на произведение архитектуры в соответствии с законодательством.

**Основные обязанности.** Выборочная проверка соответствия производимых строительных и монтажных работ рабочей документации и требованиям строительных норм и правил.

Выборочный контроль за качеством и соблюдением технологии производства работ, связанных с обеспечением надежности, прочности, устойчивости и долговечности конструкций и монтажа технологического и инженерного оборудования.

Своевременное решение вопросов, связанных с необходимостью внесения изменений в рабочую документацию в соответствии с требованиями ГОСТ 21.101, и контроль исполнения.

Содействие ознакомлению работников, осуществляющих строительные и монтажные работы, и представителей заказчика с проектной и рабочей документацией.

Информирование заказчика о несвоевременном и некачественном выполнении указаний специалистов, осуществляющих авторский надзор, для принятия оперативных мер по устранению выявленных отступлений от рабочей документации и нарушений требований нормативных документов.

Участие: в освидетельствовании скрывааемых возведением последующих конструкций работ, от качества которых зависят прочность, устойчивость, надежность и долговечность возводимых зданий и сооружений; в приемке в процессе строительства отдельных ответственных конструкций. Регулярное ведение журнала и выполнение других работ и услуг, указанных в договоре (распорядительном документе).

Работники авторского надзора должны вести журнал авторского надзора согласно обязательному приложению. Журнал авторского надзора передается заказчику генеральной проектной организацией в сроки, устанавливаемые планом-графиком. Журнал должен быть пронумерован (страницы его должны быть пронумерованы), подписан руководителем генеральной проектной организации и заверен подписью и печатью заказчика. Оформленный журнал авторского надзора передается заказчиком генеральному подрядчику для хранения до окончания строительства. Журнал авторского надзора выдается генеральным подрядчиком по требованию работников проектных организаций, осуществляющих авторский надзор.

Проектные организации, осуществляющие авторский надзор, имеют право: запрещать применение в строительстве конструкций, деталей, изделий, строительных материалов и оборудования, не соответствующих государственным стандартам, техническим условиям и проектно-сметной документации;

давать указания, обязательные для организаций заказчика и подрядчика, о прекращении производства работ, выполняемых с нарушением требований проекта и нормативных документов, уведомляя об этом в письменной форме заказчика, генерального подрядчика, генерального проектировщика и органы государственного строительного контроля Госстроя СССР (по строительству жилых и общественных зданий и сооружений — Госархстройконтроль Госгражданстроя), а также финансирующий стройку банк;

вносить в соответствующие органы представления о привлечении должностных лиц, допустивших некачественное выполнение строительно-монтажных работ, к ответственности; проверять соответствие сертификатов (паспортов) и другой технической документации на конструкции, детали, строительные материалы и оборудование государственным стандартам, техническим условиям и проектно-сметной документации;

представлять предложения о снижении стоимости, улучшении качества и сокращении продолжительности строительства, и совершенствовании технологии производства строительных работ по объектам, рассматривать предложения по указанным вопросам и по согласованию с заказчиком и

генеральным подрядчиком вносить на площадке строительства дополнения и изменения в проектно-сметную документацию с последующим в установленном порядке оформлением и сдачей их на хранение в соответствующую проектную организацию.

### **1.8 Тема 8: Индивидуальный проект. Взаимодействие с заказчиком.**

Возможность студентов выполнения профессиональной работы в рамках учебного процесса. Апробация в учебном процессе идеи дизайна сегодняшнего дня. Временные рамки проектной работы. Другие конкретные условия и необходимость соответствия заданным параметрам.

### **1.9 Тема 9: Организация группового проекта.**

Распределение ролей в проектном коллективе. Место дизайнера в производственном процессе в различных видах производственной деятельности. Формулирование задач. Лидерство. Конкуренция идей. Эскизы в проекте как язык визуального обмена, краткий способ формулирования концепции, способ записи идей. Уровни и взаимосвязи в управлении проектом.

### **1.10 Тема 10: Экономическая эффективность проекта.**

Оценка общих затрат времени на проектную работу. Расценки на дизайн-объекты. Определение себестоимости и эффективности проекта.

**Экономическая эффективность** – это результат, который можно получить, соизмерив показатели доходности производства по отношению к общим затратам и использованным ресурсам. ... В широком смысле это понятие обозначает **эффективность** всей **экономической** системы на государственном уровне.

Понимание того, как именно вы будете выполнять проект, приходит по мере составления плана. Кроме того, план показывает, насколько реально выполнить проект, и иногда – стоит ли его вообще выполнять. План – один из важнейших инструментов управления проектами. В этой лекции мы рассмотрим, как его составить.

Планирование в том или ином виде присутствует в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта разрабатывается неофициальный предварительный план, как самое первое представление о том, что нужно сделать в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в большой степени зависит от предварительного плана. Детальное планирование начинается после принятия решения о его реализации.

План проекта - это документ, в котором определяется порядок выполнения проекта. Это список задач, которые необходимо решить, чтобы достичь цели, и план расставляет эти задачи в нужной последовательности, определяет время, требуемое для решения каждой из них и ответственных за исполнение.

Составление плана позволяет оценить сроки выполнения проекта, разъяснить детали проекта заказчику, распределить функции между участниками проекта.

Планирование основано на принципе деления крупных задач на более мелкие. Этот процесс называется декомпозицией. Алгоритм планирования таков:

1. Следует разделить проект на несколько крупных задач, затем крупные задачи разбить на более мелкие. (Рис. 1) Можно продолжать декомпозицию, пока не получите полный список дел, которые следует выполнить для успешного завершения проекта. Описание проекта нужно иметь под рукой, чтобы не забывать, что есть дополнительные результаты и задачи, выведенные за рамки проекта. Возможно, полезно будет каждую подзадачу писать на небольшой карточке.

Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:

- работы ясны и понятны менеджеру и участникам проекта (являются элементарными),
- понятен конечный результат работы и способы его достижения, временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены.

По результатам декомпозиции строится иерархическая структура работ (ИСП).

В зависимости от последовательности их применения для одного проекта можно построить несколько вариантов ИСР. В качестве такого примера рассмотрим проект строительства гостиничного комплекса для которого на приведены следующие варианты построения ИСР на рис 2:

- а) продуктовый подход,
- б) подход по жизненному циклу,
- в) функциональный подход,
- г) организационный подход,
- д) смешанный подход (первый уровень - продуктовый подход, второй уровень - подход по жизненному циклу).



2. Теперь необходимо оценить сроки, в которые может быть решена каждая подзадача. Оценка сроков – самая сложная часть планирования, дать точную оценку сложно, обычно они оцениваются, исходя из опыта. Как при любом прогнозе, неточности неизбежны. При оценке сроков нужно оценивать трудоемкость решения задачи, а не срок, в который вы планируете ее завершить. Например, получение кредита может занять примерно неделю с учетом оформления документов, графика работы кредитного инспектора, ожидания принятия решения по вашей заявке. Но реально вы потратите несколько часов своего времени, остальное время в течение недели вы можете заниматься другими делами. Единицами измерения выступают человеко-дни или человеко-часы, но, как правило, человеко-дней достаточно. Человеко-день – это объем работ, который один человек может выполнить за один рабочий день. Трудоемкость подзадачи можно подписать на карточке

Оценка трудоемкости поможет впоследствии при составлении календарного плана рассчитать сроки выполнения подзадачи. Иногда можно поручить ее выполнение нескольким людям, тогда она может быть выполнена быстрее, иногда это оказывается невозможным. Поскольку существуют неточности в расчетах, имеет смысл заложить некоторые резервы времени, чтобы срок выполнения был реальным с учетом рисков.

При определении сроков исполнения подзадач, то есть реально затраченного времени от начала до завершения ее, следует учитывать выходные и праздничные дни, отпуска и т.д.

3. Следующий шаг – определение последовательности задач. Невозможно выполнять все задачи одновременно. Во-первых, команда проекта – это ограниченное число людей, во-вторых, некоторые задачи зависят друг от друга, значит, их надо делать в определенной последовательности. Прежде, чем начать ремонт в офисе, нужно перевести людей в другое место, вынести мебель, заключить договор с бригадой отделочников. При определении последовательности действий нужно выделять зависимые и независимые подзадачи, а для этого для каждой задачи определять предшествующую задачу, то есть ту, без выполнения которой нельзя приступить к текущей. Задачу можно двигать в плане по срокам, чтобы поставить ее на удобное время, когда свободен необходимый персонал, но только до «предшествующей задачи». Эта возможность переноса задач может сократить время выполнения проекта, оптимально загрузить людей занятых в проекте, а иногда – компенсировать отставание по срокам.

4. Последняя задача при составлении плана – определить, какие человеческие ресурсы будут необходимы для решения каждой подзадачи. Это делается с учетом трудоемкости подзадачи, квалификации людей, которые входят в команду проекта и общего срока реализации проекта.

План лучше оформить в виде таблицы, которая будет называться календарный план.

Этот план будет основным инструментом управления временем. Другой инструмент – контрольные точки. Контрольные точки используются для оценки хода выполнения проекта. Чтобы задать контрольные точки, следует определить моменты, наиболее значимые для заказчика. Контрольная точка всегда должна быть завершением определенного этапа в ходе выполнения проекта.

Их не должно быть слишком много. Можно ориентироваться на следующие цифры: для проекта сроком 1 месяц контрольные точки могут быть еженедельными, для срока 2-3 месяца – один раз в две-три недели, для срока в несколько месяцев – примерно раз в месяц или реже.

Поскольку не все наши предположения могут быть абсолютно верными, следует оценить риски по срокам и заложить резерв, который будет являться еще одним средством управления временем. При оценке рисков в небольших проектах менеджер опирается главным образом на опыт и интуицию. Например, практически любой, кто сталкивался с ремонтными работами, убедился, что они никогда не укладываются в намеченные сроки, значит, риск задержки достаточно велик и следует прибавить к запланированному времени ремонта резервное время – около 20%. В небольшом проекте имеет смысл оценивать риски по каждой подзадаче и потом суммировать их. В крупном проекте оценивается, какие риски характерны для проекта в целом и добавляется время по всему проекту пропорционально риску.

Таким образом, основными инструментами управления временем являются тщательно продуманный календарный план, резервы времени, контрольные точки. Календарный план может корректироваться по мере уточнения бюджета проекта, поскольку снижение или увеличение объема затрат может повлиять на сроки проекта. С календарным планом знакомится заказчик, желательно, чтоб он его завизировал, если все предложенные сроки решения задач его устраивают. Следует однако понимать, что календарный план – это ваш рабочий инструмент, по мере выполнения проекта будут возникать какие-то проблемы, смещения задач, перестановки в зависимости от складывающейся ситуации, поэтому не надо воспринимать его как некое «прокрустово ложе».

**Бюджет проекта.** Реализация любого проекта потребует материальных затрат. Потребуется покупать оборудование, арендовать помещение, платить зарплату людям, которые работают над проектом. Кроме того, существуют различные организационные расходы, как минимум, на связь, транспорт, канцтовары, как максимум, аренда офиса, автомобиля, компьютеров. Задача менеджера проекта – оценить все издержки, которые будут связаны с его выполнением. Рассмотрим, как это сделать.

Бюджет проекта проходит несколько стадий формирования, на каждой из них он уточняется и корректируется.

В общей структуре расходов можно выделить расходы на персонал (заработная плата), расходы на выполнение работ (то, что вкладывается в конечный продукт), организационные расходы.

Кроме того, расходы могут быть переменными и фиксированными. Переменные расходы зависят от количества единиц товара или количества отработанных дней. Чем больше единиц, тем больше эти расходы. Например, расходы на приобретение 20 столов и 20 кресел для офиса – это переменные расходы. Есть стоимость единицы мебели, есть количество ее, чем больше мебели, тем больше расходы. То же происходит при расчете оплаты труда: чем больше месяцев (недель, дней) занят сотрудник в проекте, тем больше денег понадобится на оплату его труда.

Фиксированные расходы - это средства, которые вы выплачиваете один раз. Фиксированную сумму вы платите подрядчику за выполнение работ по ремонту офиса, также фиксированную сумму вы платите за подключение к офису интернета и установку Wi-Fi- роутера.

Расходы на персонал могут быть переменными и фиксированными, в зависимости от того, на каких условиях работает сотрудник. Если это член вашей команды, имеющий высокую загруженность в проекте, то оплату его труда следует проводить как ежемесячную/еженедельную зарплату. Такие расходы будут переменными.

Если к решению каких-то задач в проекте привлекаются люди, работающие в данной организации, где осуществляется проект, и эта работа является для них дополнительной сверх рабочих обязанностей, связанных с рутинной деятельностью организации, то можно оплатить их труд одновременно по окончании проекта. Такие расходы будут фиксированными. Фиксированную оплату целесообразно устанавливать для всех сотрудников и в случае краткосрочных проектов, длительно до двух месяцев.

В долгосрочных проектах лучше устанавливать ежемесячную заработную плату всем сотрудникам, кроме тех, кто выполняет какие-то разовые поручения или выполняет только одну-две задачи в течение ограниченного периода времени.

Расходы на выполнение работ также могут быть переменными, если вы покупаете какое-то количество мебели в офис, несколько единиц оборудования в цех, несколько рулонов с обоями и банок краски для ремонта. Если вы арендуете помещение с ежемесячной оплатой, то общую сумму также нужно отнести к переменным расходам. Фиксированными будут здесь расходы на покупку недвижимости, оплату труда подрядчика (по гражданско-правовому договору).

Организационные расходы - это средства, которые не вкладываются в конечный продукт, но делают возможным решение всех задач, связанных с проектом. Вам понадобятся канцелярские товары – бумага, папки, ручки, будут расходы на телефонную связь и интернет, придется ездить по городу и платить за проезд, иногда пользоваться услугами такси, либо платить за бензин для личного автомобиля. Может понадобиться арендовать офис для работы вашей команды, купить принтер и т.п. К этому виду расходов можно отнести и выплату процентов по кредиту до окончания проекта. Организационные расходы также могут быть переменными и фиксированными.

Разделение в бюджете проекта расходов на переменные и фиксированные является одним из инструментов управления бюджетом. Если при расчетах оказывается, что вы превысили сумму, заявленную заказчиком как ограничение, то следует найти способы сэкономить средства. Там, где заказчик согласен незначительно поступиться качеством, легче снижать издержки через переменные расходы. Например, вместо кожаных кресел сотрудникам в офис приобрести кресла из искусственной кожи, снизить предполагаемую стоимость стола с 5000 до 4500 рублей. Для двадцати столов и кресел это даст более существенную экономию, нежели сокращение стоимости такого же порядка для какого-то из фиксированных расходов. Но, конечно, возможности сокращения расходов нужно рассмотреть для всех позиций.

При расчете бюджета мы также используем такой инструмент как резерв. Величина резерва, как и в случае со сроками, зависит от степени риска. Может измениться стоимость оборудования, резко подскочить цены на недвижимость, да и некоторые параметры вы можете неправильно рассчитывать.

Для того чтобы расчеты были максимально приближены к действительности, необходимо навести справки о стоимости мебели, оборудования, недвижимости в выбранном районе, услуг подрядчиков и т.д. чем точнее будут ваши сведения о стоимости материалов и услуг, тем меньше риск не уложиться в запланированный бюджет, тем меньше резерв можно закладывать.

Бюджет проекта можно оформить в виде представленной таблицы. Это инструмент менеджера, после того как все расходы будут уточнены, бухгалтер сможет составить смету по всем правилам бухгалтерской отчетности.

Конечно, перед тем, как рассчитывать бюджет, полезно выписать на отдельные листки все, что может понадобиться для работы: недвижимость, материалы, виды услуг, денежные средства, необходимые для всего этого. Может быть так, что расходы с запасом укладываются в сумму, которую готов выделить заказчик, но чаще случается наоборот: мы превышаем лимит средств. Значит, нужно смотреть, на чем можно сэкономить.

Помимо снижения стоимости отдельных позиций, о чем уже говорилось выше, полезно составить таблицу анализа ресурсов, в которой все ресурсы делятся на внутренние – это то, что есть в наличии, и внешние – те, которые нужно привлекать со стороны (искать людей, закупать мебель и оборудование, искать подходящий объект недвижимости, искать инвестора или брать кредит в банке).

Для чего это делать? Если вы когда-либо делали ремонт, то наверняка сталкивались с такими ситуациями, когда закупили для ремонта все необходимое, а потом оказалось, что кисточки, шпатели, кюветы для краски у вас лежат в кладовке еще с прошлого ремонта, там же полмешка песка и упаковка шпатлевки, ручка для двери подходящая и полсотни саморезов - в ящике с инструментами и т.д. Причем большинство из перечисленного обнаруживается уже после ремонта, когда мы выносим остатки материалов и отмытые инструменты в кладовку. А ведь на этом можно было сэкономить.



У заказчика тоже могут найтись какие-то позиции, которые есть в наличии. Например, компьютеры, которые можно перенести из старого офиса в новый, часть мебели, которая еще может послужить, телефонные аппараты, оргтехника, бытовая техника, посуда. В этом случае расходы заказчика на приобретение всех этих позиций можно снизить.

Такой анализ оказывается особенно полезным в тех случаях, когда бюджет проекта весьма ограничен.

Чтобы сэкономить на некоторых позициях, нам и нужно проанализировать необходимые ресурсы на предмет их возможного наличия. Это поможет сэкономить не только часть денег, но и часть времени: не тратить время на поиск инвестора, если средства есть, не искать и не заказывать стеллажи, если их можно забрать в другом подразделении. Если вы ведете свой собственный проект, то такую таблицу анализа ресурсов сможете составить самостоятельно, если же работаете по проекту заказчика, значит, со списком необходимого нужно идти к нему пометить все позиции, которые имеются в наличии. Потом составить таблицу, в которой будет хорошо видно, какие ресурсы имеются, а какие нужно привлекать.

После проведенного анализа ресурсов следует снова пересмотреть бюджет и уточнить окончательную стоимость проекта.

Еще один документ, который может оказать вам помощь в управлении бюджетом, это график использования денежных средств. Такой график целесообразно делать для среднесрочных и долгосрочных проектов. Цель его – уяснить, сколько средств вы будете тратить каждый месяц, пока продолжается ваш проект. Составлять его нужно, имея перед глазами календарный план и бюджет. Можно сделать в виде таблицы, линейной диаграммы или графика.

Таким образом, основными инструментами управления бюджетом является рассчитанный бюджет проекта, на основе которого бухгалтер сможет потом составить смету, рассчитанный резерв средств, анализ ресурсов и график использования денежных средств. При этом бюджет и таблица анализа ресурсов составляются практически одновременно, и вместе с ними корректируется календарный план, а график использования денежных средств составляется после утверждения их окончательных вариантов.

### **1.11 Тема 11: Управление проектами. Проект – основа инноваций.**

Определения и концепции. Объединение проектов в программы. Сущность портфеля. Глобализация. Роль интернета. Критерии успешности проекта. Проект и организационная структура компании. Организация проектной команды.

Проекты объединяются в программы. *Программа* — ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. (*пример: наш фестиваль*)

Проекты и программы объединяются в портфели. *Портфель* — набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.

Проекты и управление ими существовали всегда. В качестве самостоятельной области знаний управление проектами начало формироваться в начале XX века. В этой дисциплине пока нет единых международных стандартов. Наиболее известные центры компетенции:

■ PMI, Project Management Institute, PMBOK — американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004.

■ IPMA, International Project Management Association. В России — СОВНЕТ.

Примерно 50 лет назад человечество начало жить в новой общественно-экономической формации, которая называется информационное или постиндустриальное общество. 15/\* Мы живем в эпоху перемен, глобализации и интеллектуального капитала.

*Эпоха перемен.* Все в мире стало непрерывно и стремительно изменяться. Изобилие стало причиной острой конкуренции. Инновации — неотъемлемый атрибут нашего времени. «Если у вас медленный доступ в Интернет, вы можете навсегда отстать от развития информационных технологий». Практика должна постоянно перестраиваться применительно к новым и новым условиям.

Пример.

(Hewlett-Packard) Некоторые компании получают большую долю прибыли на товарах, которые год назад даже не существовали.

*Глобализация.* Всеобщая взаимозависимость и взаимосвязанность. Транснациональные компании. Бизнес идет туда, где дешевле рабочая сила. Интернет. Конкуренция без границ. Пример. Google. За ночь любой из нас в принципе может создать многомиллионную компанию у себя в гараже. С помощью Интернета вы можете выйти на рынок, на котором более 100 млн. потребителей.

*Но всё же - Все решают таланты.* Простая мобилизация средств и усилий уже не может обеспечить прогресс. Вспомним Ф. Брукса, «Если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше». Идею богатства теперь связывают не с деньгами, а с людьми, не с финансовым капиталом, а с «человеческим». Рынок труда превращается в рынок независимых специалистов и его участникам все больше известно о возможных вариантах выбора. Работники интеллектуального труда начинают самостоятельно определять себе цену.

### **Критерии успешности проекта**

Задача проекта — достижение конкретной бизнес-цели, при соблюдении ограничений «железного треугольника». Это означает, что ни один из углов треугольника не может быть изменен без оказания влияния на другие. Например, чтобы уменьшить время, потребуется увеличить стоимость и/или сократить содержание.



### **«Железный треугольник» ограничений проекта**

Согласно текущей редакции стандарта РМВОК, проект считается успешным, если удовлетворены все требования заказчика и участников проекта.

Поэтому у проекта разработки ПО сегодня не три, а четыре фактора успеха:

1. Выполнен в соответствии со спецификациями.
2. Выполнен в срок.
3. Выполнен в пределах бюджета.
4. *Каждый участник команды уходил с работы в 18:00 с чувством успеха.*

Этот четвертый фактор успеха должен стать воспроизводимым, если предприятие хочет быть эффективным. Для успешного проекта характерно постоянное ощущение его участниками чувства удовлетворения и гордости за результаты своей работы, чувства оптимизма. *Нет ничего более губительного для проекта, чем равнодушие или уныние его участников.*

Эффективность — это отношение полученного результата к произведенным затратам. Нельзя рассматривать эффективность, исходя только из результативности: чем больше ты производишь, чем больше делаешь, тем выше твоя эффективность. С таким подходом можно «зарезать на ужин курицу, несущую золотые яйца».

Затраты не следует путать с инвестициями. Оплата аренды, электроэнергии, коммунальные платежи — затраты. Создание и закрепление эффективной команды — это стратегическое приобретение компании.

Обучение участников проекта — инвестиции. Вложение в людей — это увеличение числителя в формуле эффективности. Уход из компании всех профессионалов после проекта, выполненного по принципу «любой ценой», — затраты, причем очень тяжело восполняемые.

Нарастающая конкуренция указывает на совершенно четкий тренд в мировой экономике — персонал — это форма инвестиций, активов, которые нужно уметь наращивать, управлять и сохранять.

*Сегодня люди — это капитал.*

Современное предприятие обязано относиться к своим работникам так же, как к своим лучшим клиентам. Главный капитал современной компании — это знания. Большая часть этих знаний неотъемлема от их носителя — человека. Те предприятия, которые этого не поняли, не выживут потому, что не смогут быть эффективными.

Сегодня эффективное предприятие — это сервис. Предприятие, с одной стороны, предоставляет услуги и продукты своим клиентам, а с другой, — рабочие места для профессионального персонала. Принципы «Одно предприятие на всю жизнь», «Работай продуктивно, а предприятие о тебе позаботится» — уходят в прошлое. Посмотрите на рынок рабочей силы в ИТ — правила устанавливают профессионалы.

### Проект и организационная структура компании

Организационная структура компании отражает ее внутреннее устройство, потоки управляющих воздействий, распределение труда и специфические особенности производства. Функциональная и проектная организации — противоположные полюса, а матричная организация — промежуточные состояния. Нет одной лучшей организационной структуры. Нет смысла противопоставлять функциональные структуры и проектные организации.

Синоним функциональной структуры — иерархическая структура (Рисунок 7). 37/



Рисунок 7. Функциональная структура

Функциональная структура имеет следующие особенности:

- Сохраняется принцип единоначалия
- Понятные и стабильные условия работы
- Хорошо приспособлены для операционной деятельности.
- Специализация подразделений позволяет накапливать экспертизу.
- Затруднено принятие решений и коммуникации между исполнителями. Осуществляются только через руководство.

- Управление сконцентрировано и держится на компетенции высшего руководства
- Как правило, неэффективен контроль за ходом проекта (нет целостной картины)

(вернуться к 37/) Функциональная структура предполагает многоуровневую иерархию. Руководители функциональных подразделений — это начальники управлений, начальники подчиненных им служб, отделов, лабораторий, секторов, групп. А еще у каждого начальника есть заместитель и, порой, не один. Примеры: министерства, ведомства, научные институты и предприятия советского периода.

На другом краю спектра организационных структур находится проектная структура.

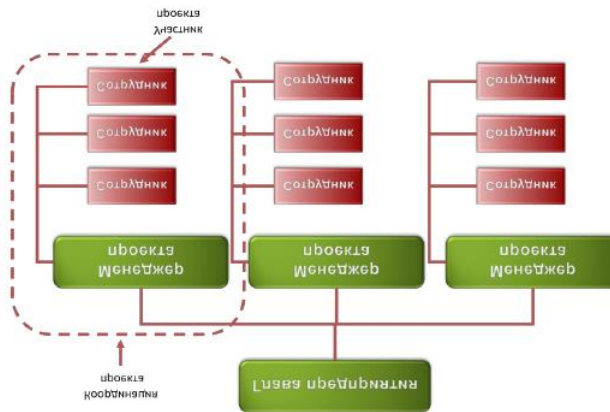


Рисунок 8. Проектная структура

В чисто проектных организациях:

- Проект организуется как самостоятельное производственное подразделение.
- Персонал на проект набирается по временным контрактам.
- После завершения проекта персонал увольняется.
- Медленный старт.
- Опыт не аккумулируется.
- Команды не сохраняются.

Проектные организации не самые эффективные, но порой единственно возможные для выполнения проектов, которые физически удалены от исполняющей организации, например, строительство нового нефтепровода.

В компаниях, которые ориентированы в основном на заказную разработку ПО, функциональные подразделения чаще объединяются в соответствии с используемыми информационными технологиями. Например, отдел разработки баз данных, отдел разработки J2EE-приложений, отдел веб-разработок, отделы тестирования, документирования и т.д.

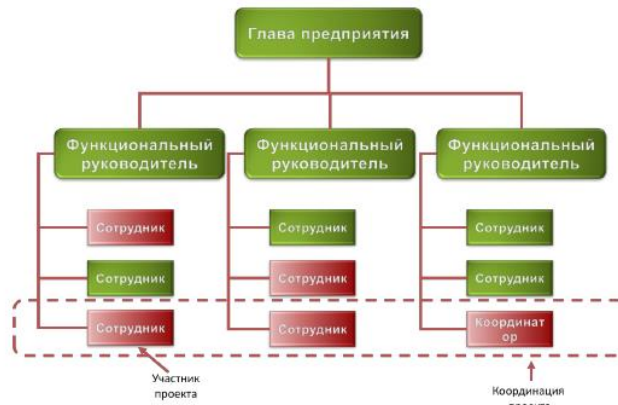


Рисунок 9. Слабая матрица

В слабой матрице роль и полномочия сотрудника, который координирует проект, сильно ограничены. Реальное руководство проектом осуществляет один из функциональных руководителей. Координатор проекта, его еще часто называют «трекер», помогает этому руководителю собирать информацию о статусе выполняемых проектных работ, учитывает затраты, составляет отчеты.



Рисунок 10. Сбалансированная матрица

Сбалансированная матрица характеризуется тем, что появляется менеджер проекта, который реально управляет выделенными на проект ресурсами. Он планирует работы, распределяет задачи среди исполнителей, контролирует сроки и результаты, несет полную ответственность за достижение целей проекта, при соблюдении ограничений.

В сбалансированных матрицах наиболее ярко проявляется проблема двойного подчинения. Руководитель функционального подразделения и менеджер проекта имеют примерно равное влияние на материальный и профессиональный рост разработчиков.



Рисунок 11. Сильная матрица

В сильной матрице проектное управление является самостоятельной областью компетенции, в которой необходимо накапливать экспертизу и использовать общие ресурсы. Поэтому в сильной матрице менеджеры проектов объединяются в самостоятельное функциональное подразделение — офис управления проектами (ОУП). ОУП разрабатывает корпоративные политики и стандарты в области проектного управления, планирует и осуществляет профессиональное развитие менеджеров.

Одной из особенностей матричных структур является то, что они становятся «плоскими», исчезает многоступенчатая иерархия. Предприятие, как правило, делится на функциональные отделы, в которых работают специалисты разных категорий, напрямую подчиняющиеся начальнику отдела. Начальники лабораторий, секторов, групп упраздняются за ненадобностью. В матричных структурах роль начальника функционального подразделения в производственном процессе заметно снижается, по сравнению с функциональными структурами. В его компетенции остаются вопросы стратегического развития функционального направления, планирование и развитие карьеры сотрудников, вопросы материально-технического обеспечения работ. Следует учитывать, что такое перераспределение полномочий и ответственности от функциональных руководителей к менеджерам проектов часто служит источником конфликтов в компаниях при их переходе от функциональной структуры к матричной.

### Организация проектной команды

Каждый проект разработки ПО имеет свою организационную структуру, которая определяет распределение ответственности и полномочий среди участников проекта, а также обязанностей и отношений отчетности. Чем меньше проект, тем больше ролей приходится совмещать одному исполнителю.

Роли и ответственности участников типового проекта разработки ПО можно условно разделить на пять групп:

1. Анализ. Извлечение, документирование и сопровождение требований к продукту.
2. Управление. Определение и управление производственными процессами.
3. Производство. Проектирование и разработка ПО.
4. Тестирование. Тестирование ПО.
5. Обеспечение. Производство дополнительных продуктов и услуг.

Группа анализа включает в себя следующие роли:

- Бизнес-аналитик. Построение модели предметной области (онтологии).
- Бизнес-архитектор. Разрабатывает бизнес-концепцию системы. Определяет общее видение продукта, его интерфейсы, поведение и ограничения.
- Системный аналитик. Отвечает за перевод требований к продукту в функциональные требования к ПО.
- Специалист по требованиям. Документирование и сопровождение требований к продукту.
- Менеджер продукта (функциональный заказчик). Представляет в проекте интересы пользователей продукта.

Группа управления состоит из следующих ролей:

- Руководитель проекта. Отвечает за достижение целей проекта при заданных ограничениях (по срокам, бюджету и содержанию), осуществляет операционное управление проектом и выделенными ресурсами.
- Куратор проекта. Оценка планов и исполнения проекта. Выделение ресурсов.
- Системный архитектор. Разработка технической концепции системы. Принятие ключевых проектных решений относительно внутреннего устройства программной системы и её технических интерфейсов.
- Руководитель группы тестирования. Определение целей и стратегии тестирования, управление тестированием.
- Ответственный за управление изменениями, конфигурациями, за сборку и поставку программного продукта.

В производственную группу входят:

- Проектировщик. Проектирование компонентов и подсистем в соответствии с общей архитектурой, разработка архитектурно значимых модулей.
- Проектировщик базы данных.
- Проектировщик интерфейса пользователя.
- Разработчик. Проектирование, реализация и отладка отдельных модулей системы.

В большом проекте может быть несколько производственных групп, ответственных за отдельные подсистемы. Как правило, проектировщик выполняет роль лидера группы и управляет своим подпроектом или пакетом работ. Стоит не забывать, что руководитель проекта делегирует полномочия, но не ответственность.

Группа тестирования в проекте состоит из следующих ролей:

- Проектировщик тестов. Разработка тестовых сценариев.
- Разработчик автоматизированных тестов.
- Тестирующий. Тестирование продукта. Анализ и документирование результатов.

Участники группы обеспечения, как правило, не входят в команду проекта. Они выполняют работы в рамках своей процессной деятельности. К группе обеспечения можно отнести следующие проектные роли:

- Технический писатель.
- Переводчик.
- Дизайнер графического интерфейса.

- Разработчик учебных курсов, тренер.
- Участник рецензирования.
- Продажи и маркетинг.
- Системный администратор.
- Технолог.
- Специалист по инструментальным средствам.
- Другие.

В зависимости от масштаба проекта одну роль могут исполнять несколько человек. Например, разработчики, тестировщики, технические писатели. Некоторые роли всегда должен исполнять только один человек. Например, Руководитель проекта, Системный архитектор. Один человек может исполнять несколько ролей. Возможны следующие совмещения ролей:

- Руководитель проекта + системный аналитик (+ системный архитектор)
- Системный архитектор + разработчик
- Системный аналитик + проектировщик тестов (+ технический писатель)
- Системный аналитик + проектировщик интерфейса пользователя
- Ответственный за управление конфигурациями + ответственный за сборку и поставку (+ разработчик)

Крайне нежелательно совмещать следующие роли:

- Разработчик + руководитель проекта
- Разработчик + системный аналитик.
- Разработчик + проектировщик интерфейсов пользователя.
- Разработчик + тестировщик

Не раз приходилось наблюдать, как в критические периоды проекта его менеджер-разработчик с увлечением правит очередные баги, а проектная команда в полном составе стоит у него за спиной и наблюдает за этим процессом. Это плохой пример руководства проектом.

Программисты любят и умеют программировать. Пусть они этим и занимаются. Не стоит загружать программистов несвойственной для них работой. В каждом проекте разработки программного продукта много других работ: бизнес-анализ, проектирование эргономики, графический дизайн, разработка пользовательской документации. Эти работы с программированием не имеют ничего общего. Для них требуются совершенно другая квалификация и другой склад мышления.

При кустарном производстве программ эти задачи, как правило, поручаются программистам, которые это делать не умеют и не любят. Получается обычно плохо, да еще и дорого. В силу своей интроверсии, граничащей с аутизмом, программист просто не в состоянии увидеть свою программу чужими глазами — глазами пользователей. Никто уже не хочет работать с программами с технологической парадигмой навороченного пользовательского интерфейса — кустарным творением программистов — когда для того чтобы работать с системой, надо обязательно знать, как она устроена. Это типичное творение программиста, которому гораздо важнее видеть, как работает его программа, чем разбираться в том, что она делает для пользователя. Поэтому, необходимо привлекать в проектную команду бизнес-аналитиков, эргономистов, художников-дизайнеров, документалистов. Разделение труда и специализация — залог перехода от кустарного производства к более эффективному промышленному производству.

Из профессиональных программистов получаются отличные тестировщики. Лучшая команда тестирования, которую я встречал, была в Luxoft. Это были маститые программисты из одного академического НИИ с опытом 20-30 лет. Они не осваивали новые программистские технологии, но исключительно эффективно ломали то, что было сделано на их основе. Однако, совмещать одновременно роли программиста и тестировщика — плохая практика. Хороший программист убежден, что он пишет программы правильно и ему психологически тяжело допустить, что где-то в его коде может быть ошибка. А ошибки есть всегда!

Организационная структура проекта обязательно должна включать в себя эффективную систему отчетности, оценки хода выполнения проекта и систему принятия решений. Можно рекомендовать еженедельные собрания по статусу проекта, на которых анализируются риски, оцениваются результаты, достигнутые на предыдущей неделе, и уточняются задачи на новый период.

В модели Scrum рекомендуются ежедневные совещания по состоянию работ — «Stand Up Meeting», но мне кажется, что это применимо, скорее, для небольших рабочих групп от 3 до 5 разработчиков. Хотя в критические периоды проекта, приходилось проводить и ежедневные совещания.

Важно помнить, что организационная структура проекта — «живой» организм. Она начинает складываться на стадии планирования и может меняться в ходе проекта. Нестабильность организационной структуры (частые замены исполнителей) — серьезная проблема в управлении сложными программными проектами, поскольку существует время вхождения в контекст проекта, которое может измеряться месяцами.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

**Тема 1:** *Значение слова (названия, слогана)*

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

1. Разработка логотипа
2. Разработка слогана

**Методические указания:**

Значение слова (названия, слогана) в активизации генерирования визуальных идей. Необходимо разработать слоган (девиз) компании для поддержания имиджа. Выбор условной компании по заданию преподавателя.

**Тема 2:** Предпроектный анализ.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

1. Сбор данных.
2. Анализ прототипов аналогичных объектов.

**Методические указания:**

*Изучение этапов и методов проведения предпроектного анализа при проектировании средовых объектов.* Этап первый – сбор данных. Градостроительный анализ. Социально-утилитарный анализ. Исторический анализ. Анализ прототипов аналогичных объектов. Формирование общих задач проектирования на основе анализа прототипов. Поиск и анализ необходимой информации в архитектурно дизайнерской деятельности.

Выполнить анализ перечня дизайнерских услуг в профильных фирмах города. Определить частоту встречаемости услуг. Данные представить в табличной форме и указать % соотношения.

**Тема 3:** Изучение методов проведения маркетинговых исследований при проектировании средовых объектов

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

Изучение методов проведения маркетинговых исследований при проектировании средовых объектов. Разработка схемы маркетингового исследования в дизайне. Направления исследований. Методы и технологии маркетинговых исследованиях в сфере средового дизайна. Затраты на отдельные виды исследования. Дизайн маркетинговых исследований.

**Тема 4:** Знакомство с нормативными документами.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.



**Содержание:**

*Изучение норм и правил, регламентирующих проектную деятельность.* Знакомство с нормативными документами. Применение стандартов в проектных разработках, умение использовать их в процессе проектирования. Изучение нормативных и правовых документов по теме проекта, поиск, отбор и классификация необходимой информации. Специфика проектных работ при реконструкции и реставрации объектов.

**Тема 5:** Разработка технического задания на создание дизайнерской фирмы.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

Разработка технического задания на создание дизайнерской фирмы. Разработка концепции. Определение основного вида деятельности: услуги, продажи. Область реализации (обслуживания). Определение конкурентов в регионе и анализ их деятельности и услуг. Мозговой штурм.

**Тема 6:** Поиск авторской концепции.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

*Поиск авторской концепции. Схема функционального зонирования.* Поэтапный метод, соединяющий в целостный процесс разработку проектно-художественной концепции. Этап первый – художественно-образное проектирование как метод отражения главного смысла разрабатываемого объекта в проектом образе. Функционально-технический анализ. Определение набора функциональных пространств и процессов, происходящих на проектируемом объекте. Многоцелевые пространства. Сеть взаимодействия. Схема функционального зонирования. Апробирование техник развития творческой активности архитекторов-дизайнеров. Мозговой штурм. Проектный семинар.

**Тема 7:** Рабочий проект

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

Реализация авторской концепции в проектных материалах. Рабочий проект. Поэтапный метод, соединяющий в целостный процесс разработку проектно-художественной концепции. Этап третий – реализация авторской концепции в проектных материалах. Типы проектных установок. Композиционное формообразование. Использование технического и программного обеспечения в архитектурно-дизайнерском проектировании. Рабочие чертежи. Проектно-графическое моделирование. Макетирование.

**Тема 8:** Определение перспективы развития проектируемой фирмы.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

Определение перспективы развития проектируемой фирмы. Определение новизны, актуальности и практической значимости объектов (услуг) проектируемой фирмы.

**Тема 9-11:** Деловая игра.

**Цель:** Закрепить знания после изучения лекционного материала.

**Содержание:**

Распределение ролей в проектом коллективе. Место дизайнера в производственном процессе в различных видах производственной деятельности. Формулирование задач. Должностные обязанности и ответственность. Определение себестоимости и эффективности проекта. Оценка общих затрат времени на проектную работу. Расценки на дизайн-объекты.

Выполнение демонстрационной части проектных материалов. Защита проекта. Этап четвертый – презентация проектной документации, как итог завершения архитектурно-дизайнерского процесса работы проектной группы над объектом. Альбом рабочих чертежей – печатный материал. Презентация – электронный иллюстрационный материал.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

*Самостоятельная работа* студентов включает освоение теоретического материала, выполнение и завершение творческих заданий, подготовку к зачету.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает работу с учебной литературой, подготовку к занятиям (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме). Самостоятельная работа требует активной мыслительной деятельности и может привести к желаемым результатам лишь при ее правильной организации. Неумение работать самостоятельно является одной из основных причин низкой успеваемости.

Самостоятельная работа состоит из следующих модулей:

- работа над темами для самостоятельного изучения;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к аттестации;
- подготовка к зачету.

При выдаче заданий на самостоятельную работу используется дифференцированный подход к студентам. Перед выполнением студентами самостоятельной внеаудиторной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает: цель задания, его содержание, сроки выполнения, объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Формой промежуточного контроля знаний студентов по данной дисциплине является экзамен. Студенты сдают экзамен по утвержденным вопросам, хранящимся на кафедре. Вопросы по курсу доводятся до сведения студентов на последнем занятии. До экзамена допускаются студенты, не имеющие задолженностей по практической части курса.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа, где они имеют возможность получить доступ к учебно-методическим материалам библиотеки ВУЗа.

Санатова Светлана Виленовна,  
*доцент кафедры дизайна АмГУ, член Союза дизайнеров России*

**Организация проектной деятельности:** сборник учебно-методических материалов направления подготовки 54.03.01 Дизайн, направленность (профиль) образовательной программы: «Дизайн костюма», «Графический дизайн», «Дизайн среды», «Дизайн интерьера», специальности 54.05.01 Монументально декоративное искусство – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017, 51 с.

---

Усл. печ. л. 3,02.