

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА, СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ

АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ

«КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ»

ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ СЛУШАТЕЛЯ
ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

III сессия

«Управление проектом и инвестиционное проектирование»

2016 г.

РАЗДЕЛ 1

СТЕЙКХОЛДЕР

В управлении проектами часто используется понятие «стейкхолдер» (stakeholder), которое означает «заинтересованное лицо, способное повлиять на успех и затраты проекта», или «причастная сторона». Основные группы стейкхолдеров проекта: руководитель, участники, привлекаемые внешние эксперты и персонал. То есть, это люди, активно вовлеченные в проект и работающие в нем.

Стейкхолдер — понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

Как только в мире рождается новый проект, у него сразу появляются друзья и враги. Объясняется это очень просто: любой проект влечет за собой изменения. И люди реагируют на эти изменения по-разному. Одни к ним готовы и горячо приветствуют, другие же не любят перемен и боятся их, видя в них угрозу для своего статуса, образа жизни, стабильности или, что еще хуже, появления у себя дополнительной работы. И первые, и вторые могут оказаться в числе людей, способных повлиять на ход и результат проекта.

Кого можно отнести к стейкхолдерам?

1. Того / тех, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (это вся проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители);
2. Того / тех, на чьи интересы может повлиять проект и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, бизнес-партнеры, клиенты, покупатели);
3. Того / тех, кто в проект не вовлечен, но в силу своего положения и профессиональной деятельности может на него влиять (это топ-менеджеры компании, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы).

Стейкхолдеров разделяют на внутренних (находятся внутри организации) и внешних (за пределами предприятия).

Внешние стейкхолдеры		Внутренние стейкхолдеры	
ПОСТАВЩИКИ	ПОКУПАТЕЛИ	УЧРЕДИТЕЛИ	ПЕРСОНАЛ
ПОСРЕДНИКИ		ИНВЕСТОРЫ	

Кто такие стейкхолдеры?

В общемировой практике к стейкхолдерам фирмы относят следующие группы лиц: поставщиков, конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, работников и учредителей компании.

Теория управления стейкхолдерами

Теория управления стейкхолдерами была впервые подробно изложена Эдвардом Фриманом (R. Edward Freeman) в книге «Strategic Management: A Stakeholder Approach». Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления. В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на 6 этапов:

Определение групп стейкхолдеров	Определение потребностей стейкхолдеров →	Анализ интересов и влияния стейкхолдеров →
Анализ результатов	← Внедрение запланированных работ	← План работ по управлению стейкхолдерами ↓

- *Определение всех стейкхолдеров*
- *Определение ключевых потребностей всех стейкхолдеров*
- *Анализ интересов и влияния каждого стейкхолдера*
- *Формирование списка действий для управления ожиданиями стейкхолдеров*
- *Исполнение запланированных действий*
- *Анализ результатов управления и повторение процесса*

Анализ стейкхолдеров

Анализ заинтересованных лиц позволяет определить интересы всех стейкхолдеров, которые могут повлиять на проект; выявить потенциальные сложности, которые могут прервать проект или снизить успешность проекта; выделить ключевых лиц, которые должны быть информированы о ходе проекта, определить группы лиц, которые должны быть вовлечены на каждом

этапе проекта, оценить средства, правила и принципы коммуникации на протяжении всего проекта и спланировать действия для снижения негативного влияния стейкхолдеров на ход проекта.

Рассмотрим 3 основных этапа процесса оценки и анализа стейкхолдеров проекта: выявление стейкхолдеров, оценка влияния стейкхолдеров и разработка тактических действий по управлению стейкхолдерами.

1) Поиск стейкхолдеров проекта

Любой анализ стейкхолдеров начинается с определения всех заинтересованных лиц проекта. На данном этапе будет полезен мозговой штурм с перечислением множества различных вариантов для того, чтобы максимально полно перечислить всех лиц, способных повлиять на исход проекта. В определении стейкхолдеров могут помочь следующие вопросы:

- *Действия кого могут привести к недостижению целей проекта?*
- *Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?*
- *Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным?*
- *Все ли отделы должны принимать участие в этом проекте?*
- *Какие вопросы, блоки вопросов необходимо будет решить в ходе проекта?*
- *Кто лучше всего разбирается в данных и способен самостоятельно их?*

2) Оценка влияния и важности стейкхолдеров

Вторым важным шагом анализ стейкхолдеров является оценка степени их важности и возможностей повлиять на успех проекта.

Влияние – это сила стейкхолдера в управлении проектом. К влиянию относят возможность стейкхолдера влиять на уровень инвестирования проекта и участие в бюджетировании проекта; влияние на людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе проекта.

Важность — это вклад стейкхолдера в результат проекта. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат проекта. К важности относят, например, особые знания или умения стейкхолдера, а также интересы/потребности, которые должны быть удовлетворены для того, чтобы проект стал эффективным.

Если стейкхолдер является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный стейкхолдер и должен быть полностью вовлечен в управление и контроль проекта. Если стейкхолдер является либо «важным», либо «влиятельным», то он – второстепенный стейкхолдер, им необходимо управлять на протяжении всего процесса.

3) Выбор стратегии работы со стейкхолдерами

Третьим важным этапом процесса анализа стейкхолдеров является определение механизмов вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способов управления его действиями. На практике существует 4 основные стратегии управления стейкхолдерами, которые описаны в следующей матрице.



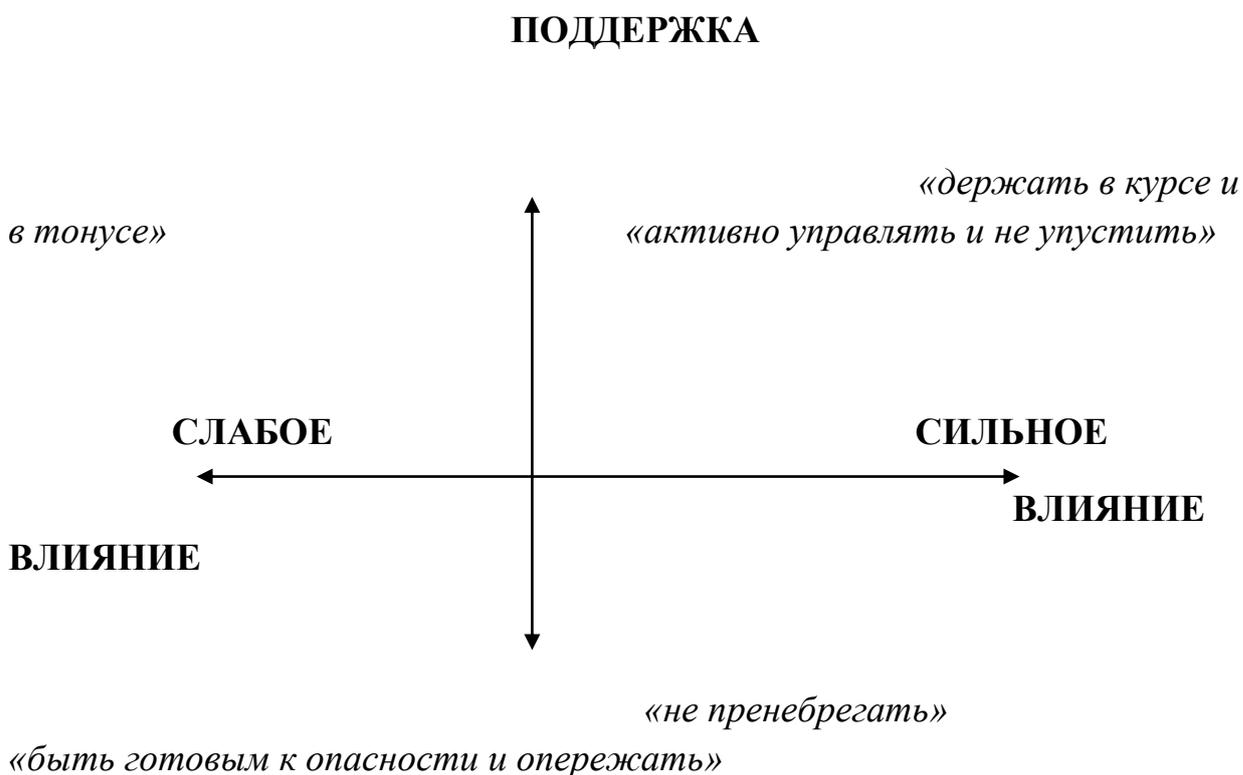
Первая стратегия заключается в максимальном вовлечении и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем важности и влияния. Данная группа представляет собой основных стейкхолдеров проекта и должна максимально привлекаться к принятию решений в проекте. Необходимо повышать заинтересованность группы в проекте и полностью удовлетворять ее потребности. Рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации при ведении переговоров по проекту с этой группой.

Вторая стратегия носит консультативный характер и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по проекту.

Третья стратегия заключается в получении поддержки проекта и применяется к стейкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Данная группа стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями по проекту, несмотря на то, что она не принимает прямого участия в решениях по проекту. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться у нее дополнительной поддержкой по важным решениям.

Четвертая стратегия заключается в игнорировании и используется для стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенных стейкхолдеров. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования.

На второй схеме детализированы способы взаимодействия со стейкхолдерами:



ИТАК, СТЕЙКХОЛДЕРЫ – это достаточно широкий круг лиц, имеющих отношение к предприятию. Основными стейкхолдерами предприятия являются:

- ✓ инвесторы, вкладывающие в компанию свой капитал с определенной долей риска в целях получения дохода на вложенный капитал;
- ✓ кредиторы, временно предоставляющие предприятию заем в обмен на некоторый заранее установленный доход, и заинтересованные в информации, позволяющие им определить, будут ли своевременно осуществлены выплаты по кредиту;
- ✓ менеджеры предприятия, поскольку финансовая информация позволяет сделать наиболее достоверную оценку эффективности управления предприятием;
- ✓ работники предприятия, заинтересованные в получении информации о способности предприятия своевременно выплачивать зарплату, производить пенсионные и прочие выплаты;

- ✓ поставщики, заинтересованные в информации, позволяющей им определить, будут ли своевременно выплачены полагающиеся им суммы;
- ✓ потребители (клиенты), заинтересованные в стабильности поставок, от которых зависит финансовый успех предприятия;
- ✓ общественные и государственные организации – постольку, поскольку от успешного функционирования вашего предприятия зависит благосостояние экономической инфраструктуры региона.

**ВНИМАНИЮ СЛУШАТЕЛЯ ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

2 июня 2014 года

Вступили в силу новые нормы Федеральных законов для предпринимателей

В связи с вступлением в силу Федеральных законов (отдельных положений законов) от 02.04.2014 № 52 ФЗ, от 02.04.2014 № 59 ФЗ, от 05.05.2014 № 107 ФЗ, от 05.05.2014 № 129 ФЗ претерпели изменения нормы, связанные с определенными обязанностями (сроками исполнения обязанностей) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

В мае 2014 года вступили в силу Федеральные законы (положения Федеральных законов) по внесению изменений в отдельные законодательные акты РФ:

- ст. 5 Федерального закона от 02.04.2014 № 59-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части сокращения сроков регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в государственных внебюджетных фондах и признании утратившими силу отдельных положений Федерального закона «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования»;

- подпункт «б» пункта 1 статьи 1 Федерального закона от 02.04.2014 № 52-ФЗ «О внесении изменений в часть первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

- Федеральный закон от 05.05.2014 № 107-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;

- Федеральный закон от 05.05.2014 № 129-ФЗ «О внесении изменений в статью 90 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и статью 16 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Указанными Федеральными законами предусмотрены следующие изменения:

- отмена обязанности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по уведомлению государственных внебюджетных фондов об открытии банковского счёта;

- отмена обязанности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по уведомлению налоговых органов об открытии (закрытии) счетов в банке;

- отмена предварительной (до государственной регистрации) оплаты уставного капитала общества с ограниченной ответственностью и установление обязанности по оплате уставного капитала в срок, не превышающий 4 месяца со дня государственной регистрации общества с ограниченной ответственностью;

- отмена обязательности нотариального удостоверения подписи заявителя в заявлении о государственной регистрации при создании юридического лица, если документы представляются непосредственно в регистрирующий орган лично заявителем с представлением документа, удостоверяющего его личность, а также при направлении документов в регистрирующий орган в форме электронных документов, подписанных усиленной квалифицированной электронной подписью заявителя.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВАШЕГО БИЗНЕС-ПЛАНА

Защита бизнес-плана перед инвесторами, кредиторами – это презентация Вашего проекта с целью за короткий промежуток времени убедить инвесторов вложить в него деньги. Обычно она составляет 5 (максимально - 10 минут!).

Для удачной защиты проекта необходимо заранее подготовить раздаточный материал для всех членов комиссии (5-6 экземпляров). Раздаточным материалом будет Резюме (краткий обзор) проекта, то есть текст с описанием проекта и Технико-экономические показатели проекта в виде таблицы.

На презентацию Вам будет отведено 5 минут. На защите бизнес-плана рекомендуем Вам придерживаться следующего плана выступления:

1. Расскажите, кто вы и почему решили реализовать именно этот проект (идею).

2. Краткое описание вашей бизнес-идеи. В чем именно социальный характер Вашего бизнеса?

3. Докажите, что ваша продукция / услуга будут пользоваться спросом. Укажите ваши преимущества и недостатки по сравнению с уже имеющимися аналогичными товарами / услугами.

4. Ваши потребители и конкуренты. Какие маркетинговые мероприятия планируете проводить.

5. Источники финансирования вашего проекта, экономические показатели его эффективности.

6. Почему вы считаете, что сможете реализовать вашу идею.

Информация должна быть лаконичной, интересной и понятной слушателям (без перегруженности специальными терминами). Лучше всего потренироваться несколько раз дома перед зеркалом, засекая время. Попросите Вашу семью или друзей выступить в роли стейкхолдеров, задать вопросы. Говорите краткими предложениями уверенно – лучше вас никто не знает Вашу идею!

Презентация в PowerPoint должна состоять максимально из 5 слайдов.

Помимо презентации, Вы должны иметь с собой: бизнес-план на бумаге, фотографии или схемы (в зависимости от бизнес идеи).

ВАЖНО! Члены комиссии должны сразу понять, что Вы презентуете бизнес идею в сфере СОЦИАЛЬНОГО предпринимательства!!!

После презентации члены комиссии зададут Вам вопросы относительно существа проекта. Ответы должны быть краткими и ясными. В заключительной части защиты каждый член комиссии выражает экспертное мнение о представленном бизнес-плане, Председатель комиссии подводит общий итог защиты. На этом этапе Вам не нужно отвечать на мнения членов комиссии, важно услышать профессиональное мнение специалистов, использовать их советы в будущей деятельности.

КОНТАКТЫ

**Министерство труда, социального развития и занятости населения
Республики Алтай: г.Горно-Алтайск, улица Северная, 10.
Тел. Приемной: 8 38822 22362
эл.почта: mintrud@minwork.gornyu.ru; сайт: www.mintrud-altay.ru**

**Автономное учреждение Республики Алтай
«Комплексный центр социального обслуживания населения»
г.Горно-Алтайск, проспект Коммунистический, 89.
Тел. 8 38822 2-25-52, 4-21-72
эл.почта: gura-kcson@rambler.ru; сайт: www.aura-kcson.ru**

**Центр инноваций социальной сферы:
г.Горно-Алтайск, проспект Коммунистический, 89.
Моб. тел.: 89139941445
эл.почта: ciss04ra@mail.ru; сайт: www.ciss04ra.ru**

ТРЕНЕРЫ:

**Пахаева Татьяна Леонидовна, эл.почта: orion_gornyu@mail.ru ,
тел. 89139928417**

**Ялбачева Елена Валерьевна, эл.почта: elena-yalbacheva@bk.ru,
тел. 89139998595**

Для заметок