**ПЕРЕДВИЖНЫЕ УДОБСТВА**

***Предлагаем Вам кейс, основой для которого послужила книга финского писателя М. Ларни «Прекрасная свинарка». Несмотря на несколько легкомысленное название, повествование в ней ведется от лица достаточно успешной финской бизнес-леди Минны Каррсон-Каннанен, чьи заслуги были признаны государством. Предложенный здесь отрывок посвящен одному из проектов этой удивительной женщины. Кстати, подобное можно встретить и в современной России, по крайней мере, в двух наших столицах: политической и культурной.***

 Весной 1938 года я взялась за новое, исключительно широкое и многообещающее деловое предприятие, которое должно было ослабить конкурентную способность "ПОТС и Кo". Хотя подобного рода предприятия и действовали периодически на прекрасной земле Франции, я не заимствовала примеров оттуда. Идею подарил мне мой советник Энсио Хююпия, обратившись как-то ко мне со следующими тщательно обдуманными словами:

 - Слушай, Минна, я уже два месяца вынашиваю один оригинальный план, и теперь он требует своего осуществления. Ты знаешь, что мужчины пользуются некоторыми привилегиями и особыми правами, которые, как они полагают, пожалованы им самой природой. Я имею в виду общественные туалеты. Я надеюсь, что ты не раздумывая бросишь на чашу весов авторитет, которым ты располагаешь, и глубоко убежден, что все женские общества окажут тебе поддержку, а этого вполне достаточно, ибо жены, конечно, переспорят мужей. Итак, надо исподволь начинать всенародное

движение за ликвидацию мужских писсуаров в городском пейзаже Хельсинки. Я беседовал на эту тему с одним моим школьным товарищем, и он дал следующие указания: а) со всей ясностью доказать отцам города, что железные будочки, выкрашенные зеленой краской, безобразят столицу Финляндии; б) мужские общественные туалеты оказывают развращающее влияние на моральные устои нашего народа; в) исходящий от туалетов неприятный запах, особенно в жаркое время года, не только противен для обоняния, но и вреден для органов дыхания и г) длительное сохранение и поощрение мужских туалетов является несправедливостью по отношению к противоположному полу. А посему немедленно должны быть приведены в действие следующие инстанции: а) комиссия внешней стороны - эстеты и общества городского благоустройства; б) церковь, приходские советы и все религиозные секты; в) управление здравоохранения, чиновники медицинских учреждений, а также все страдающие от дурного запаха министры и депутаты, и, наконец, г) все женские общества, в том числе женщины-юристы, союз служащих женщин, объединения смотрительниц городских скверов и кружки рукоделия домашних хозяек.

Если все будет происходить согласно моим предварительным расчетам, то в Хельсинки к сентябрю не останется ни одного мужского туалета. Но что же придет им на смену? У меня есть готовое предложение. Ты, дорогая Минна, должна склонить городскую управу к тому, чтобы тебе выдали патент на занятие совершенно новым промыслом, который пока еще не упоминается ни в каких законах и уложениях. Тебе предстоит основать фирму, для которой я уже придумал название: "Передвижные

удобства"...

 Энсио Хююпия глубоко оскорбился, когда я расхохоталась над его бреднями. Тогда я хохотала, но уже в конце июля, когда сильно пахнущие пункты срочного облегчения вдруг все до единого исчезли, я перестала смеяться. Лишь немногие знают, кто стоял за этим актом вандализма, который многим мужчинам расстроил нервы. Я восхищалась блестящим умом Энсио и его юридической сметкой. Он заставил муниципалитет поверить, что все крупнейшие города Соединенных Штатов Америки давным-давно перешли на передвижные удобства, а поскольку финны обладают особым пристрастием к любым иностранным образцам, они и на этот раз не захотели оказаться в хвосте победного шествия технического прогресса. Я ассигновала несколько миллионов марок на приобретение автомашин и прочего необходимого оборудования. Автофургоны "ПУ" (передвижные удобства), перестроенные из огромных грузовиков и напоминавшие городские автобусы, курсировали вдоль и поперек нашей любимой столицы. В радостные яркие тона - голубой, белый и красный - были окрашены бока и крыши этих нашумевших передвижных туалетов, на которые наш превосходный мастер

рекламы, поэт Олави Хеймонен, излил едва ли не лучшую часть своей поэтической души:

 "ПУ - последняя новинка Америки! Познакомьтесь сами - и вы насладитесь прекрасными удобствами! ПУ - оазис среди пустыни, здесь облегчается бремя жизни! ПУ - удовольствие и необходимость! ПУ спасает вас от неприятных неожиданностей. ПУ - это рука помощи страждущим и гонимым! Запомни буквы - ПУ! Запомни цвета Триколора! Не забудь, уходя из дома, запастись мелочью: ровно две марки!.."

 В каждом фургоне ПУ было восемь отдельных кабинок, по четыре с каждой стороны коридора, а также киоск парфюмерии, отгороженный стеклянной стенкой, - там всегда можно было купить духи, кремы для рук и лица, губную помаду, пасту для бритья, мятные пастилки, зубной порошок, расчески, различную бумагу и некоторые особые изделия, которые надо было продавать, не привлекая внимания широкой публики.

 В то время, когда кончалась эра железных будок и начиналась эра ПУ, газетные "страницы читательских писем" наполнились социальными и антисоциальными высказываниями. Миллиарды нервных клеток приняли участие в этой ужасной буре общественного мнения. Жители Хельсинки разделились на две группы: противников и приверженцев ПУ. И удивительное дело: все мужчины - не считая одного священника и двух светских проповедников - горячо выступали в защиту древнего обычая: "Верните нам добрые старые железные будочки!" Зато женщины были на стороне прогресса и отвергали предрассудки, так как сразу поняли, что только теперь наконец-то добились равноправия с мужчинами.

 Шестнадцать бело-красно-голубых вагончиков крейсировали по городу, делая десятиминутные остановки точно по расписанию в определенных пунктах. Если клиент не успевал выполнить свою задачу в отведенное время, он мог бесплатно проехать до следующей остановки. Некоторые практичные жители столицы путешествовали

таким образом через весь город.

 Система ПУ была абсолютно беспартийной и демократичной. Все клиенты независимо от возраста, пола, религиозной принадлежности и расы были равноправны. И все же она постоянно вызывала нападки. Владельцы кафе и ресторанов избрали делегацию, которая нанесла визиты в министерства путей сообщения и общественных работ.

 Я была очень удивлена, прочтя в газетах декларацию деятелей общественного питания, ибо не предполагала, что фургоны ПУ могут оказаться конкурентами кафе и ресторанов. Но мой юридически образованный помощник Энсио Хююпия охотно просветил меня:

 - Пока в городе Хельсинки не была введена система ПУ, у собак были свои столбики, у маленьких детей - газоны, у мужчин - писсуары, и только у женщин не было своего пристанища, да, только им некуда было деться на улице. Отправляясь куда-либо по делам, они всегда были во власти некоторого тревожного чувства: успеют ли вовремя домой или нет? И, если не успевали, они заходили в ближайшее кафе или ресторан и заказывали чашку кофе либо бутылку освежающего напитка. Это была их плата за пользование туалетом. Цена колебалась (в зависимости от разряда кафе или ресторана) от трех до десяти марок, не считая чаевых. Теперь владельцы предприятий общественного питания заметили уменьшение своего торгового оборота. Беспокойство этих дельцов указывает на то, что матери семейств и одинокие женщины были вынуждены проматывать немалую часть своего скудного бюджета на кофе или освежающий напиток, не испытывая в них прямой нужды, тогда как мужчины почти совершенно избегали этих лишних затрат. Таким образом, система ПУ заметно улучшила общественное положение женщин. Теперь они могут пользоваться современными комфортабельными вагончиками ПУ, уплатив только две марки без принудительного кофе. В крайнем случае - худо-бедно - они экономят одну марку, в среднем же надо считать - две, а то и все пять! Мужчины, правда, стали облагаться новым налогом, но мы должны понять, что это своего рода перемещение налога с одного налогоплательщика на другого. И независимо от того, прямой ли этот налог или косвенный, во всяком случае, это налог, который касается всех и на который совершенно бесполезно жаловаться...

 В последнее время мой помощник был в исключительно хорошем настроении, поскольку экономические трудности перестали для него существовать. Он работал теперь как директор-распорядитель системы ПУ и каждую неделю получал определенный процент от чистого дохода предприятия. У него постоянно возникали новые идеи, многие из которых действительно стоили денег.

 Когда система ПУ просуществовала два месяца, от нее отпочковалась дочерняя компания - "Акц. об-во Садовые удобрения". Надо сказать, "А/о Садовые удобрения" было одним из лучших моих предприятий. Оно дало финским химикам великолепное поле исследований, мне - сказочно огромные прибыли, и, что самое главное, его продукция была целиком отечественного происхождения и добротной финской работы! Последнее обстоятельство сыграло необычайно положительную роль, когда Энсио Хююпия смекнул попросить у государства дотацию для поощрения деятельности нашего чисто финского акционерного общества...

 Ровно полгода фургоны ПУ спокойно предлагали свои услуги жителям города Хельсинки и туристам. Затем началась тяжба. Заклятые противники нашли наконец идею, которая сплотила их всех под одним знаменем. Они были поистине единодушны, решив ликвидировать завоеванную женщинами победу равноправия - систему ПУ. Директор-распорядитель Энсио Хююпия был вызван в городской суд по обвинению в незаконном промышлении лоточной торговлей. Суд постановил: а) деятельность "Системы ПУ" прекратить и б) директора Энсио Хююпия подвергнуть штрафу. Решение суда основывалось на законе от 27 сентября 1919 года "О свободе промыслов".

 Было бесполезно обжаловать приговор в верховном суде, члены которогоявлялись самыми консервативными противниками нашей идеи. Поэтому я добровольно, не пролив ни слезинки, отказалась от предприятия, в которое вложила часть своего сердца и которое принесло мне целое состояние.

Мне до сих пор не вполне ясно, каким образом Энсио умудрился продать городу все шестнадцать автофургонов ПУ, "А/о Садовые удобрения" и огромное количество всевозможных запасных частей и разного инвентаря. Так же не понятно было и то, что город возобновил деятельность системы ПУ. Правда, с некоторыми изменениями. Вагончики были перекрашены в унылый серо-зеленый цвет, принятый для всех машин и транспортных средств городского треста ассенизации, и вместо инициалов ПУ на бортах появились буквы: ПУГХ, что означало "Передвижные удобства города Хельсинки".

Значительной переменой явилось прекращение продажи аптечно-парфюмерных товаров, а также учреждение новых штатных должностей - так называемых "туалетных контролеров". Городские власти снова вызвали бурю общественного мнения (судя по обилию читательских писем в газетах), повысив таксу до трех марок и

ограничив время обслуживания каждого клиента десятью минутами. Но, после того как получили широкую огласку подтвердившиеся данные об огромных убытках, регулярно приносимых автобусами ПУГХ, терпению налогоплательщиков пришел конец. В июле 1939 года, в самую жаркую пору лета работа автобусов ПУГХ была прекращена, и городской пейзаж столицы вновь украсился пресловутыми железными будками, окрашенными в серо-зеленый цвет. Но, правда, теперь отцы города распорядились оборудовать там и сям соответственные стационары для женщин, дабы иметь возможность громче прежнего кричать о равноправии полов. Меня чрезвычайно удивил тот факт, что городские власти ликвидировали систему ПУГХ, хотя у них десятилетиями существовало много других нерентабельных предприятий. Мой мудрый советник Энсио Хююпия разъяснил мне все:

 - Видишь ли, дело в следующем. Когда мы убеждали отцов города разрешить систему ПУ, я сказал им как бы между прочим, что в Соединенных Штатах Америки даже в сельских местностях уже начинают вводить "передвижные удобства" и нам просто не к лицу отставать от времени. Когда же впоследствии вся наша гениальная система перешла в собственность города и в ведение муниципалитета город направил в Америку специальную делегацию в составе четырех инженеров для изучения "передвижных удобств" Нью-Йорка и ознакомления с опытом их эксплуатации. Господа инженеры

вернулись домой с кислой миной, ибо их командировка вылилась в обычную

научную поездку. И вот, когда отцам города было торжественно доложено, что янки не имеют "передвижных удобств", тогда-то руководство ПУГХ решило ликвидировать систему - и немедленно. Им, видишь ли, казалось просто верхом неприличия отступать от иностранных образцов. Что же касается удовлетворения человеческих потребностей, то это они считали делом вкуса: кто идет в церковь, а кто - покупает ливерную колбасу!

Источник: Ларни М. Четвертый позвонок. Прекрасная свинарка/ Перевод с финского В.Н.Богачева. - М.: Правда, 1986. - 528 с.

**Вопросы**

1. Докажите, используя свои знания об основных признаках проекта, что ПУ является именно проектом, а не оперативной деятельностью.

2. Классифицируйте проект по известным вам основаниям и докажите каждую позицию в классификации.

3. Составьте описание проекта, используя в качестве базовых ответы на следующие вопросы:

1) Актуальность проекта (Зачем он был нужен и именно в это время?);

2) Продукт проекта (Что должно было получиться на выходе?);

3) С какими основными проблемами столкнулись участники проекта? Были ли особые условия, диктовавшиеся заказчиками или обстоятельствами?

4. Охарактеризуйте окружение проекта (заинтересованных участников): команда проекта, руководство проекта, инвесторы, заказчики, инициаторы, пользователи, конкуренты и др. определив всех возможных заинтересованных участников в известной Вам терминологии. Выделите их цели, явные и скрытые.

5. Какие основные элементы среды реализации (внешней среды) проекта приходилось учитывать?

6. Определите цели и составьте список задач ПУ:

-определите главную цель строительства;

-декомпозируйте ее – разбейте на более мелкие подцели;

-расставьте приоритеты либо 1,2,3, либо A,B,C для каждой подцели;

-определите все задачи, стоящие перед создателями проекта.

7. Определите этапы реализации проекта. Проанализируйте каждый этап по параметрам: временные рамки каждого этапа работы, объем работ на каждом этапе (т.е. все работы и операции), результаты (с учетом их для всех заинтересованных участников),риски каждого этапа.

8. На каком этапе произошло коренное изменение окружения проекта. Почему? Выделите новое окружение проекта. К каким изменениям в продукте проекта это привело?

9. Какие факторы привели к окончательному свертыванию проекта?

На выходе должны быть получены следующие проектные документы:

-паспорт проекта;

- реестр заинтересованных участников проекта (окружение проекта);

-СДР;

-сетевой график Гантта;

-оценка рисков.

**Для ответов на вопросы кейса рекомендуем воспользоваться: материалом кейса, знаниями в области проектного менеджмента, истории, экономики и др. Не хватает знаний? Используйте для их получения доступные Вам информационные ресурсы, ведь любая управленческая деятельность требует от человека не только узкоспециализированных знаний, но и широкой эрудиции, умения анализировать имеющуюся информацию и искать недостающую. Дерзайте! И помните: данное задание является сугубо САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ работой, поэтому при совпадении результатов вплоть до запятой у различных искателей знаний будут приниматься соответствующие негативные санкции.**

Ответы на вопросы:
1. Докажите, используя свои знания об основных признаках проекта, что ПУ является именно проектом, а не оперативной деятельностью.
Ключевая разница между проектами и текущей операционной деятельностью в том, что последняя имеет рутинный, непрерывный и повторяющийся характер, в то время как проекты уникальны, ограничены во времени и определяются конкретной целью.
Рассмотрим основные признаки проекта «ПУ».
Таблица 1 – Признаки проекта
Признак Реализация данного признака в ПУ
Уникальность Предлагаемый проект являлся новым для Финляндии. Он не упоминается ни в каких законах и уложениях.
Наличие цели Создание системы автофургонов «Передвижные удобства» в г.Хельсинки
Ограниченность во времени Проект продлился несколько месяцев с весны 1983 (встреча Мины и Энсио Хююпия) до июля – августа (ввод в действие первых фургонов)
Ограниченность ресурсов В проекте используются различные ресурсы:
- финансы (несколько миллионов марок Минны на приобретение автомашин и прочего необходимого оборудования),
- персонал (водители фургонов, продавцы киоска парфюмерии),
- внешние подрядчики (мастер рекламы, поэт Олави Хеймонен),
- оборудование,
- материалы,
- лицензии (получение патента).
Наличие руководителя проекта Руководителем проекта являлся Энсио Хююпия

2. Классифицируйте проект по известным вам основаниям и докажите каждую позицию в классификации.
По сфере деятельности данный проект относится к смешанным, так как относится и к техническим (внедрение новой технологии функционирования общественных туалетов), так и к социальным (улучшение города, защита прав женщин).
По классификации проектов по размерности данный проект относится к монопроектам, так как предполагает реализацию отдельного проекта, имеющий определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы.
По объемам финансирования трудно определить, так как не даны четкие данные об инвестициях (несколько миллионов марок). Но если полагаться на американскую практику - к малым проектам относят проекты с объемом капиталовложений до $10-15 млн.и трудозатратами до 40-50 тыс. человеко-часов, мы можем классифицировать данный проект как малый.
По целевому назначению проект является инновационным, так как его главная цель – внедрение новой технологии.

3. Составьте описание проекта, используя в качестве базовых ответы на следующие вопросы:
1) Актуальность проекта (Зачем он был нужен и именно в это время?);
2) Продукт проекта (Что должно было получиться на выходе?);
3) С какими основными проблемами столкнулись участники проекта? Были ли особые условия, диктовавшиеся заказчиками или обстоятельствами?
Ответив на вышеперечисленные вопросы, мы получаем паспорт проекта.
Таблица 2 – Паспорт проекта
Признак Описание проекта
Актуальность проекта а) железные...