

# Разработка структурной модели проекта



# Проект с точки зрения 5М



# Суть *структуризации* (**WBS – Work Breakdown Structure**)

проекта состоит в следующем:

проект делится на поддающиеся управлению элементы работ, для которых легко определить затраты и построить графики исполнения.

## Компоненты структуризации

– фазы жизненного цикла проекта, этапы, работы, задачи, единичные рабочие процессы;

– отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту;

– организационную структуру исполнителей работ по проекту;

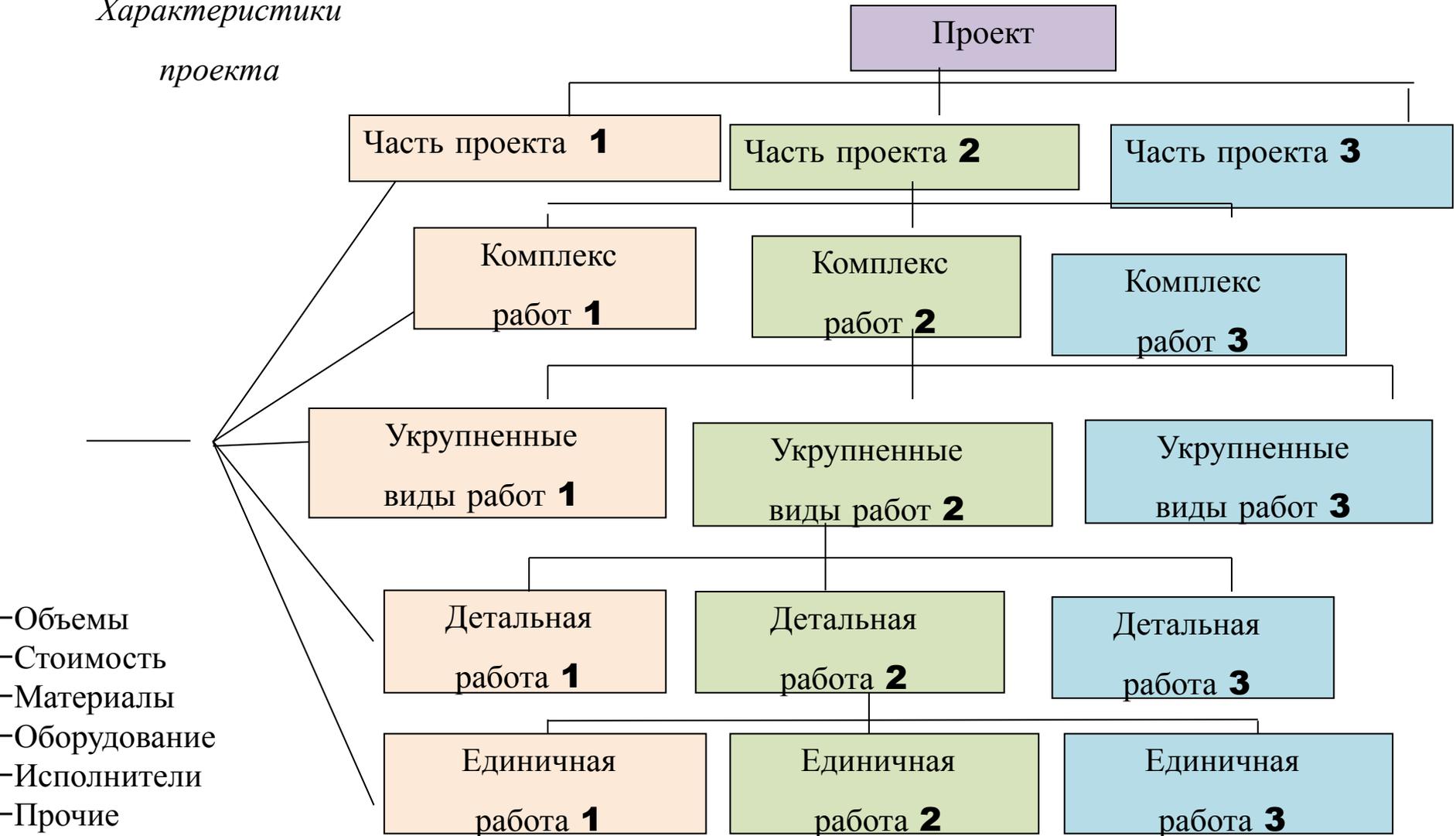
– структуру распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту;

– функциональные области управления проектом, функционирующие практически во всех фазах управления проектом;

– общие системные функции управления проектом, реализуемые на всех этапах осуществления проекта и во всех функциональных областях.

# ОБЩАЯ СХЕМА СТРУКТУРНОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЕКТА (СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ ПРОЕКТА).

*Характеристики  
проекта*



# ***ДЕКОМПОЗИЦИЯ ВКЛЮЧАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ШАГИ:***

- 1. Выделение основных элементов проекта.*
- 2. Принятие решения:*
- 3. Определение составляющих элементов результатов.*
- 4. Подтверждение - окончательность декомпозиции:*

Организовать маркетинговую деятельность на предприятии F1

Создать службу маркетинга F1.1

F1.1.1 Подготовить создание СМ

f1.1.1.1 – сформулировать цели деятельности СМ  
f1.1.1.2 – определить критерии достижения целей СМ

F1.1.2 Решение организационных

f1.1.2.1 – определить место СМ в орг-ре предпр.  
f1.1.2.2 – определить связь подчиненности сотрудников

F1.1.3 Проектирование службы маркетинга

f1.1.3.1 – определить к-во работников  
f1.1.3.2 – разработать должностных инструкций и положения о СМ  
f1.1.3.3 – подобрать персонала  
f1.1.3.4 – составить платное расписание  
f1.1.3.5 – разработать систему стимулирования работников  
f1.1.3.6 – сформировать ФОТ работников

F1.1.4 Контролировать и регулировать

f1.1.4.1 – установить формы отчетности о проделанной работе  
f1.1.4.2 – установить сроки выполнения работ по конкретным видам деятельности

Исследовать рынок F1.2

F1.2.1 Исследовать структуру рынка и его характеристики

f1.2.1.1 – определить сегмент рынка предприятия  
f1.2.1.2 – проанализировать спрос и предложение на товар  
f1.2.1.3 – изучить поставщиков и покупателей

F1.2.2 Оценить остроту конкуренции

f1.2.2.1 – изучить конкурирующие товары  
f1.2.2.2 – исследовать поведение конкурентов  
f1.2.2.3 – определить уровень конкурентоспособности собственных товаров

F1.2.3 Исследовать тенденции развития

f1.2.3.1 – изучить общеэкономические тенденции  
f1.2.3.2 – изучить отраслевые тенденции  
f1.2.3.3 – изучить географ., демограф., технич., полит. и культурн. факторы рынка

Разработать товарную и договорную политику F1.3

F1.3.1 Разработать товарную политику

f1.3.1.1 – разработать и внедрить новый товар на рынок  
f1.3.1.2 – Разработать ассортиментную политику  
f1.3.1.3 – Организовать работу с покупателями  
f1.3.1.4 – Произвести модификацию товара  
f1.3.1.5 – Произвести диверсификацию товара

F1.3.2. Разработать договорную политику

f1.3.2.1 – Разработать ценовую политику  
f1.3.2.2 – Использовать гибкие цены в зависимости от модификации и комплектации товара  
f1.3.2.3 – Разработать условия поставки и расчетов  
f1.3.2.4 – Разработать кредитную политику  
f1.3.2.5. Разработать политику предоставления скидок и систему льгот

Разработать систему мероприятий ФОССТИС F1.4

F1.4.1 Сформировать спрос

f1.4.1.1 – разработать план и бюджет рекламной компании  
f1.4.1.2 – организовать отраслевые выставки  
f1.4.1.3 – Разместить публикации в СМИ  
f1.4.1.4 – организовать участие в конкурсах

F1.4.2 Стимулировать сбыт

f1.4.2.1 – организовать и применять на практике систему скидок  
f1.4.2.2 – организовать продажу в кредит  
f1.4.2.3 – организовать бесплатное распространение образцов  
f1.4.2.4 – организовать вручение подарков, сувениров  
f1.4.2.5 – организовать презентацию

F1.4.3 Разработать PR

f1.4.3.1 – провести пресс-конференции  
f1.4.3.2 – разработать и разместить прессиную рекламу  
f1.4.3.3 – провести телепередачи  
f1.4.3.4 – провести интервью  
f1.4.3.5 – выпустить внутряфирменные и рекламные издания  
f1.4.3.6 – провести экспертизы, исследования

Организовать сбыт F1.5

F1.5.1 Изучить результаты сегментации рынка и планирования рекламы

F1.5.2 Заключать договора с потребителями или посредниками

f1.5.2.1 – оформить заказы  
f1.5.2.2 – организовать платёжно-расчётные операции  
f1.5.2.3 – юридически оформить передачу прав собственности на товар  
f1.5.2.4 – произвести учёт и контроль выполнения договоров

F1.5.3 Разработать план отгрузки товаров клиентам

F1.5.4 Определить каналы сбыта

F1.5.5 Организовать приём, хранение, упаковку, сортировку и отгрузку товаров клиентам

F1.5.6 Разработать информационное, ресурсное и техническое обеспечение сбыта

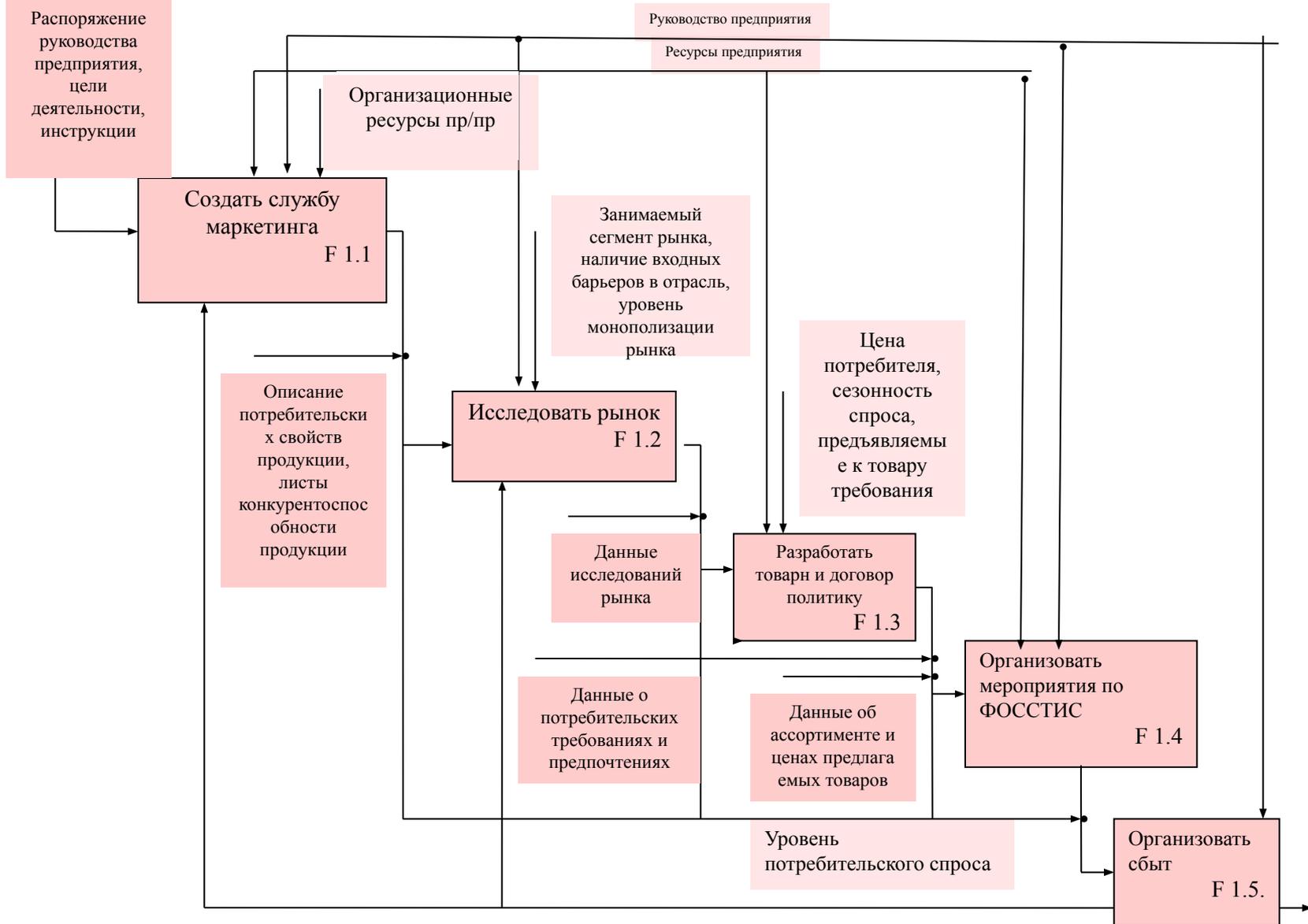
Организовать сервис F1.6

F1.6.1 Организовать предпродажное

F1.6.1.1 Организовать техническое обслуживание:  
f1.6.1.1.1 – организовать техническое консультирование  
f1.6.1.1.2 – разработать проекты заказов  
f1.6.1.1.3 – сформировать список предпочтений по решению проблемы  
f1.6.1.1.4 – осуществлять поставку товаров для опробования  
F1.6.1.2 Организовать торговое обслуживание:  
f1.6.1.2.1 – организовать места для пребывания детей  
f1.6.1.2.2 – организовать отдел заказов  
f1.6.1.2.3 – организовать места для парковки транспортных ср-в

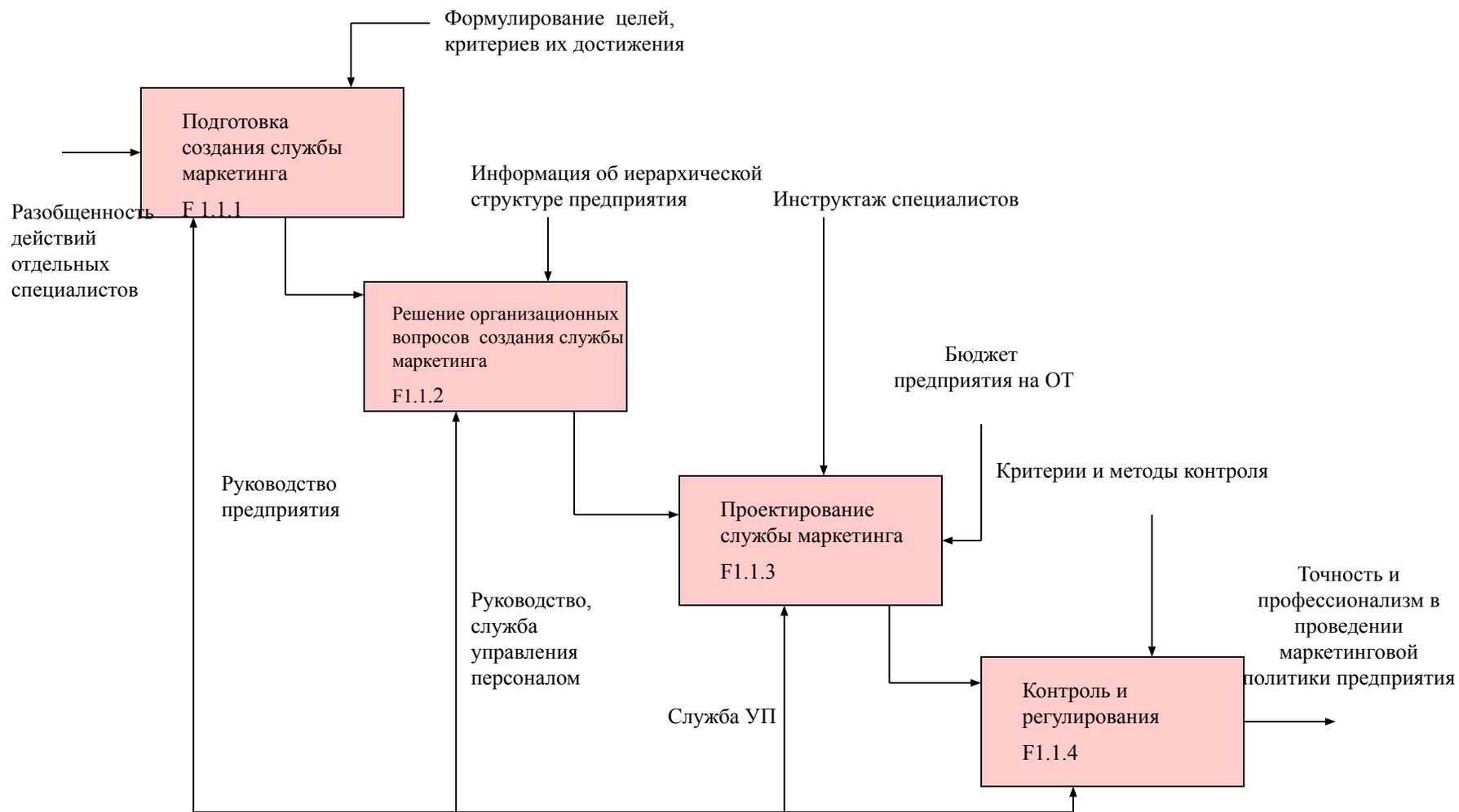
F1.6.2 Организовать послепродажное обслуживание

F1.6.2.1 Организовать техническое обслуживание:  
f1.6.2.1.1 – осуществлять реконструкцию  
f1.6.2.1.2 – осуществлять монтаж  
f1.6.2.1.3 – осуществлять обслуживание запчастями  
f1.6.2.1.4 – осуществлять ремонтное обслуживание  
f1.6.2.1.4 – осуществлять профилактические испытания  
F1.6.2.2 Организовать торг. обслуж-е  
f1.6.2.2.1 – обменивать товары при претензиях  
f1.6.2.2.2 – поставить товар покупателю

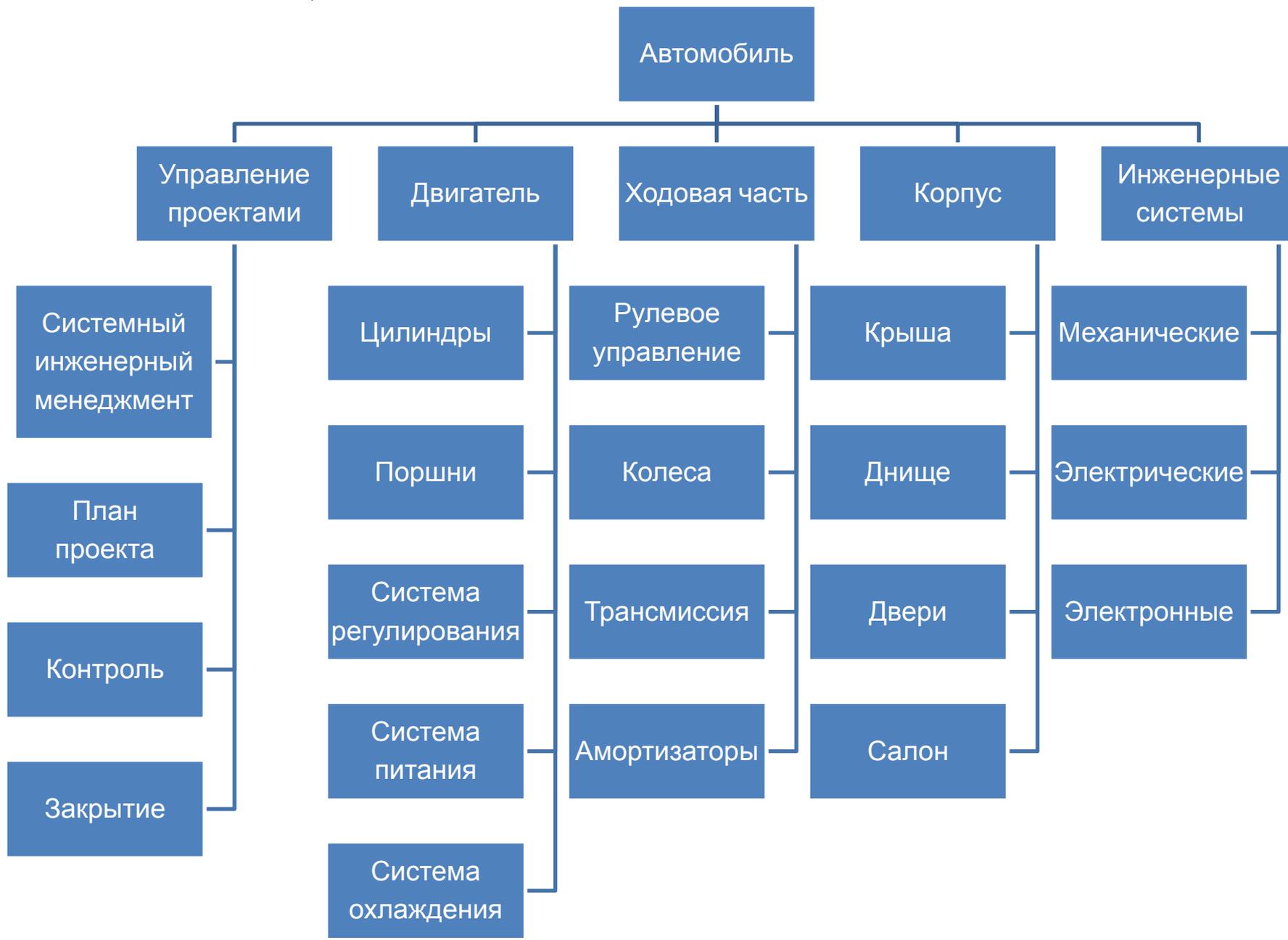


Декомпозиция  
главной  
функции F 1

Название: Организовать маркетинговую  
деятельность  
на предприятии



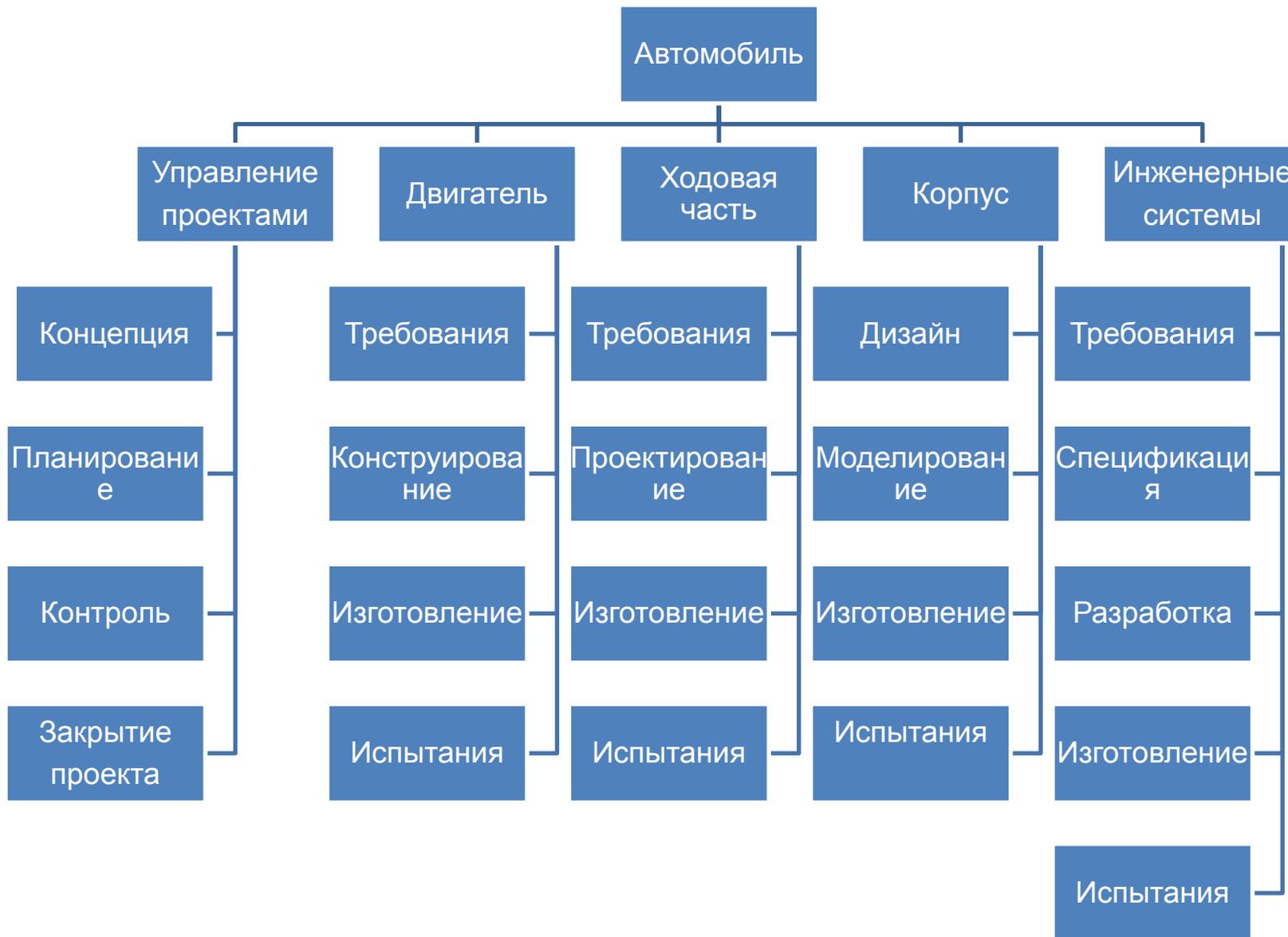
# ПРИМЕР СТРУКТУРНОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЕКТА «СОЗДАНИЕ АВТОМОБИЛЯ», ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА



На самых ранних стадиях проекта, когда результаты еще четко не сформулированы, структурную декомпозицию проекта можно строить, опираясь на фазы жизненного цикла проекта



# ПРИМЕР СМЕШАННОЙ СТРУКТУРНОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ «СОЗДАНИЕ АВТОМОБИЛЯ»



# **ОБЪЕКТАМИ ДЕКОМПОЗИЦИИ МОГУТ СЛУЖИТЬ:**

- компоненты объекта (товара, услуги), получаемого в результате реализации проекта;
- процессные или функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект;
- этапы жизненного цикла проекта, его основные фазы;
- подразделения организационной структуры организации, выполняющей проект;
- географическое размещение для пространственно распределенных проектов.

# ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА.

- Структурная модель позволяет выбрать все работы проекта необходимой детализации,
- Нет строгой регламентации по числу уровней иерархии структуры проекта.
- Верхние уровни структурной декомпозиции работ проекта ориентированы на результаты и (или) фазы жизненного цикла проекта, а нижние уровни отражают дальнейшую детализацию с ориентацией на работы проекта вплоть до работ конкретного исполнителя

# ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ

Уровни управления	Уровни иерархии	Наименование уровня иерархии	Декомпозиция
Организационно-экономический уровень	1	Общая программа (мега- или мультипроекта)	
	2	Проект	Объектно-функциональная
	3	Подпроект	
	4	Часть подпроекта	
Технологический уровень	5	Комплекс (пакет) работ	Ориентированная на выполняемые работы
	6	Детальная работа	
	7	Единичная работа	

# **ПРОЦЕСС СТРУКТУРИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ПЛАНИРОВАНИЯ**

## **ПРОЕКТА И РЕШАЕТ ЗАДАЧИ:**

- определение комплексов работ проекта;
- точная оценка необходимых затрат времени, финансовых средств и материальных ресурсов;
- разбивки проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределения ответственности за различные элементы проекта;
- увязки работ по ресурсам;
- создания единой базы для планирования, составления смет и контроля над затратами;
- увязки работ по проекту с организацией бухгалтерского и управленческого учета;
- создания базы для определения необходимых затрат на реализацию проекта;
- увязки работ со структурой организации;
- заключения контрактов (подрядов) на выполнение выделенных блоков проекта;
- перехода от общих целей проекта к определенным заданиям, выполняемым конкретными исполнителями.

# **ТИПИЧНЫМИ ОШИБКАМИ ПРИ СТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ЯВЛЯЮТСЯ:**

- игнорирование стадии структуризации проекта, переход сразу к анализу и решению проблем;
- структуризация лишь основной части проекта, игнорирование начальной и конечной фаз его разработки и реализации;
- использование в качестве основы структуризации только функциональных областей или фаз проекта, либо организационных подразделений компании, вместо ориентации на конечные продукты или используемые проектом ресурсы;
- несогласованность принимаемого варианта структуризации проекта с системой введения учета, принятой в данном субъекте хозяйствования, отрасли, стране;
- излишняя детализация разрабатываемых структур;
- недостаточная детализация разрабатываемых структур;
- повторение одних и тех же элементов структуры,
- принятие варианта структуризации, не дающего возможности компьютерной обработки результатов из-за недостатков в кодировании уровней и элементов проекта;
- неучет или недоучет важности и места в проекте информационного и программного обеспечения, что не дает возможности эффективно применять

**ИСКУССТВО СТРУКТУРИЗАЦИИ  
ПРОЕКТА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В  
ГАРМОНИЧНОМ СОЕДИНЕНИИ ТРЕХ  
РАЗЛИЧНЫХ СТРУКТУР:**



# **СТРУКТУРИЗАЦИЮ ПРОЕКТА ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРОИЗВОДИТЬ В СЛЕДУЮЩЕЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ:**

1. определение проекта, т.е. нужно четко определить характер, цели и содержание его, все конечные результаты и продукты;
2. установление уровня детализации, требуемого для четкого управления проектом, количества уровней элементов в структуре деления проекта;
3. построение структуры процесса, для чего должна быть разработана схема жизненного цикла проекта;
4. построение организационной структуры, в которой определяется роль и место каждого участника проекта;
5. изучение структуры продукта, т.е. схемы разбивки по подсистемам и компонентам, включая машины и оборудование, программное и информационное обеспечение, услуги; при этом учитывается и географическое положение отдельных участков и выполняемая ими работа;
6. план бухгалтерских счетов, принятый в организации, т.е. система кодов, применяемых при структуризации проекта;

# **СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СОСТОИТ В.**

1. определении и согласовании во времени содержания всех работ по выполнению проекта;
2. определении эффективных методов и способов использования ресурсов всех видов, необходимых для реализации проекта;
3. установлении эффективного взаимодействия между всеми участниками и исполнителями проекта.

# ПРОЕКТ – ЭТО УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ !!!

Проекты должны содержать поддающиеся количественной оценке ожидаемые **результаты**, то есть **систему показателей** эффективности, их **целевые значения**, что позволяет на регулярной основе отслеживать степень достижения целей и выполнения задач, проводить **мониторинг эффективности реализации проекта**.

Цели

Задачи

Показатели

Мероприятия

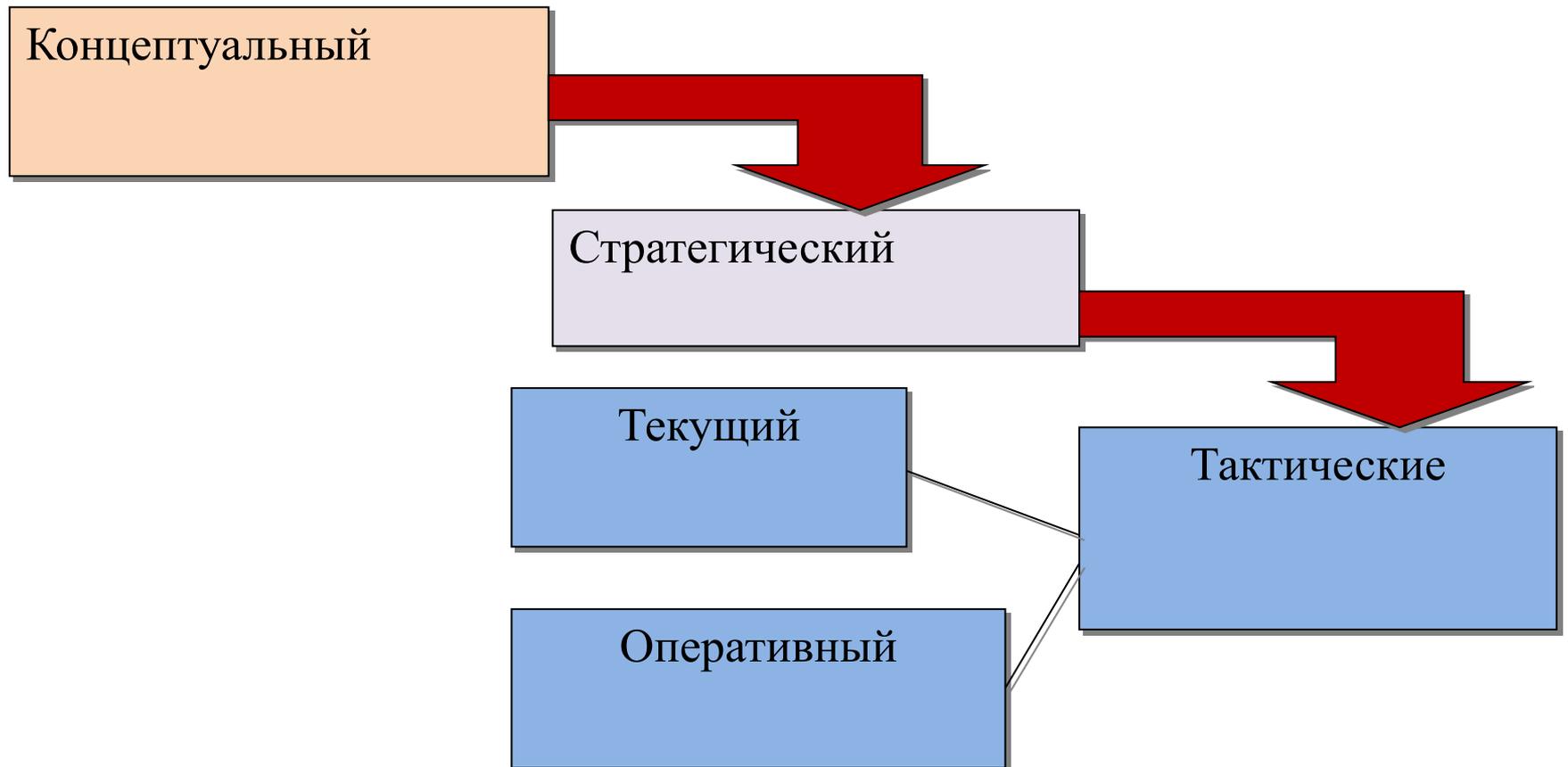
Результаты

Сроки

Ресурсы

Ответственность

# СИСТЕМА ПЛАНОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ



# ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПЛАНА

Название раздела <b>ПРОЕКТА</b>	Содержание работ
1	2
Краткий обзор проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>- Цели и ожидаемые результаты проекта</li><li>- Стратегия реализации проекта</li><li>- Объем работ</li><li>- Организационные связи</li></ul>
Структура проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>- Особенности структуры проекта</li><li>- Роли и ответственность участников проекта</li><li>- Процесс управления проектом</li></ul>
Комплекс работ	<ul style="list-style-type: none"><li>- Работы проекта, оценка их объема и сложности</li><li>- Внешние задачи</li><li>- Возможные изменения</li></ul>
Ресурсное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"><li>- Персонал</li><li>- Оборудование</li><li>- Средства</li><li>- Прочие ресурсы</li></ul>
График работ	<ul style="list-style-type: none"><li>- График работ по этапам</li><li>- Список вех</li></ul>
Финансирование проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>- Бюджет</li><li>- План затрат</li><li>- Фонды</li><li>- Принятые допущения</li></ul>

# ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА СОСТОИТ ИЗ

## ЭТАПОВ,

определение целей, задач и основных количественных показателей проекта;

структуризацию проекта;

принятие организационных решений;

разработку сетевой модели проекта;

оценку реализуемости проекта, оптимизацию параметров его по срокам, ресурсам и другим критериям;

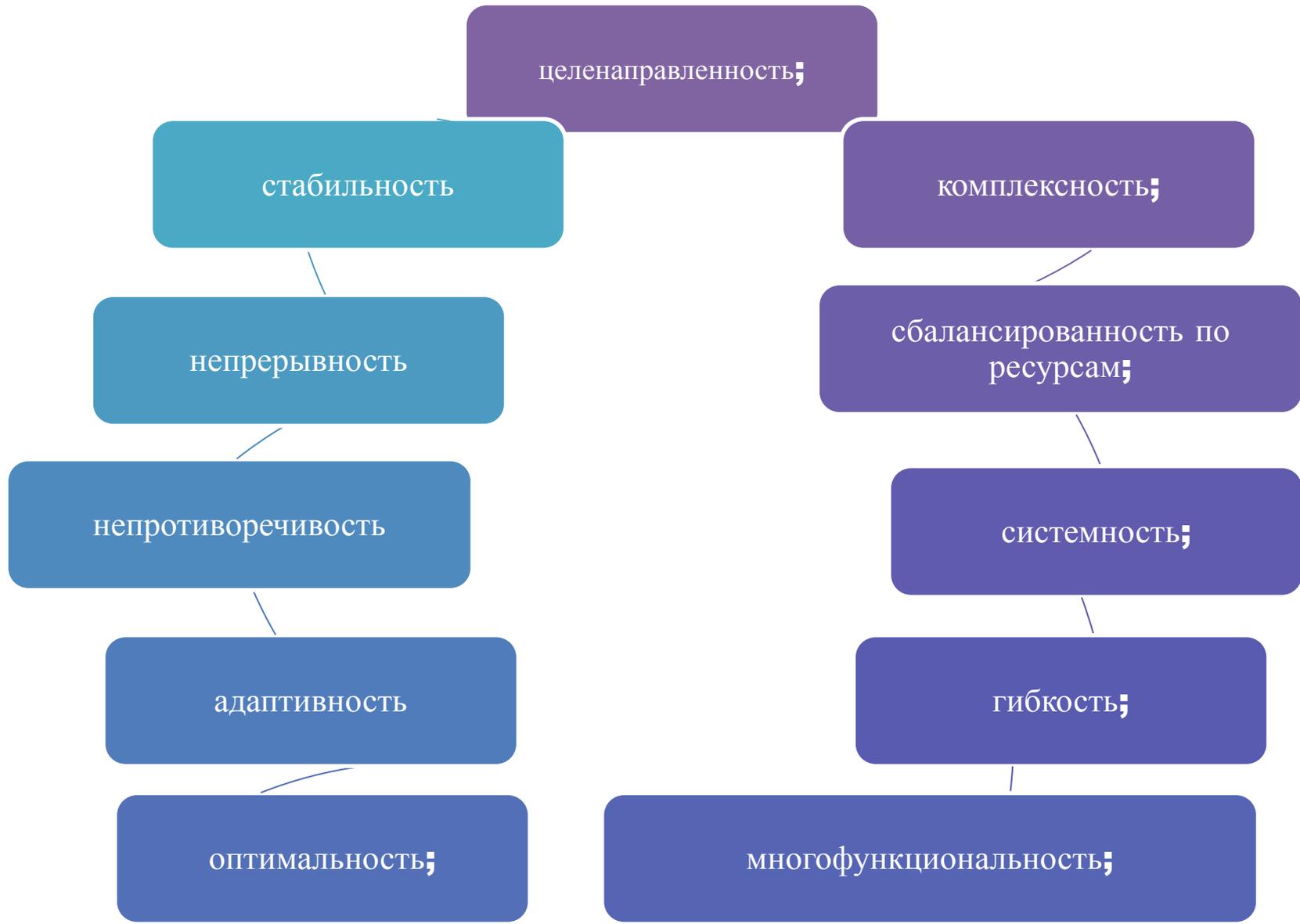
расчет потребности в ресурсах;

оформление и утверждение планов и бюджета;

доведение плановых заданий до исполнителей;

подготовку и утверждение форм отчетов.

# К ОБЩИМ ПРИНЦИПАМ ПЛАНИРОВАНИЯ МОЖНО ОТНЕСТИ СЛЕДУЮЩИЕ:



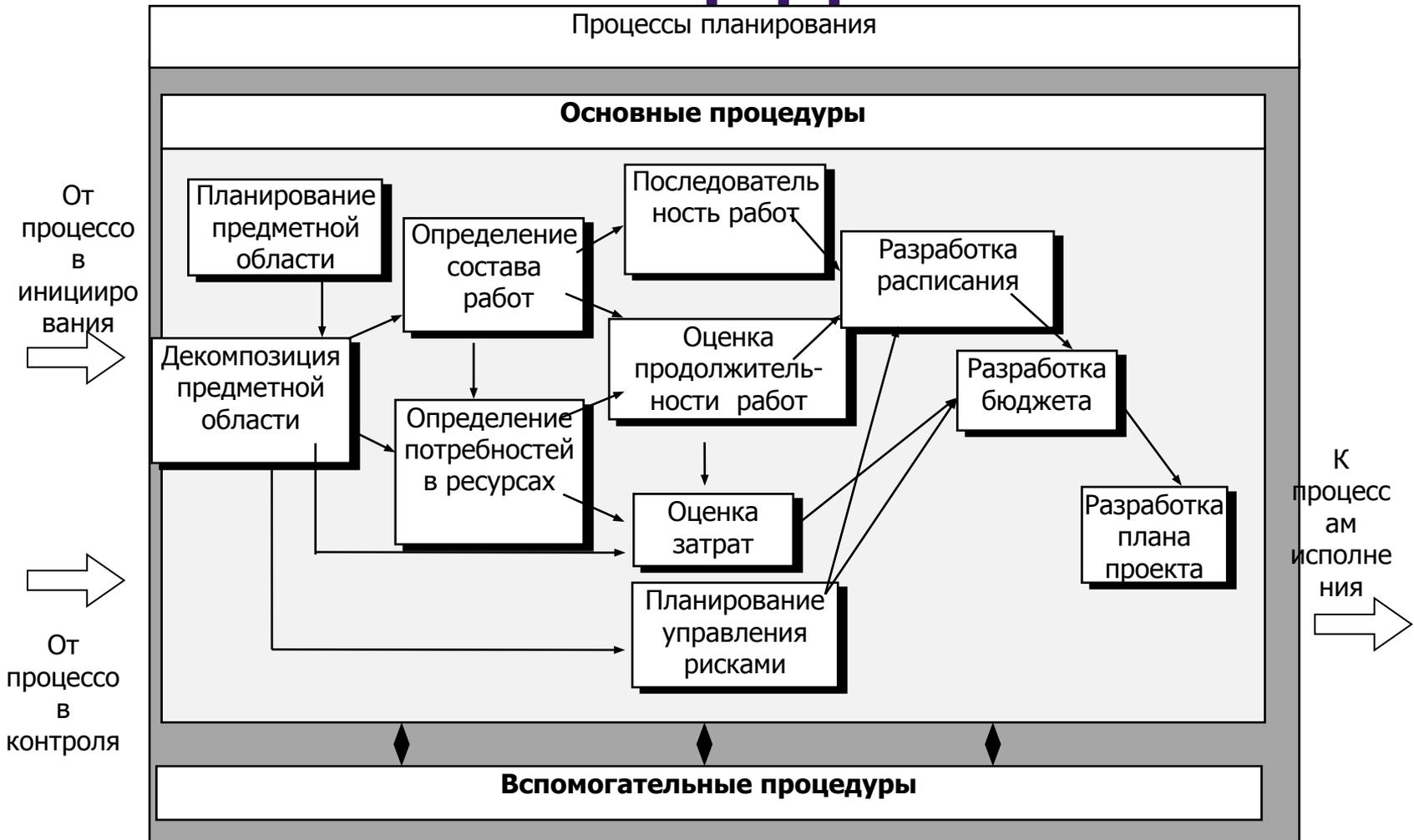
В рамках проектного менеджмента расходы классифицируются по задачам (**конечным продуктам и итоговым результатам**), а не просто по экономическим категориям (затрата, расходные материалы, затраты на связь и т.д. ) или организационным категориям



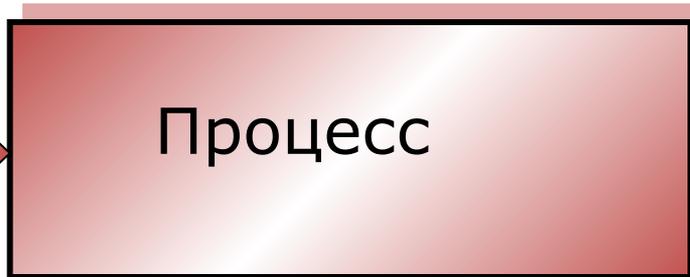
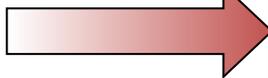
*Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих действий, которая преобразует вход в выход*

**Основной задачей** бюджетирования проекта является тщательная приоритезация расходов.

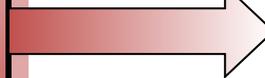
# ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСНОВНЫХ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР



Вход



Выход



Техническая  
эффективность

Организационная  
эффективность

Экономическая  
эффективность

Бюджет

Расход  
ресурсов



Работа

Выполнение  
хозяйств.  
операций



Цель-результат

Натуральный  
результат  
труда



Цель-эффект

Экономический  
результат  
труда



Бизнес-  
эффективность



Целевое использование средств

Соответствие бюджету

Соответствие целям

# ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Планирование осуществляется с соблюдением конкретных принципов, т.е. правил формирования, обоснования и организации разработки проектных документов:

- четко сформулированная, достижимая, качественно и количественно измеримая **цель**, интегрирующая основные социально-экономические подцели;
- концентрация **ресурсов** для достижения намеченной цели и сочетание их централизованного распределения с децентрализованным, включая общий контроль за финансовыми потоками;
- **создание внешних условий**, благоприятствующих достижению поставленной цели, включая нейтрализацию угроз, противодействующих достижению цели;
- разработка четкой последовательности этапов, обеспечивающих достижение поставленной цели;
- обеспечение **согласованности интересов** руководства программы с основными исполнителями и заказчиками программы;
- постоянный информационный **мониторинг и контроль** за ходом выполнения программы со стороны заказчика и исполнителей программы;
- **адаптивность** хода реализации программы к изменению внешних условий и ресурсного потенциала, сконцентрированного для достижения поставленной цели;
- взаимная **ответственность** участников программы за выполнение принятых на себя обязательств по реализации программы.

# ОСНОВНЫЕ ПОДПРОЦЕССЫ ПЛАНИРОВАНИЯ :

- **планирование предметной области** - разработка письменного документа, определяющего предметную область как основу для дальнейшего принятия решений по проекту;
- **определение предметной области** - структурная декомпозиция основных результатов на меньшие, более управляемые компоненты;
- **определение состава работ** - составление перечня специфических действий, которые необходимо выполнить для достижения различных результатов проекта;
- **определение последовательности работ** - документальное отражение зависимостей и взаимосвязей различных работ;
- **оценка продолжительности работ** - расчет времени, необходимого для их выполнения;
- **разработка расписания** - анализ последовательности и продолжительности работ и потребности в ресурсах с целью составления календарного плана выполнения работ;
- **планирование ресурсов** - определение, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы), когда и в каких количествах необходимы для выполнения работ по проекту;
- **оценка стоимости** - расчет стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта, и формирование сметы проекта;
- **разработка бюджета** - распределение предполагаемых затрат по отдельным компонентам проекта в соответствии с его календарным планом;
- **разработка плана проекта** - использование результатов других процессов

# ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПОДПРОЦЕССЫ

- **планирование качества** - определение стандартов качества, относящихся к проекту, и способов соответствия им;
- **организационное планирование** - определение, документирование и распределение проектных ролей, ответственности и отношений отчетности;
- **процесс подбора кадров** - отбор и назначение персонала на работы по проекту;
- **планирование коммуникаций** - определение информационных и коммуникационных потребностей участников проекта: кому, когда, в какой форме и какую информацию предоставлять;
- **идентификацию риска** - определение рискованных событий, способных повлиять на выполнение проекта, и их документирование;
- **оценку риска** - прогноз рискованного события и взаимодействия рискованных событий с целью определения спектра вероятных выходов (результатов) проекта;
- **разработку методов реагирования на риск** - предпосылки и мероприятия по увеличению вероятности наступления благоприятных событий и снижению возможности наступления неблагоприятных событий;
- **планирование поставок (контрактов)** - определение того, что и когда поставлять;
- **планирование предложений** - документирование требований к продуктам и услугам и определение потенциальных источников - поставщиков.

# ПОНЯТИЕ РИСКА.

Риск - это вероятность неблагоприятного события, которое может произойти и в результате которого могут возникнуть убытки: реальный ущерб или упущенная выгода (неполученные доходы).

# РИСК

1. Вероятность неблагоприятного исхода

$$P = N_{\text{неблагоприятно}} / N_{\text{общее}}$$

1. Величина потери в случае неблагоприятного исхода  $x$

2. Комбинация вероятности и потерь  $Px$



# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

- ***Риск-менеджмент*** представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.
- ***Систему управления риском*** можно охарактеризовать как совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

# ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА



# ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММЕРЧЕСКИХ РИСКОВ



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКА

*Выделяются два этапа оценки риска:  
**качественный и количественный.***

- Задачей **качественного** анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск.*
- На этапе **количественного** анализа риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска объекта в целом.*

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ.

1) Уклонение от риска.



2) Управление активами и пассивами.



3) Диверсификация.



4) Страхование риска.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

## Объектно-ориентированный подход

$$S = \sum_{i=1}^N p_i x_i$$

$p_i$  – вероятность  $i$ -го сценария  
 $x_i$  – издержки-прибыли  
 $N$  – число сценариев.

## Субъектно-ориентированный подход

$$\tilde{S} = \sum_{i=1}^N g_i(p_i, x_i) h_i(x_i, p_i)$$

$N$  – число учитываемых сценариев

$g_i(p_i, x_i)$  – субъективная вероятность

$h_i(p_i, x_i)$  – ожидаемая полезность

## Инструменты управления

Организация

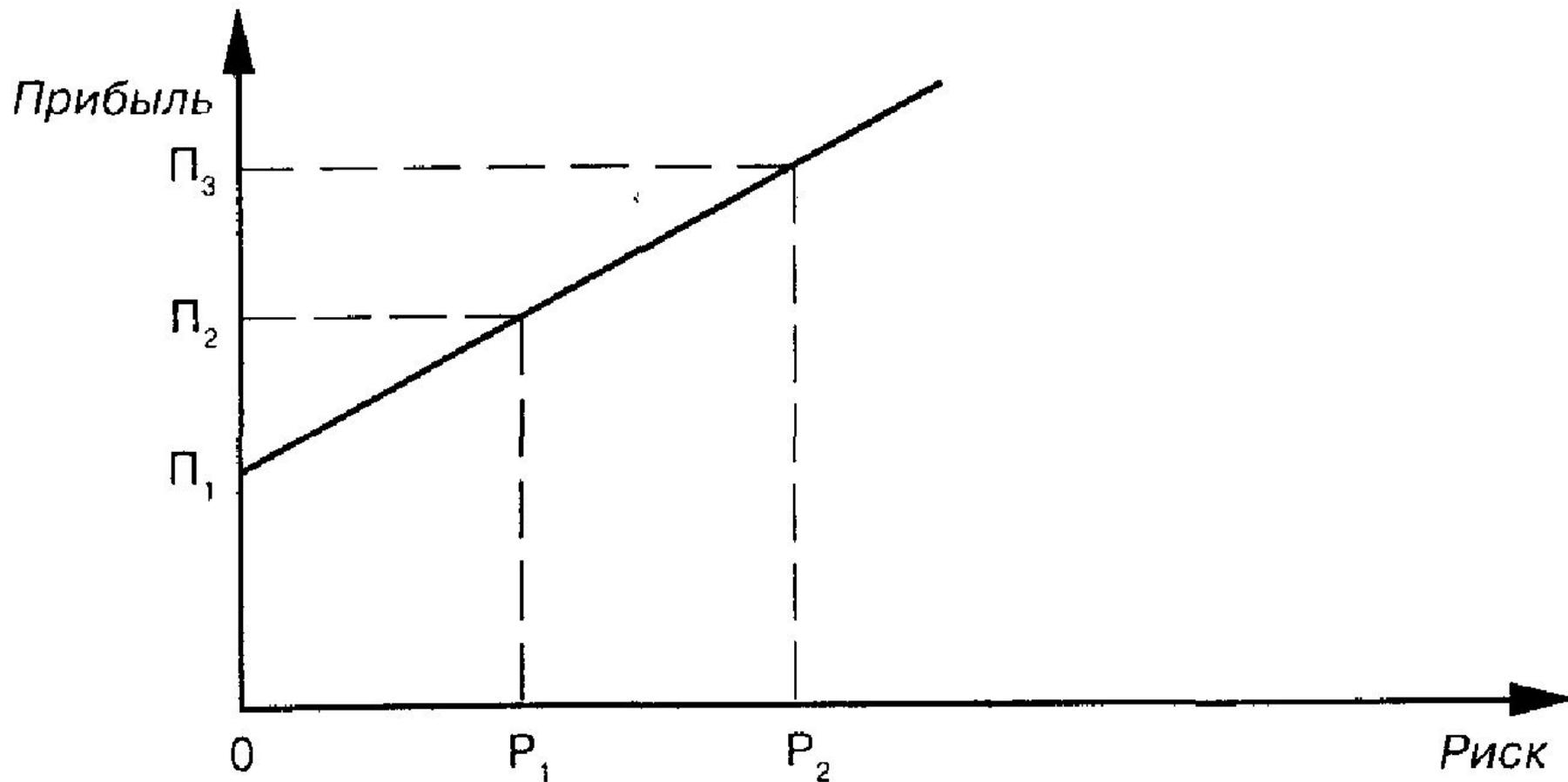
Финансы

Ресурсы

Кадры

Информация

# ЗАВИСИМОСТЬ РИСКА И ПРИБЫЛИ



Зависимость риска и прибыли

# КАРТА ПРЕДПОЧТЕНИЙ МЕЖДУ ОЖИДАЕМОЙ ДОХОДНОСТЬЮ И РИСКОВАННОСТЬЮ ПРОЕКТА

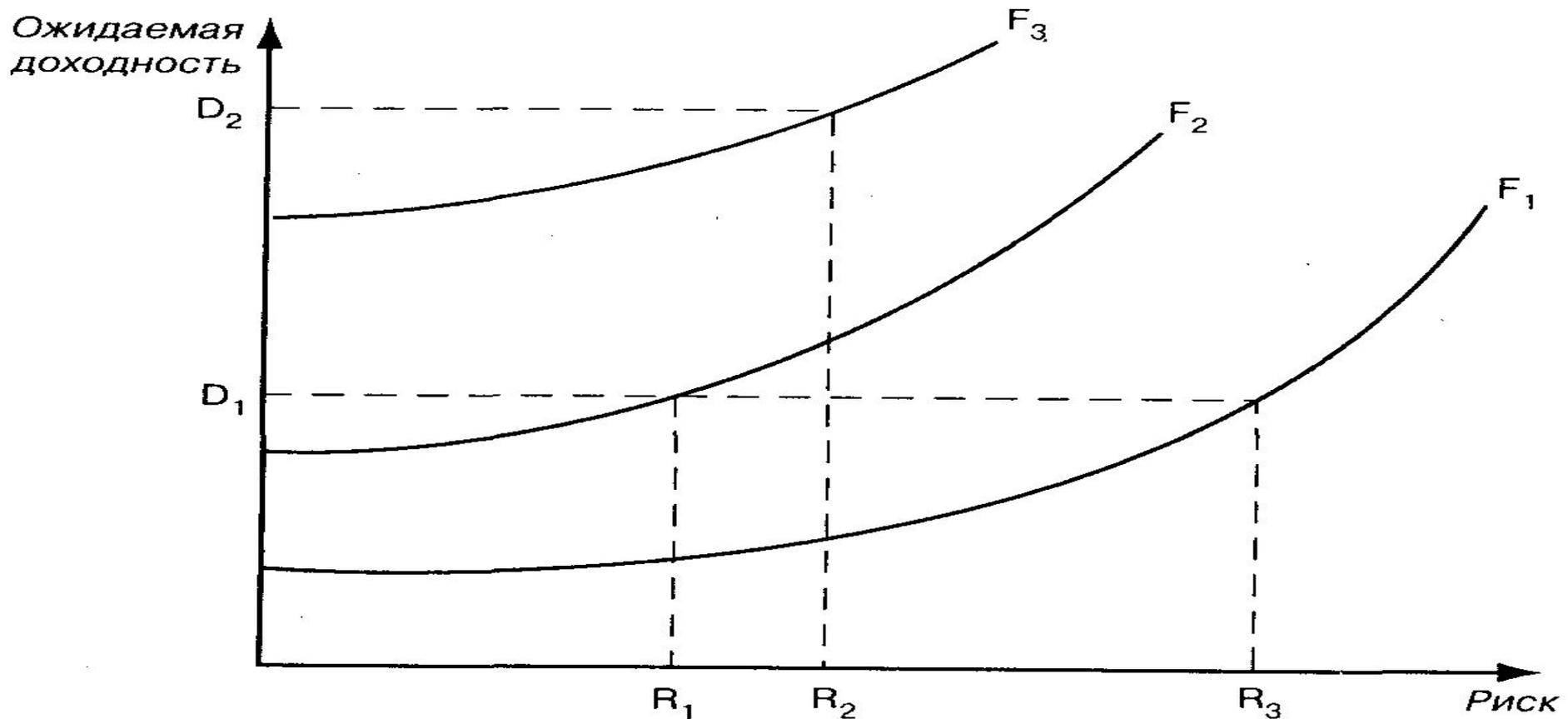
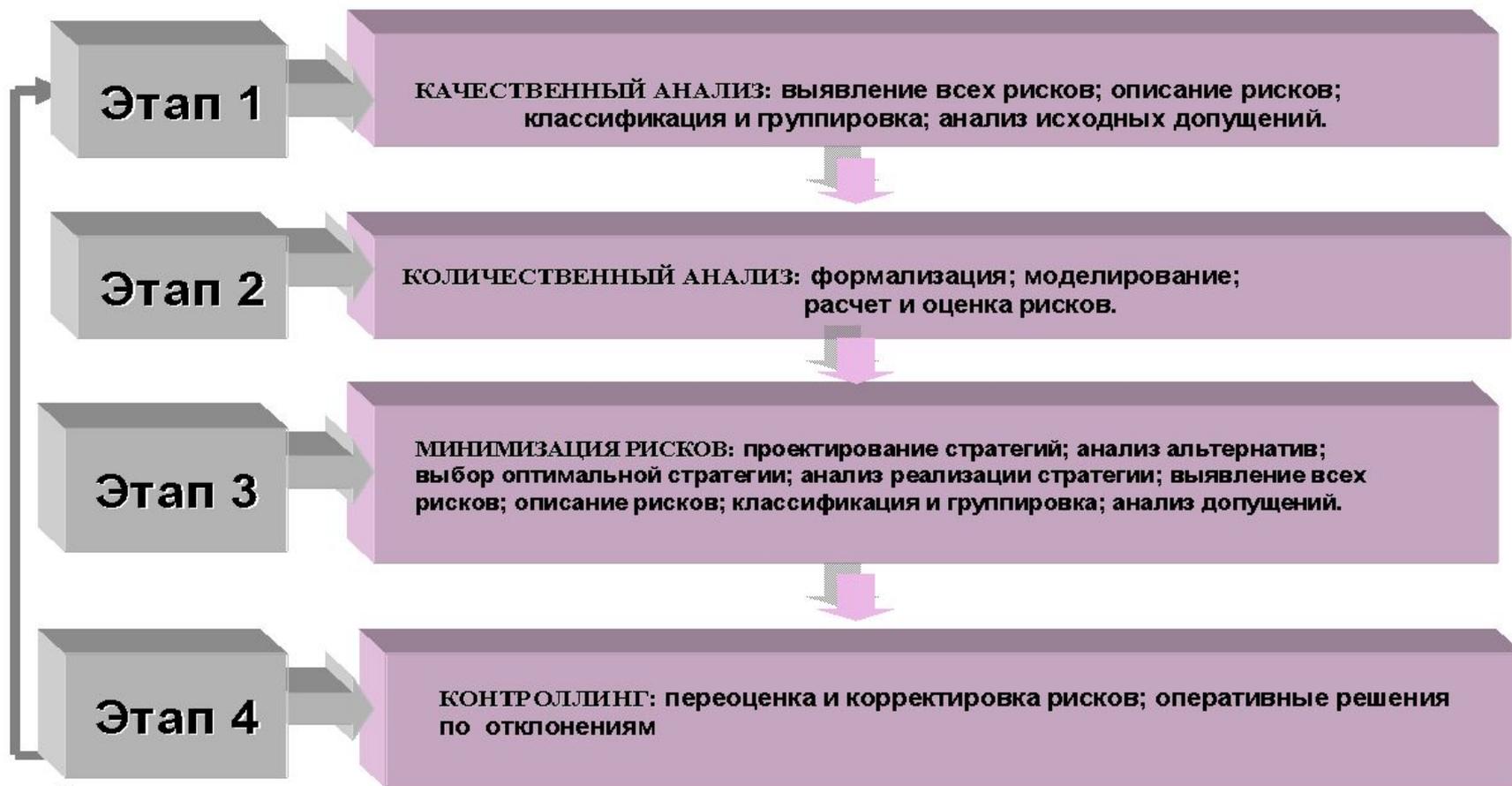
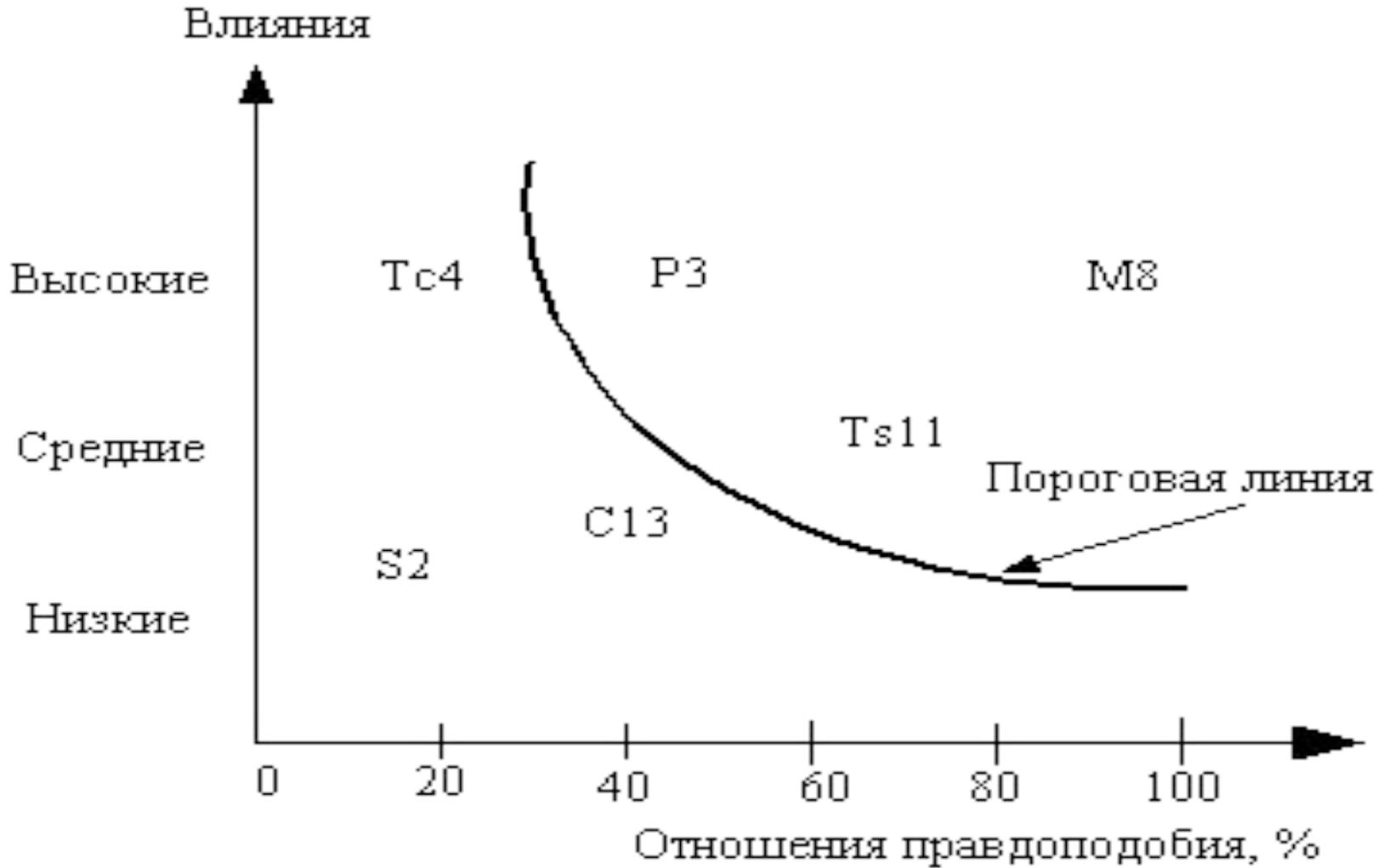


Рис. 2.2. Карта предпочтений между ожидаемой доходностью и рискованностью проекта

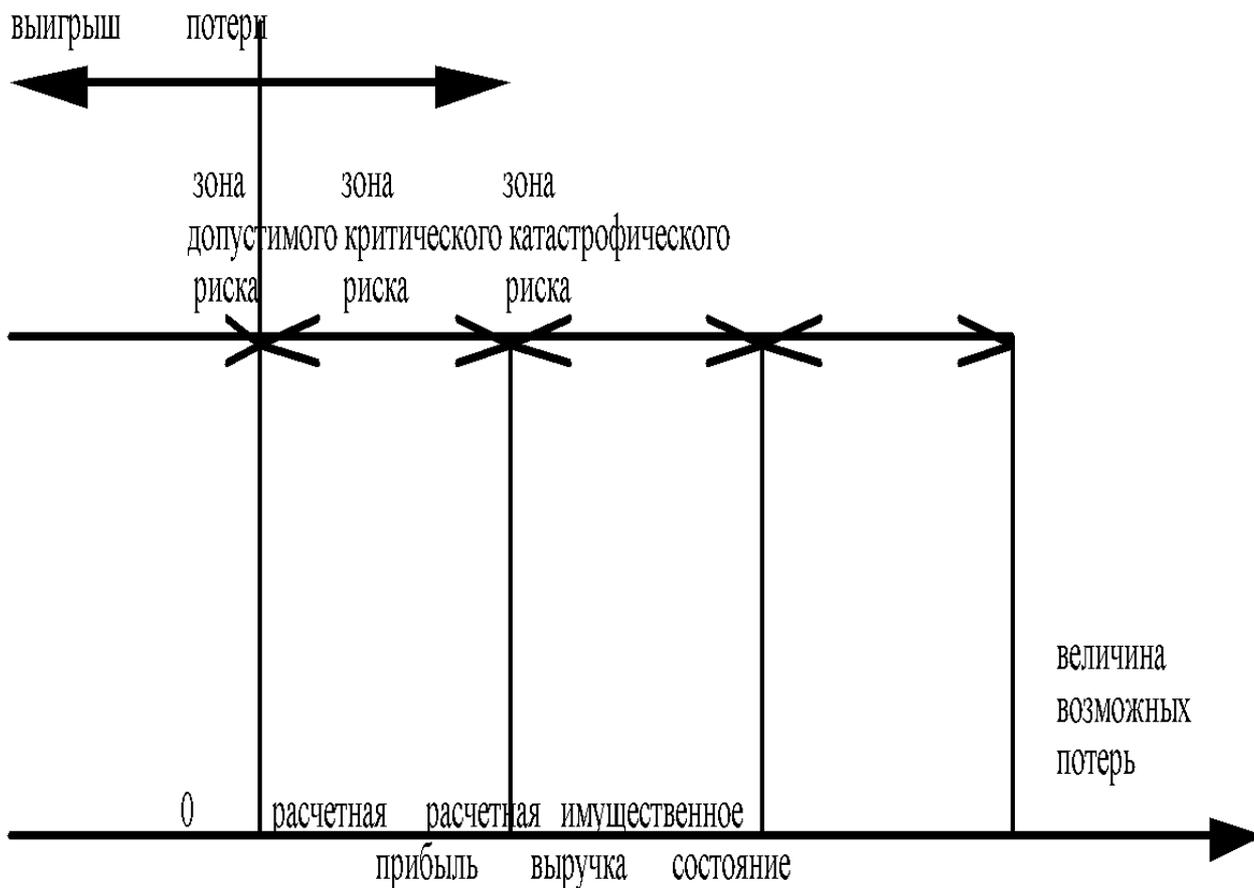
# Этапы проектирования инновационного процесса с учетом рисков



# КАРТА РИСКОВ



# СХЕМА ЗОН РИСКА

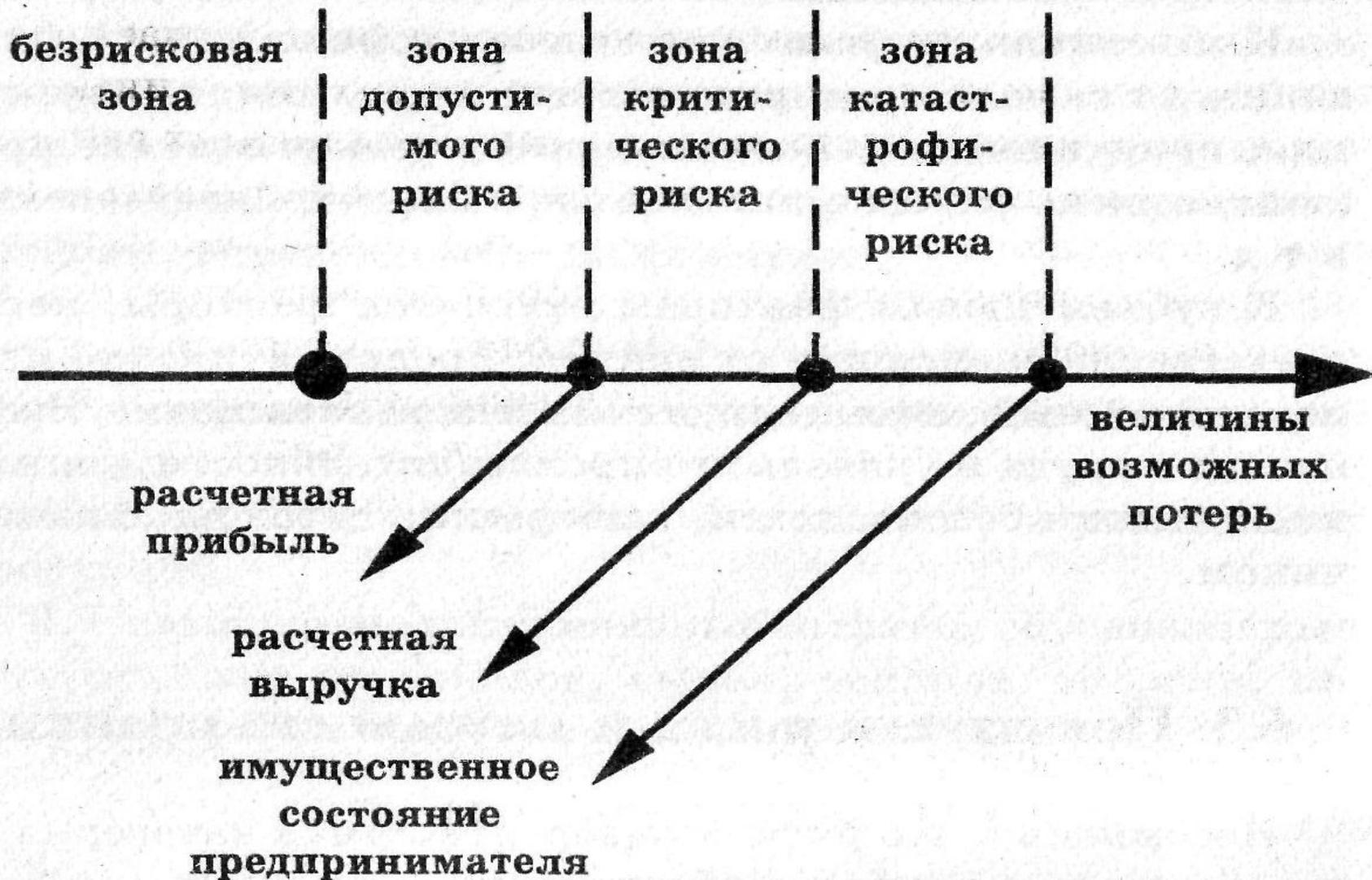


$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_i R_i}{\sum_{i=1}^n R_i},$$

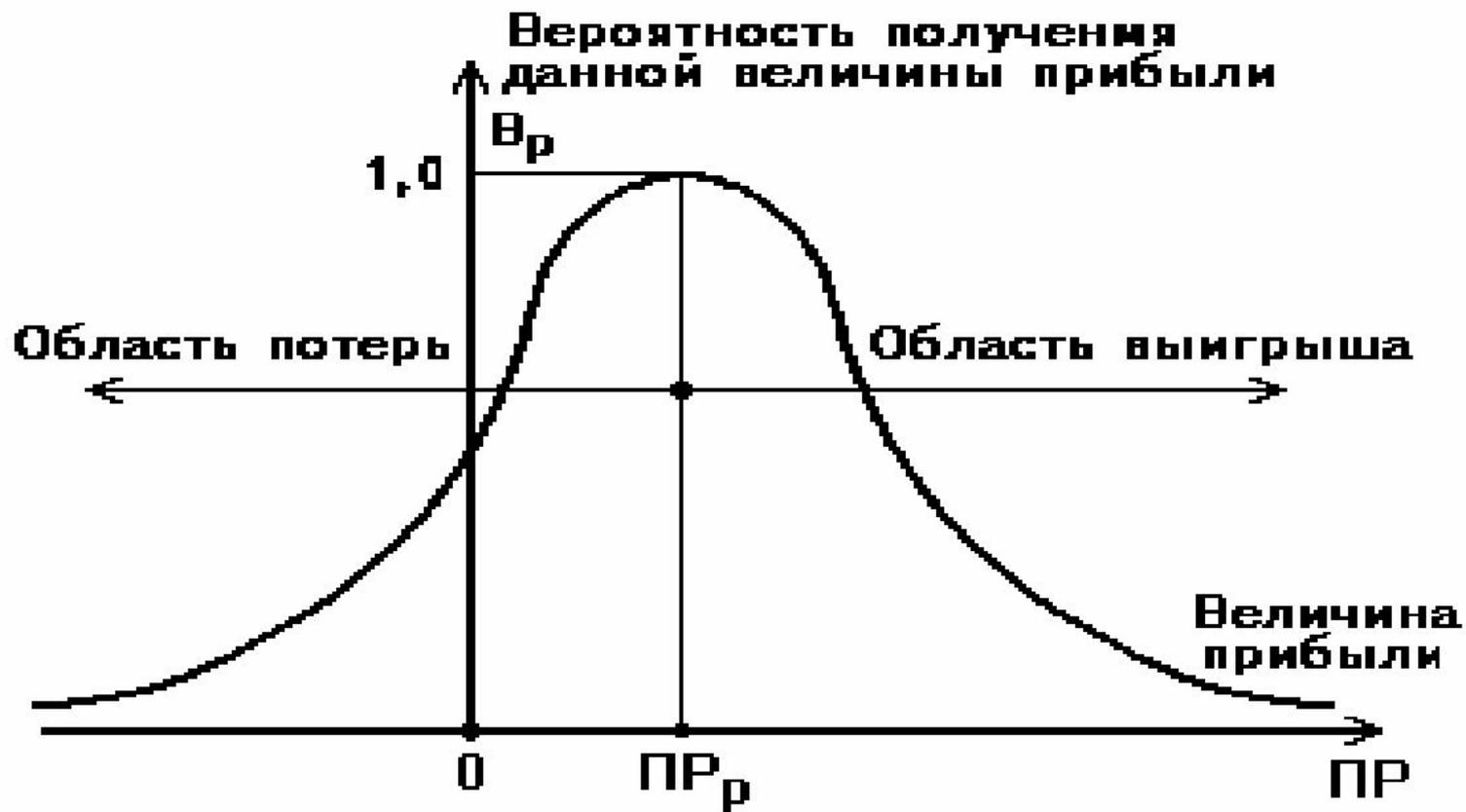
*B* - обобщенный показатель (балл) риска;  
*B<sub>i</sub>* - балл риска *i*-го фактора;  
*R<sub>i</sub>* - ранг важности фактора

Границы зон риска	0	0,1-2,5	2,6-5,0	5,1-7,5	Выше 7,5
Зоны риска	Безрисковая	Минимального	Повышенного	Критического	Недопустимого

# СХЕМА ЗОН РИСКА



# Типичная кривая вероятностей получения определенного уровня прибыли



# Типичная кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь прибыли



- Согласно традиционным подходам проект считается успешным, если он выполнен в срок и в рамках отведенного бюджета.
- При этом остаются за рамками проекта его коммерческие результаты и, в частности, та прибыль, которую приносит продукт проекта.
- В результате «успешный» проект может принести убытки из-за неверно поставленных целей или изменений на рынке, а оценка исполнения затрудняется многокритериальностью.
- Как оценить проект, выполненный с опозданием, но с экономией бюджета, или проект, выполненный с опережением графика, но с перерасходом бюджета?
- Как добиться, чтобы исполнение неуспешных проектов своевременно прекращалось

# Показатели эффективности

- К основным экономическим показателям, по которым оценивается экономическая эффективность инвестиций относятся:
- Чистый Дисконтированный Доход (Net Present Value),
- Внутренняя Норма Доходности (Internal Rate of Return),
- Срок окупаемости.

# Приоритеты бизнес проектов

- Оценка бизнес проектов производится по перечисленным показателям, а вот, которым из них отдается предпочтение, зависит от политики организации:
- Осторожная организация прежде всего задумывается о скорейшей окупаемости инвестиций и минимизирует риски,
- Организация, склонная к риску, прежде всего смотрит на ВНД.

# Интересы команды

- Интересы команды управления проектом определяются поставленными критериями успеха и системой мотивации, которая с этими критериями связана.
- Как совместить интересы компании и команды?

# Критерий успеха

- Критерий успеха проекта должен соответствовать критерию выбора проекта из портфеля. Для бизнес проектов это может максимизация ВНД, ЧДД или минимизация срока окупаемости.
- Однако получение прибыли часто оказывается за пределами проекта.

# Неопределенность

- Для продуктов длительного пользования неопределенности, связанные с прогнозированием будущего функционирования продукта очень велики.
- Поэтому часто критерий успеха проекта приходится задавать, опираясь на прогноз прибыли (убытка) к некоторому моменту в будущем.

# Критерий успеха

- Задается некоторый уровень прибыли (убытка) к определенному моменту во времени. Успех проекта – превышение заданной прибыли (сокращение убытка).
- Эта цель яснее, ближе и ее осуществление легче проверить.
- Все текущие решения определяются тем, повышаем мы или понижаем прибыль к этому моменту.

# Критерий успеха

- Фактически получается, что задается стоимость дня опоздания реализации проекта, как и стоимость каждого дня опережения.
- Поэтому для проектов политических и организационных можно подойти аналогичным образом:

# Критерий успеха

- Определить плановый срок завершения, плановый бюджет проекта и дополнительно стоимость дня опережения и опоздания.
- В этом случае бизнес решения типа стоит ли тратить дополнительные средства на ускорение исполнения, становятся обоснованными.

# Критерий успеха

- Упрощается управление портфелем проектов, потому что можно сравнить и оценить, что дает, например, переброска ресурсов с одного проекта на другой, как оптимально распределить ограниченные финансы.

# Критерий неудачи

- Аналогично критерию успеха нужно определить и критерий неудачи – такие показатели экономической эффективности, недостижение которых означает, что проект перестает быть экономически привлекательным (минимальная ВНД, максимальный период окупаемости, минимальный уровень прибыли (убытка) к определенному моменту).

# Критерий неудачи

- Если критерий успеха проекта не будет достигнут, это еще не означает, что проект неудачен с точки зрения интересов компании.
- Команда управления проектом не справилась с управлением должным образом, непредвиденные риски или либо иное ухудшили какие-то показатели.

# Критерий неудачи

- Но пока показатели проекта не стали хуже минимально допустимых, исполнение проекта следует продолжать, он остается экономически привлекательным.
- Однако как только прогноз показывает, что и минимальные показатели не будут исполнены, команда обязана поставить вопрос о прекращении дальнейшего исполнения проекта.

# Прекращение проекта

- Менеджер проекта должен контролировать не только то, что происходит в проекте, но и то, что происходит вокруг него – действия конкурентов, изменения пристрастий потребителей, развитие технологий.
- Прогноз будущих доходов – составная часть критерия успеха проекта, как и критерия неудачи.

# Управление рисками

- Но детерминированные оценки не надежны и не позволяют принимать действительно эффективные решения.
- Действительно эффективное управление учитывает риски и неопределенности.
- Моделирование рисков позволяет контролировать:
  - Вероятность достижения запланированной прибыли,
  - Вероятность того, что проект потерпит неудачу.

# Управление рисками

- Если вероятность достижения минимально допустимой прибыли становится ниже допустимой, менеджер проекта должен проинформировать руководство о том, что исполнение проекта следует прекратить.
- На следующем слайде пример проекта, в котором контролируются вероятности выхода на запланированную и минимальную прибыль.

# Неопределенность

- Для продуктов длительного пользования неопределенности, связанные с прогнозированием будущего функционирования продукта очень велики.
- Поэтому часто критерий успеха проекта приходится задавать, опираясь на прогноз прибыли (убытка) к некоторому моменту в будущем.

# Критерий успеха

- Задается некоторый уровень прибыли (убытка) к определенному моменту во времени. Успех проекта – превышение заданной прибыли (сокращение убытка).
- Эта цель яснее, ближе и ее осуществление легче проверить.
- Все текущие решения определяются тем, повышаем мы или понижаем прибыль к этому моменту.

# Типичные ошибки и недостатки при осуществлении проектов

Название ситуации	Характеристика ситуации
1. Недостаточный анализ существующего состояния и обоснование требований к проекту	1. Не вскрыты проблемы, не определены потребности в изменении состояния системы, не подготавливается необходимая информация для принятия решения
2. Нечетко определены цели проекта	2. Быстро названы цели, но они не обоснованы и не документированы
3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту	3. Для каждого проекта существует множество альтернативных решений, но выбирается одна, излюбленная альтернатива
4. Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласовано	4. Не установлена персональная ответственность за проект в целом и за его отдельные части

# Совет руководителю проекта

- 1. Проси больше** – ведь знаешь, что получишь меньше
- 2. Проси больше** – ведь решать поставленную задачу, имея **2** млн. рублей всегда проще, чем имея только **1** млн. рублей.
- 3. Проси больше...** заведомо больше – если откажут, ты всегда сможешь обосновать неудачи: вы не выделили необходимых ресурсов, вот почему цель и не была достигнута.

# Заключение

- Современная корпоративная культура управления проектами должна
  - ориентировать менеджеров на достижение коммерческого успеха проектов, которыми они управляют,
  - Учитывать неопределенности и риски в управлении проектами,
  - Четко определять критерии как успеха, так и неудачи проекта,
  - Не отождествлять успешные проекты и успешных менеджеров,
  - Поощрять своевременное прекращение неуспешных проектов,
  - Поощрять накопление знаний.