



САРАТОВСКИЙ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ
РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА



ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Коротко о главном!

Мендель Анна Владимировна, к.э.н., доцент

a-mendel@yandex.ru

с. 8-917-212-80-92





ХАРАКТЕРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

- Общество, окружающая среда, технологии **быстро меняются**



- В условиях наличия **рисков и неопределенностей** организации не могут рассматриваться как устойчивые системы



- Конкурентоспособность все больше зависит от **гибкости и скорости реагирования**

- **Эффективность** реализации инновационных проектов становится ключевым фактором развития компаний

- **Усиливается роль потребителя** товаров или услуг в формировании их потребительских свойств





ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

**ПРОЕКТ - ограниченная
временем деятельность для
создания **новых (уникальных)**
продуктов, услуг или результатов**



	Постоянная деятельность	Временная деятельность
Результат не является уникальным	Обслуживание клиентов (в банке) Техническая поддержка	Сдача бухгалтерского баланса предприятия
Уникальный результат	Работа автозавода Издание журнала	Строительство завода Выпуск номера журнала Разработка новой модели автомобиля

проекты

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



Закон Лермана:

«Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег»

Следствие Лермана:

«Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег»

Управление проектом - деятельность, направленная на эффективную реализацию проекта при заданных ограничениях





ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

Риски



Содержание

Риски



Срок
и

Качество

Риски



Стоимость

Риски

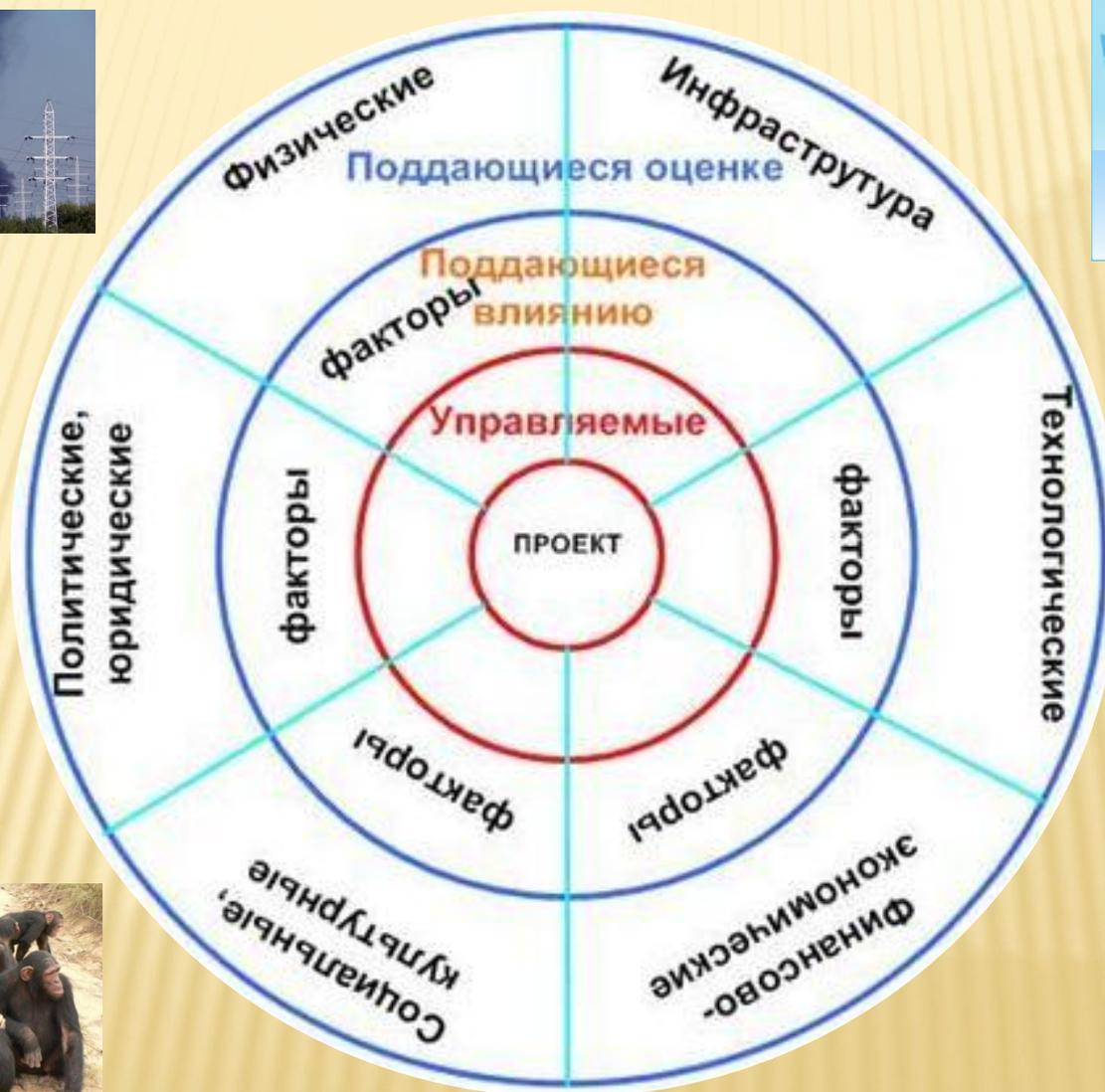




ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ

Окружение проекта
Критерии успешности проекта
Жизненный цикл проекта

ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА





КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА

Проект успешен, если он завершен:



- в установленные сроки
- в рамках выделенного бюджета
- при удовлетворении заказчика





ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА И ПРОДУКТА



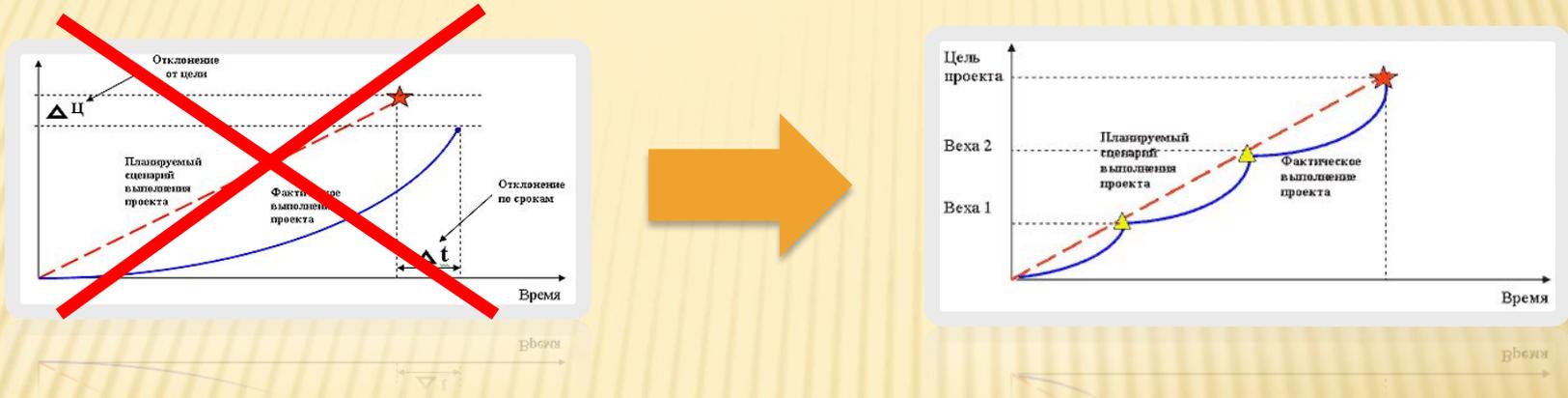
КОГДА ЛЕГЧЕ ПОВЛИЯТЬ НА ПРОЕКТ?





ФАЗЫ (ЭТАПЫ) ПРОЕКТА

Для улучшения управления проект разбивается на **фазы (этапы)**



Фаза должна заканчиваться **измеримым, проверяемым результатом.**

В конце каждой фазы определяется **веха (контрольная точка)**

Основные задачи вехи (контрольной точки):

- Убедиться в том, что результат этапа получен
- Определить необходимость продолжения или закрытия проекта
- Убедиться в том, что команда готова к старту следующего этапа





ПРИМЕРЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ПРОЕКТА НА ФАЗЫ (ЭТАПЫ)

Фазы (этапы) определяются **сферой деятельности** и принятой **системой организации работ**

Проект разработки Интернет-сайта

Определение проекта	Разработка структуры	Веб дизайн и выверка	Производство и отладка	Запуск и поддержка
Выяснение потребностей	Определение тематики сайта	Дизайн главной страницы сайта	HTML верстка страниц сайта	Наполнение сайта из баз данных
Заключение договора, подготовка ТЗ	Создание карты сайта	Утверждение, правки	DHTML, Flash, JavaScript ...	Синхронизация с базами данных
Анализ ЦА и конкурентов	Разработка навигации по сайту	Дизан внутренних страниц сайта	Подключение и настройка CMS	Сдача сайта заказчику
Уточнение целей и планирование	Создание макета протосайта	Дизан интерфейсов и пр. элементов	Тестирование и отладка	Поддержка и продвижение сайта



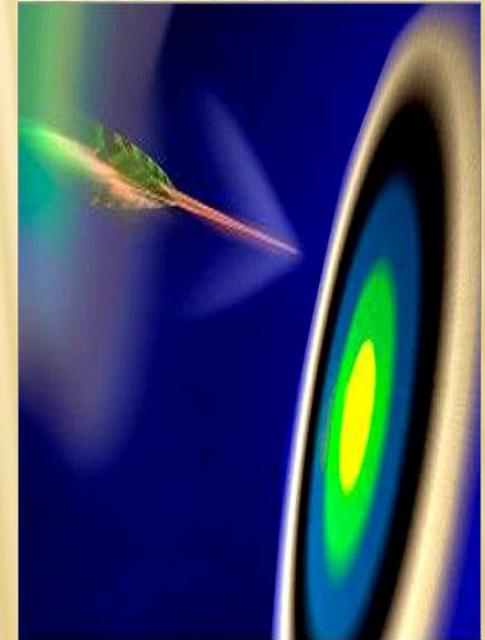
Проект прокладки газопровода





КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- ориентированность на результат
- системный подход
- комплексное планирование
- координированное выполнение
- последовательная разработка
- готовность к изменениям
- командная работа
- распределение ответственности

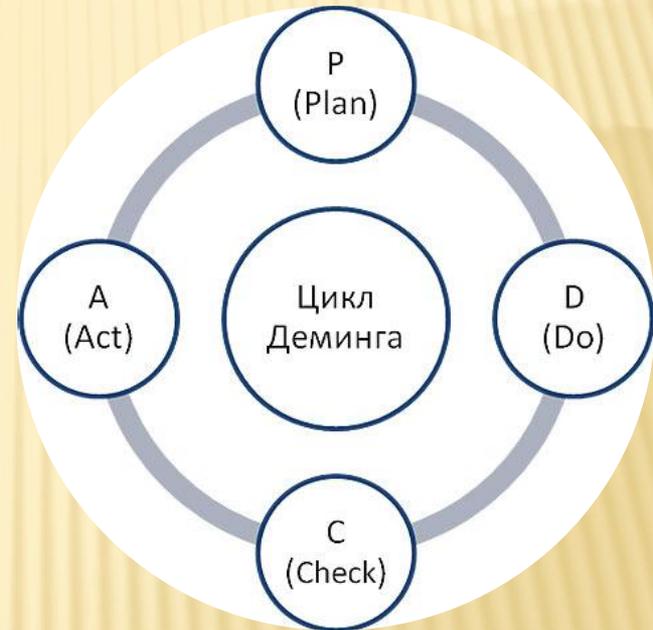




УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Цикл Шухарта – Деминга (цикл PDCA)

Планирование
Выполнение
Проверка
Воздействия



- **У. Шухарт** впервые описал концепцию PDCA в 1939 г. в своей книге "Статистические методы с точки зрения управления качеством".
- **Э. Деминг** пропагандировал использование цикла PDCA в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Группы процессов управления проектом





ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ГРУПП ПРОЦЕССОВ

Инициация проекта – выбор проекта и обоснование его необходимости

- **Разработка концепции проекта:**
 - *Анализ проблемы и потребности в проекте;*
 - *Сбор исходных данных;*
 - **Определение целей и задач проекта;**
 - *Рассмотрение альтернативных вариантов проекта.*
- *Рассмотрение и утверждение концепции*
- **Принятие решения о начале проекта:**
 - *Определение и назначение менеджера проекта;*
 - *Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта.*

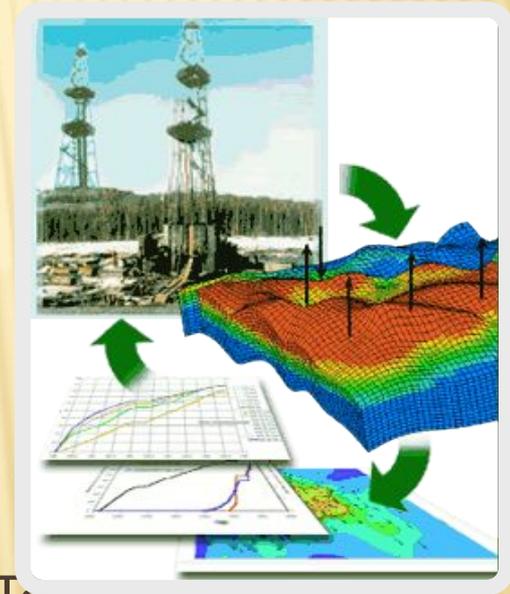




ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ГРУПП ПРОЦЕССОВ

Планирование проекта - определение наилучшего способа действий для достижения поставленных целей

- Планирование содержания проекта
- Разработка плана-графика и бюджета проекта
- Планирование качества
- Планирование команды и системы взаимодействия
- Планирование управления рисками
- Планирование контрактов
- **Разработка сводного плана прое**



		Матрица ответственности					
		Илья	Антон				
КС Концепция Протокол ИС Протокол тестирования ИС Акт сдачи приемки	КС	С	У				
	КС	У	С				
	КС	С	У				
	КС	С	У	Р	Р	И	
		КС	У	И	И	И	И

Управление проектом	Обучение персонала	Метод	Типовые формы документов	Типовые формы документов	Инсталляция и тестирование ИС
Планирование диагностики	Обучение функциональному персоналу	Методические указания, инструкции	Методические указания, инструкции	Методические указания, инструкции	Ввод в ИСП
Формирование проектной группы	Обучение руководящего персонала				Ввод в ИСП
Управление исполнением	Обучение специалистов				Ввод в ИСП
Закрытие проекта	Обучение использованию ИСП				Ввод в ИСП

И	И	И	И	И	И
И	И	И	И	И	И

И - информируется

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

- **Структура и содержание бизнес-плана**

могут варьироваться

в зависимости от цели составления этого документа и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании).

ГРУППЫ СТАНДАРТОВ СОСТАВЛЕНИЯ БП

- . Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);
- Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- Федерального фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги KPMG;
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Министерства финансов РФ;

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Титульный лист.
2. Резюме/Вводная часть.
3. Анализ положения дел в отрасли/описание бизнес идеи.
4. Сущность проекта/ описание технологии, организации предприятия
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков.
10. Приложения.

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ.

- **Назначение раздела** – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте.

Обычно на титульном листе **отражаются следующие данные:**

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- общая стоимость проекта;
- указание на конфиденциальный характер данного документа.

РЕЗЮМЕ/ВВОДНАЯ ЧАСТЬ.

включает:

- более подробную характеристику направления деятельности предприятия;
- общую оценку состояния спроса на данную продукцию на основе проведенного анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем;
- обоснование перспективности проекта;
- необходимый объем инвестиций для реализации проекта;
- контрольные сроки по проекту.

К написанию этой части рекомендуется приступать после того, как подготовлены остальные разделы бизнес-плана.

АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ/ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ.

приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- тенденции ценообразования;
- всесторонняя характеристика конкурентов;
- выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой основных направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий;
- характеристика потребителей;
- оценка влияния научно-технических и социальных аспектов;
- перспективные рыночные возможности.

СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА.

- основные цели;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке;
- подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям выбранного сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;
- характеристика предприятия;
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

ПЛАН МАРКЕТИНГА.

- программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта;
- общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта вплоть до выхода на запланированную мощность;
- направления совершенствования продукции;
- требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду;
- обоснование ценовой политики;
- планирование сбыта;
- планирование товародвижения;
- планирование рекламной кампании;
- планирование сервиса;
- система маркетингового контроля.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН.

- производственные мощности;
- описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;
- субподрядчики;
- оборудование;
- производственные площади;
- сырье;
- себестоимость.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.

Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.

Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- работа с персоналом;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.

включает ряд следующих финансовых документов:

- сводный баланс доходов и расходов;
- план денежных поступлений и расходов с такой же периодичностью;
- балансовый план на конец первого года в его традиционной форме;
- план по источникам.

ОЦЕНКА РИСКОВ.

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;
- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;
- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

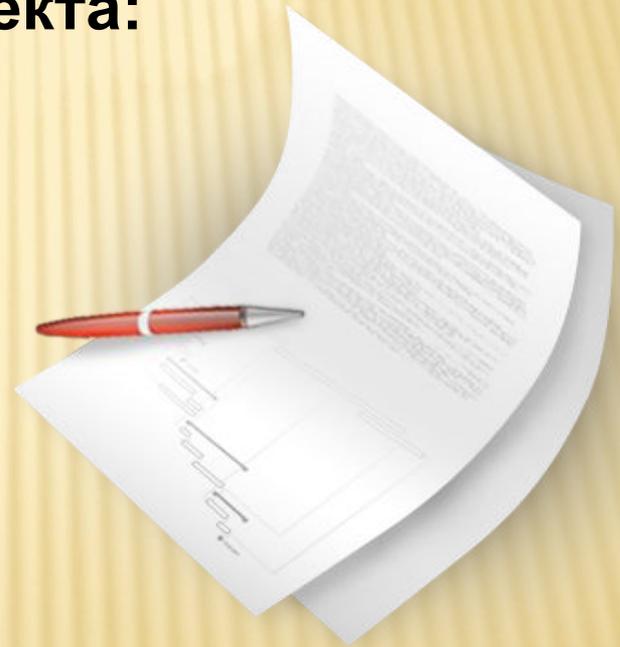
ПРИЛОЖЕНИЯ.

- В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прејскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.

ТЩАТЕЛЬНЫЙ ПЛАН ИЛИ БЫСТРЫЙ СТАРТ?

Создание плана выполнения проекта:

- Итеративный процесс
- Интеграционный процесс



Невозможно создать детальный план для всего проекта сразу.