

Высшая школа бизнеса МГУ
МФК

Управление бизнес-проектами

Маркова Марина Валерьевна
К.э.н., доцент
Доцент кафедры менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ

Занятие	Тема
№1	<i>Введение в управление бизнес-проектами</i> <i>Введение в управления бизнес-проектами. Содержание и структура курса, подходы к изложению материала, практические упражнения и особенности самостоятельной работы.</i> <i>Форма и условия получения зачета по курсу.</i>
№2	<i>Классификация проектов: ключевые понятия и определения</i>
№3	<i>Разработка проектов на основе модели «CANVAS»</i>
№4	<i>Основы потребительского поведения в управлении проектами</i>
№5	<i>Практическое занятие: разработка бизнес-идеи проекта</i>
№6	<i>Управление инициацией проектов на основе стандарта PMBOOK: «Устав проекта»</i>
№7	<i>Тимбилдинг и управление командой проекта</i>
№8	<i>Управление сроками, рисками и стоимостью проекта</i>
№9	<i>Маркетинг проекта: PR и продвижение</i>
№10	<i>Управление отраслевыми проектами: маркетинговый аспект</i>
№11	<i>Анализ опыта применения проектного подхода в бизнесе</i>
№12	<i>Письменный зачет по курсу</i>

Основные (обязательные для изучения) учебники:

1. Остервальдер Александр, Пинье Ив, Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Пабlishер. 2015. – 288 стр.

[2. Под общ. ред.: И.И. Мазура, В.Д. Шапиро ; Рец.: П.В. Горюнов, Ю.Н. Забродин: Управление проектами. - М.: ОМЕГА-Л. 2010](#)

3. Ципес Г.Л., Товб А.С. 2010, Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие/Под общ. ред. А.С. Товба, Г.Л. Ципеса. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 480 с.

http://www.olbuss.ru/catalog/project_management/343/

4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами 2004, Третье издание (Руководство РМВОК®). © Project Management Institute, Inc.

5. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов 2010, - М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 256 с.

Дополнительная (углубляющая, справочная) литература:

1. Тернер Р. 2007, Руководство по проектно-ориентированному управлению, М.: ИД «Гребенников», 552 с.
2. Грашина М., Дункан В. 2006, Основы управления проектами, СПб.: Питер, 08 с.
3. Баркалов С., Воропаев В. и др. 2005, Математические основы управления проектами. Под ред. В.Н. Буркова. М: Высшая школа
4. Кендалл Дж., Роллинз С. 2004, Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI: Пер. с англ., М.: ЗАО «ПМСОФТ». 576 с.
5. Грей К., Ларсен Э. 2003, Управление проектами. Пер. с англ., М.: «Дело и Сервис»
6. Ципес Г., Товб А. 2006, Менеджмент проектов в практике современной компании, М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 304 с.
7. P2M. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий 2009, Киев
8. Маркова М.В., Иванова А.Г. 2010. Психология продаж. – М.: Изд. центр ЕАОИ
9. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М., 2013.
10. Дод П., Сандхайм Д. 25 лучших способов и приёмов тайм-менеджмента. Как делать больше не теряя головы. М., 2008.
11. Дубровин И.А. Поведение потребителей. – М.: Дашков и К, 2012.
12. Миллер Р.Е. Новая стратегия продаж. – М.: ЛОРИ, 2008.
13. Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М., 2011.
14. [Туккель И.Л.: Управление инновационными проектами. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011](#)
15. [Фунтов В.Н.: Управление проектами развития фирмы: теория и практика. - СПб.: Питер, 2008](#)
16. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: учебное пособие/ Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008.

Интернет-ресурсы:

1. www.sovnet.ru – официальный сайт Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ
2. www.pmi.ru - официальный сайт Московского отделения PMI
3. www.ipma.ch - официальный сайт Международной ассоциации управления проектами IPMA
4. www.pmi.org - официальный сайт Американского института управления проектами PMI
5. businessmodelgeneration.com/canvas
6. [//ensiklopedia.ru/wiki/Канва_бизнес-модели](http://ensiklopedia.ru/wiki/Канва_бизнес-модели)
7. [//forpm.ru/устав-проекта-скачать/](http://forpm.ru/устав-проекта-скачать/)
8. [//project.mentoors.com/wp-content/uploads/5.3-Устав-проекта.pdf](http://project.mentoors.com/wp-content/uploads/5.3-Устав-проекта.pdf)
9. www.advertology.ru
0. www.alexosterwalder.com/
1. www.cfin.ru
2. www.pmtoday.ru/project-management/documentation/project-charter.html
3. www.teambuilding.ru/info/articles/?ELEMENT_ID=671
4. www.teampoint.ru
5. www.marketing.spb.ru

Журналы:

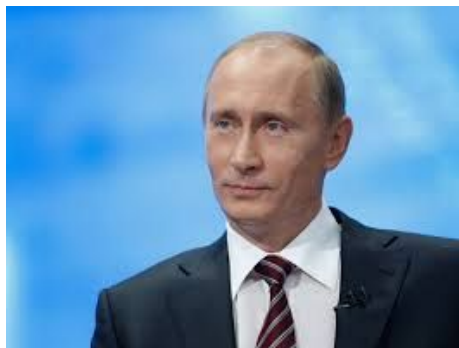
1. Журнал «Управление проектами и программами» – М.: ИД «Гребенников» – СОВНЕТ. Выходит ежеквартально, распространяется по подписке, включен в перечень ведущих рецензируемых научных изданий и журналов ВАК РФ. <http://www.grebennikoff.ru/product/20/>
2. Управление проектами. – М.: ООО «Искусство управления проектами» – Московское

Как организовать продажи и привлечь клиентов в проект

Проблема маркетинга – традиционное мышление: **ВЕРТИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ**



Рыночное предложение



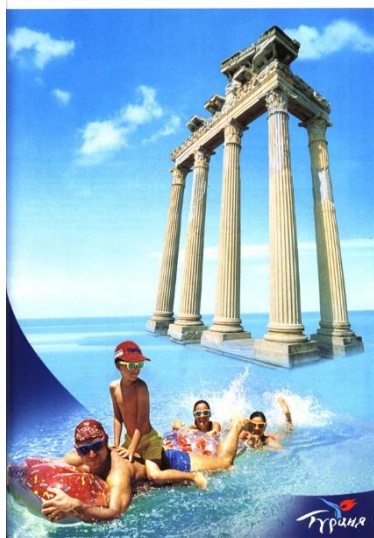
ВЕДОМОСТИ



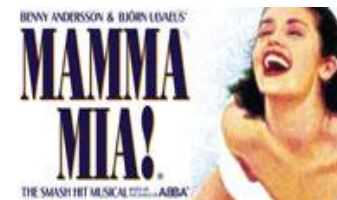
С прибавлением!



Ритм жизни... оцути в Турции



Билайн



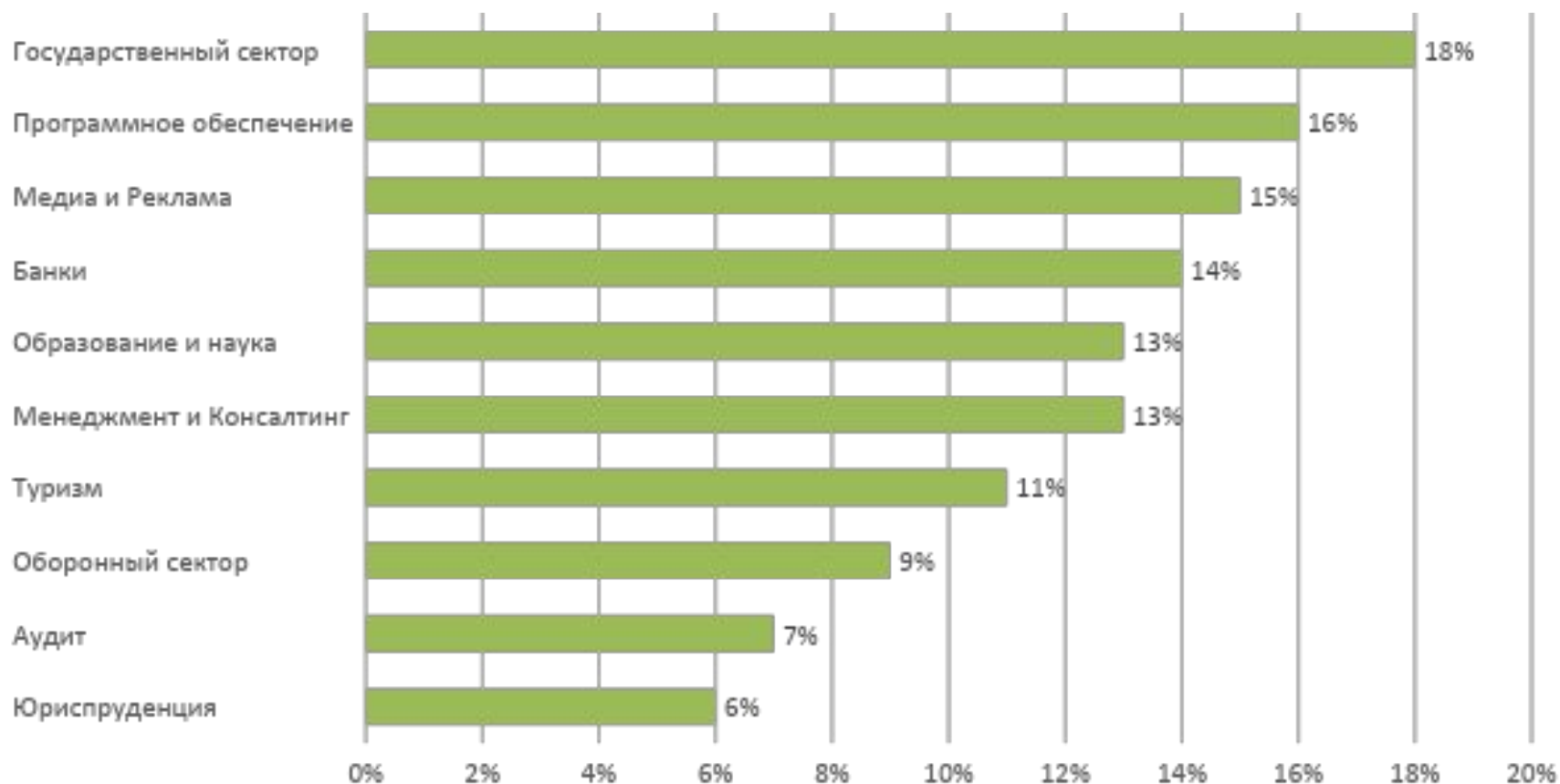
Карьерные типы российских студентов



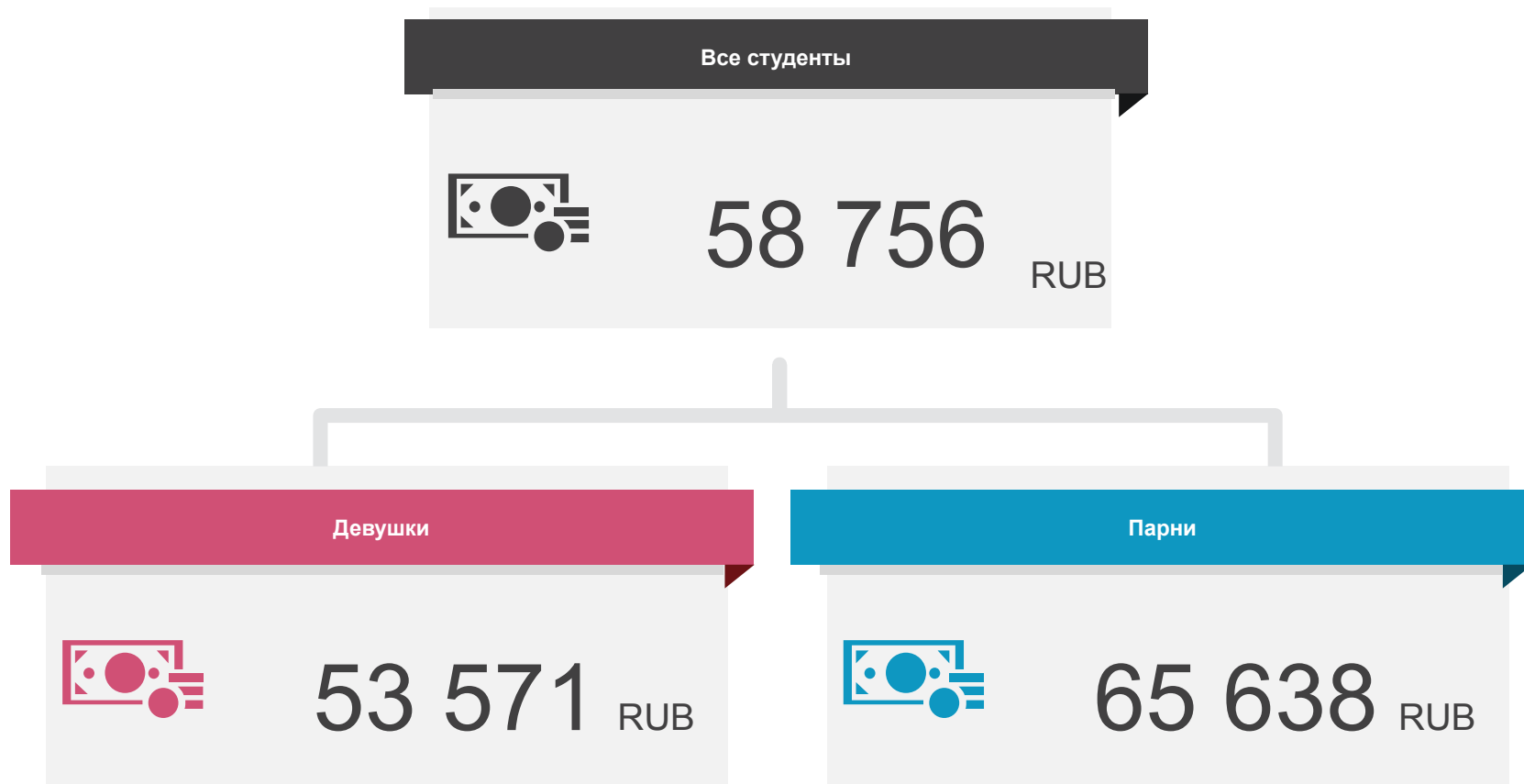
Практический опыт



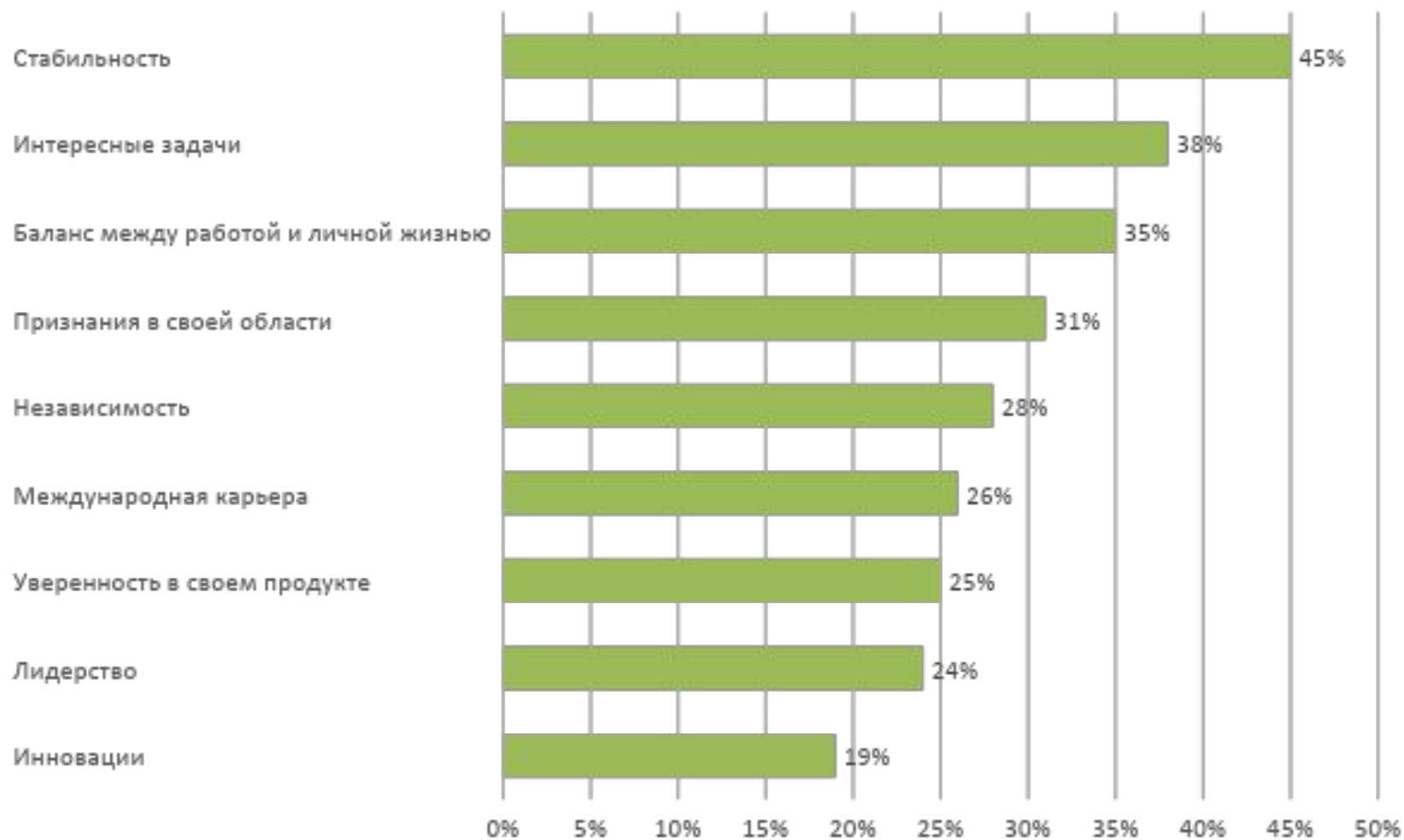
Наиболее привлекательные индустрии



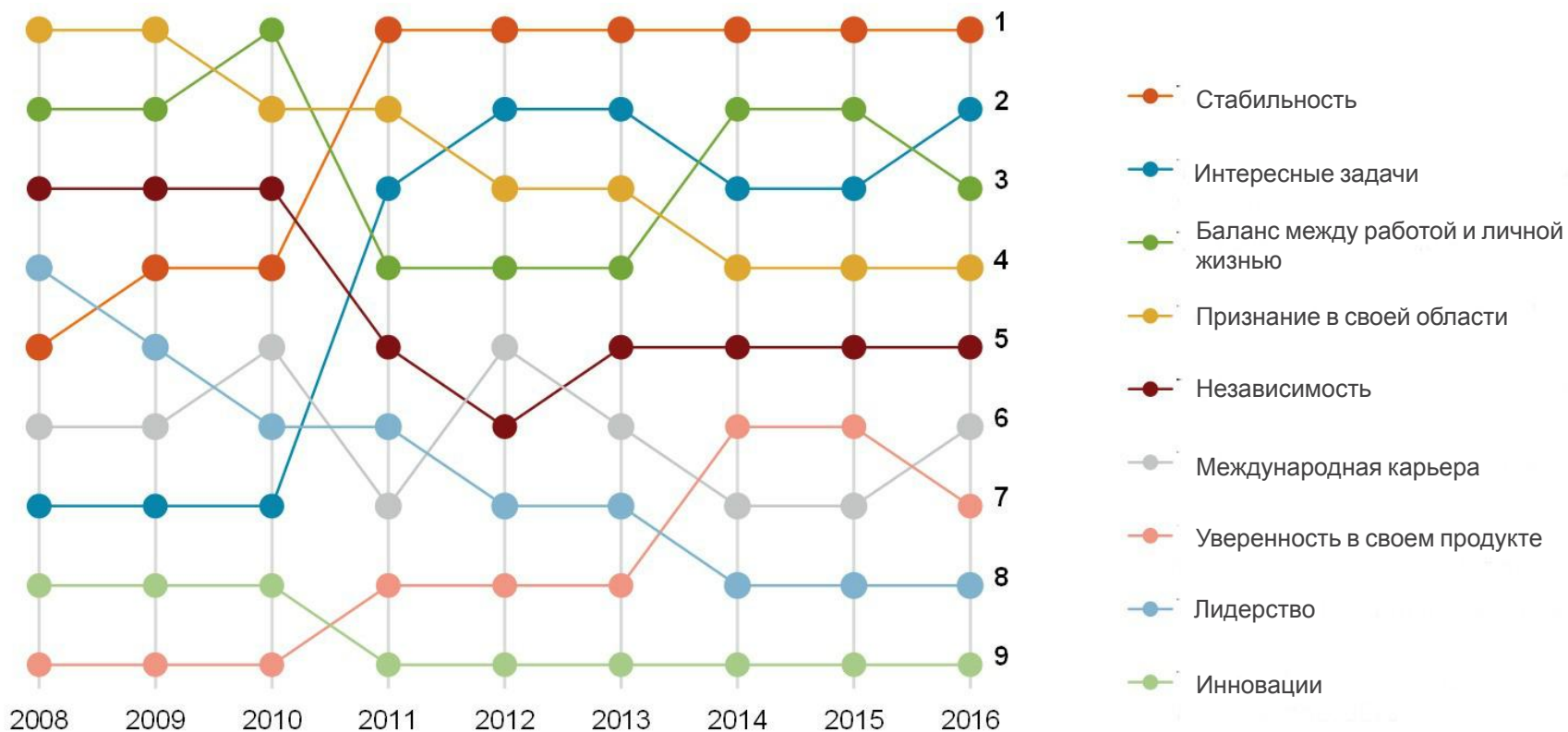
Зарплатные ожидания



Карьерные цели



Изменение карьерных предпочтений российских студентов



• Which of these career goals are most important to you? Please select a maximum of 3 alternatives.

• The alternatives in the legend are sorted according to importance in 2016. Thus, the most important career goal in 2016 is at the top of the legend.

Понятие проекта

Проект - уникальная деятельность временного характера, направленная на достижение определенных целей.

Проект—уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений.

- Конкретные цели
- Степень уникальности
- Координирование
- Временная организационная структура

Пример: критерии оценки проектов



Оценка заявки экспертами:

- **«ИННОВАЦИОННОСТЬ»** и
- **«ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗУЕМОСТЬ»**

При оценке заявок участников эксперты руководствуются ответами на вопросы:

Насколько привлекателен в финансовом отношении и реалистичен данный проект?

Насколько хорошо участник (команда) знает рынок и особенности данного типа бизнеса?

Насколько убедительно и понятно изложен проект?

Способна ли создаваемая участником (командой) компания стать лидером на рынке?

Наличие прототипа продукта и/или потенциальных клиентов?

Компетенции и опыт участника (команды)?

Сможет ли участник (команда) сохранить мотивацию и довести проект до конца?

Есть ли у участника (команды) понимание необходимого объема инвестиций, а также четкий план того, как распорядиться полученными инвестициями?

Пример: тизер проекта



Проект: (название)

Бизнес-концепция: (что? как? почему?)

Пример: *природный субстрат позволяет выращивать органические продукты питания в тепличных условиях. Устойчивая структура позволяет использовать его в течение 3 лет, что позволяет экономить на ежегодной замене субстрата в теплице. При этом продукция, выращенная на данном субстрате, является органической и позволяет увеличить прибыль на 40% с каждого квадратного метра.*

Команда проекта: (основатель/менеджер, участники проекта: коммерческий лидер, технический лидер и т.д.) **В т.ч. основатели проекта и их доли**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА В СРАВНЕНИИ С АНАЛОГАМИ
(конкурентными решениями): (+ оформлено ли юридическое лицо)

Пример: тизер проекта



ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК ПРОЕКТА В ДИНАМИКЕ: (мировой рынок и рынок РФ: объемы, темпы роста на период 3 года; драйверы роста рынка, **например:**

- По оценкам компаний *Deloitte, Boston Consulting Group*, сегмент рынка сейчас активно развивается и занимает порядка ...% потребительского рынка Европы, ..% рынка Японии и США. К 2020 году предлагаемая технология будет влиять на выбор уже ..% потребителей (прогноз ..., 2015).
- Рост потребности в экологически чистой продукции. По данным опроса *TGI Global, 2014* потребители многих стран мира готовы переплачивать за качественную и полезную продукцию...
- Устойчивый рост рынка экологически чистой продукции, в т.ч. органических продуктов питания на 10-12% в год, в сравнении с ростом стандартных продуктов питания на 4,5 % (*IFOAM, USDA Foreign Agricultural Service*).

$$\text{CAGR} = (\text{Ending Value} / \text{Beginning Value})^{(1 / \# \text{ of Years})} - 1$$

Бизнес-модель: (тип бизнес модели, ключевые клиенты, ключевые партнеры для быстрого роста, ключевые поставщики от которых зависит цепочка поставок)

Пример: тизер проекта



ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН:

	2016	2017	2018	2019
ВЫРУЧКА				
ЗАТРАТЫ				
ЕВИТДА				

Расчет (формула)

ЕВИТДА (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

= Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)

ЕВИТДА margin = ЕВИТДА / Выручка от продаж

В т.ч. Привлечено инвестиций в проект:

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИНВЕСТОРУ:

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА:

(масштабируемость, например, подписка на сервис и несколько источников дохода от разных типов клиентов)

Маркетинговые приоритеты стартапа:

1. Каналы и методы продаж.
2. Продукт/услуга.
3. Потребитель.
4. Активы и навыки в команде (компании).
5. Сырье и материалы.

создание ценности для потребителя

(последовательность действий компании в процессе создания ценности продукта и доставки этой ценности потребителям)

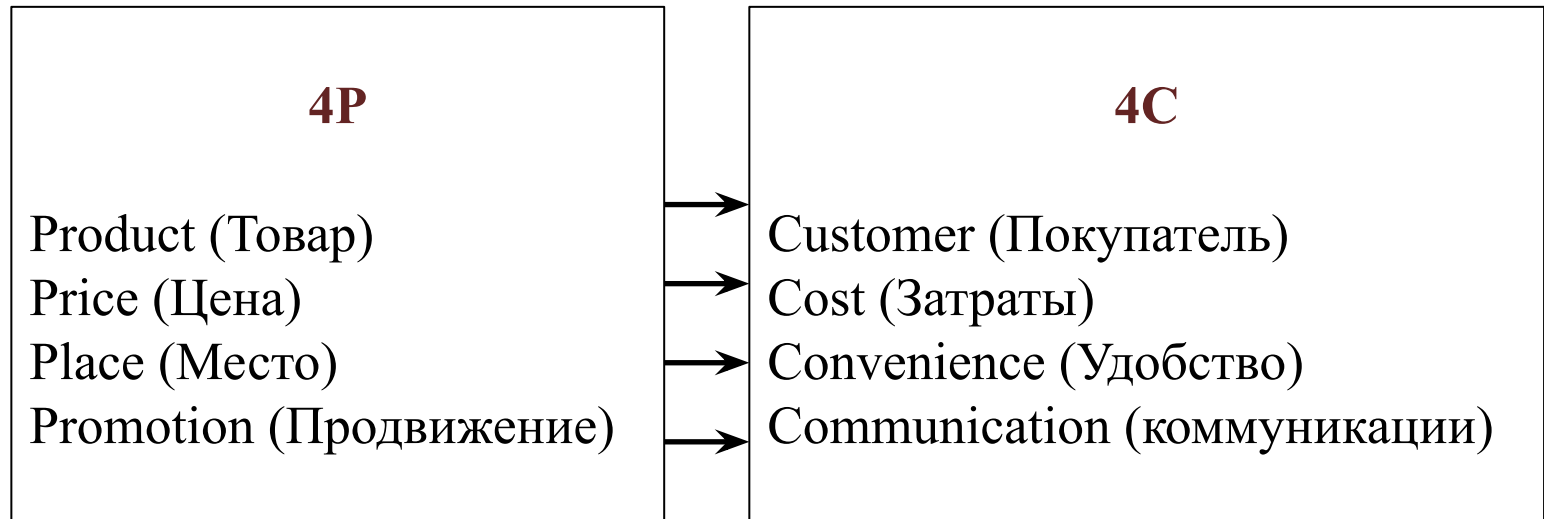


Кейс: Как FORD MUSTANG
спас компанию Ford от разорения



Клиентоориентированность как философия бизнеса

Отличительные особенности концепции 4С



Клиентоориентированность как философия бизнеса

ПИРАМИДЫ ЦЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:

БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА VS КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ



ЗАЧЕМ НУЖЕН МАРКЕТИНГ?

*«Нет ничего более бесполезного, чем
эффективно делать то, чего вообще не
следовало бы делать»*

«Цель маркетинга —

.....»

?

Холистический маркетинг

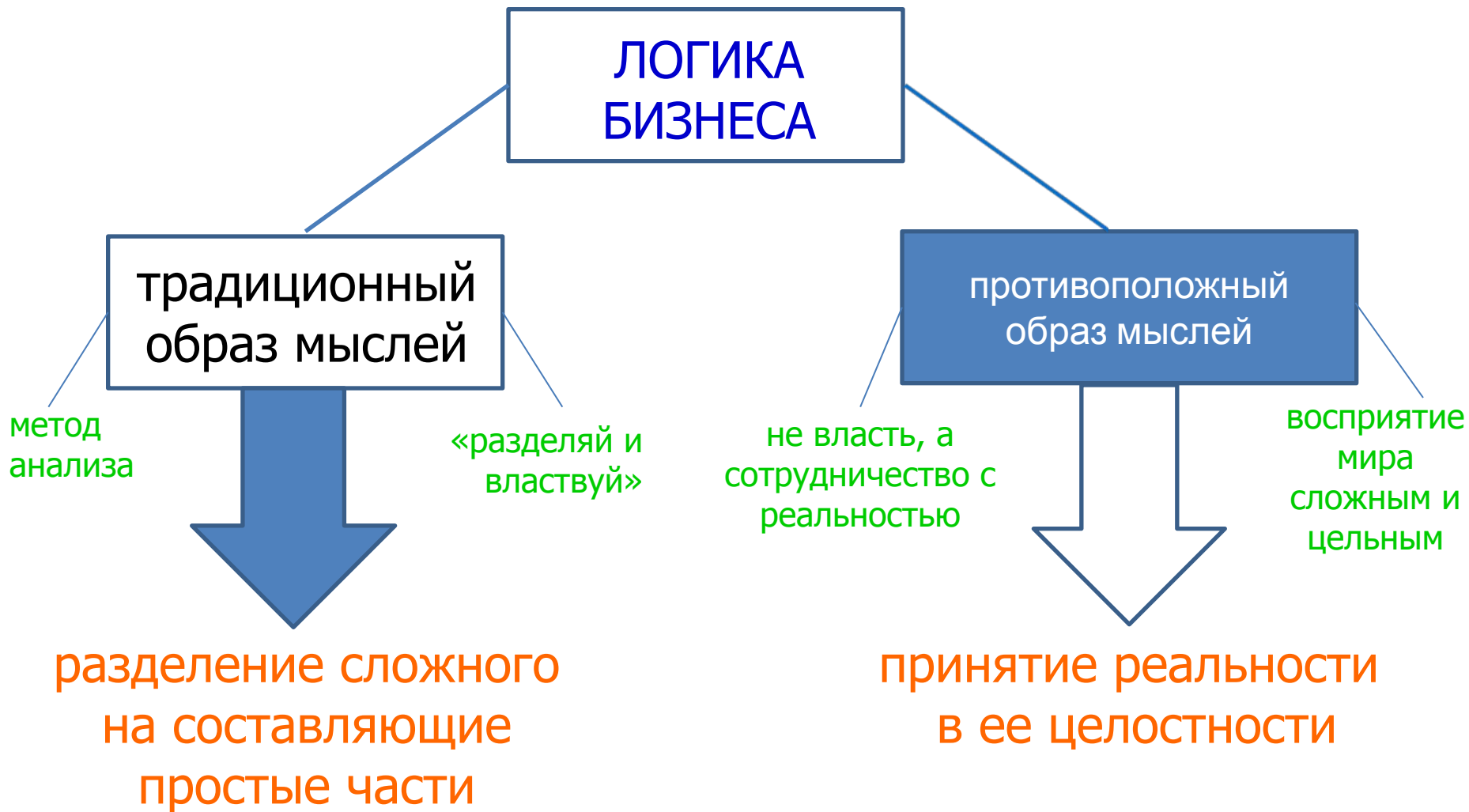


Холистический маркетинг призывает компанию к сотрудничеству со всеми:

потребителями,
поставщиками,
посредниками,
сотрудниками компании

Холистический, или целостный, маркетинг (греч. holos — целый, весь)

— подход к маркетингу, при котором все компоненты процесса рассматриваются как единое целое, а не совокупность отдельных элементов



Возникновение холистических идей

- около 200 лет назад

Гёте И.В. (ученый, поэт): методика целостного мышления Anschauung

- начало 20 века

Вертегеймер М. (психолог): эксперименты



восприятие воспринимает мир в целостности



логика аналитически разбивает все на части и заново собирает мир

творческое мышление как результат целостного взгляда на вещи

- 1948 г.

Винер Н.: кибернетика - закономерности процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе

- кон.1960-х — нач. 1970-х гг.

Рене Т., Зиман К.: «теория катастроф» - резкое качественное изменение объекта при плавном количественном изменении параметров, от которых он зависит

- наст. время

Complexity science: теория сложных систем

«Эффект бабочки»

известное проявление сложных систем

1970-е гг.

Лоренц (метеоролог): взмах крыльев бабочки над Гонконгом может стать причиной урагана во Флориде



сложнейшая
система

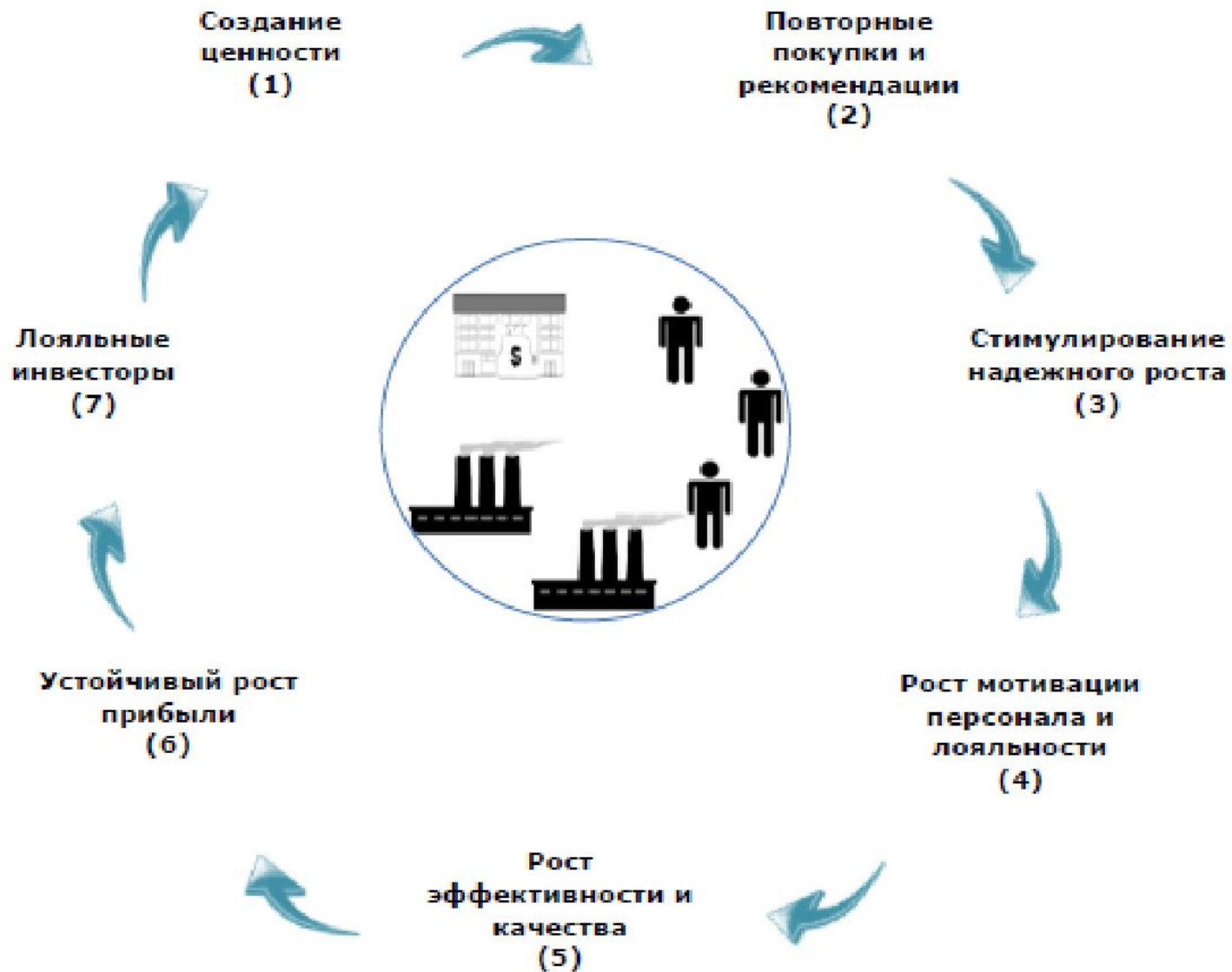
*неоднородность, наличие
областей, особо
чувствительных к
воздействиям*

ПРИМЕР: модель критических контактов

процесс обслуживания



Клиентоориентированность как философия бизнеса



Клиентоориентированность как философия бизнеса

Подумайте, как выглядит ваша компания глазами клиента

— Что нового вы можете предложить клиентам в условиях, когда цены, качество и ассортимент на рынке практически одинаковы?

— Как воспринимает вашу компанию клиент? На какие впечатления он опирается, судя о ней?

— Почему, посетив вашу компанию и ваших конкурентов, клиент предпочитает покупать у конкурента?

— Как удовлетворить потребности клиента и при этом не остаться в убытке?

— Какие клиенты приносят компании максимальную прибыль?



**Что нужно потребителю?
Как можно улучшить существующие продукты?
Какие новые продукты можно разработать?**

- Подготовительная работа:**
- Сегментация рынка
 - Привычки и предпочтения
 - Наблюдения
 - Оценка конкурентов
 - Тенденции рынка/ социально-экономическая ситуация
 - Другие существующие данные



Канва бизнес-модели

А. Остервальдера и И. Пинье



А ТАКЖЕ:

Канва бизнес-модели прорывного стартапа,
Канва бизнес-модели «счастливого» стартапа,
Канва бизнес-модели «гармоничного» стартапа,
И другие...

<http://bizmodelgu.ru/category/startups/>

Бизнес-модели

- «Разделение»



- «Длинный хвост»

- Многосторонние платформы

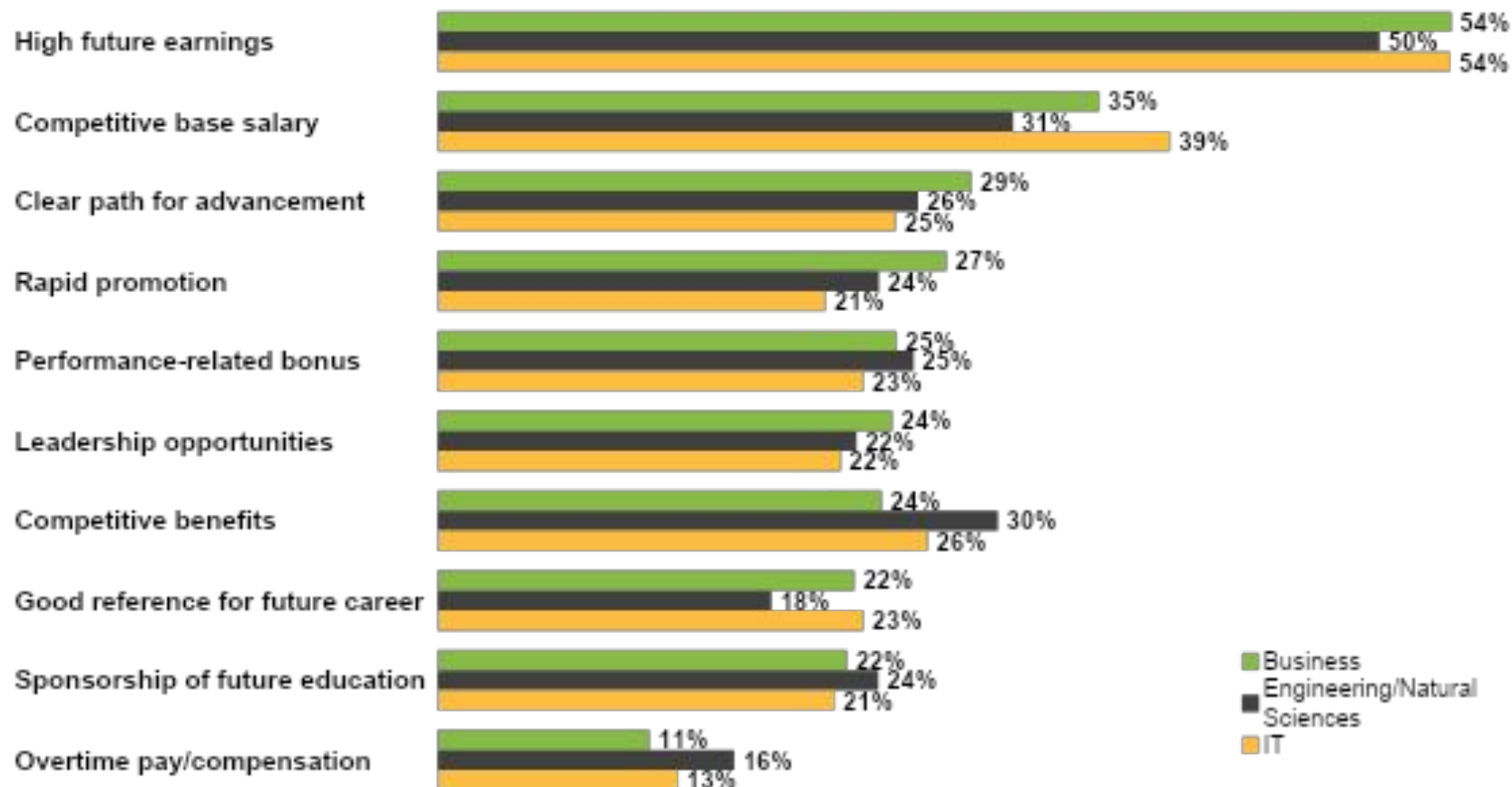


- FREE (Freemium, «приманка и крючок: бесплатный (или дешевый)»)

- Открытые бизнес-модели (ЗМ)

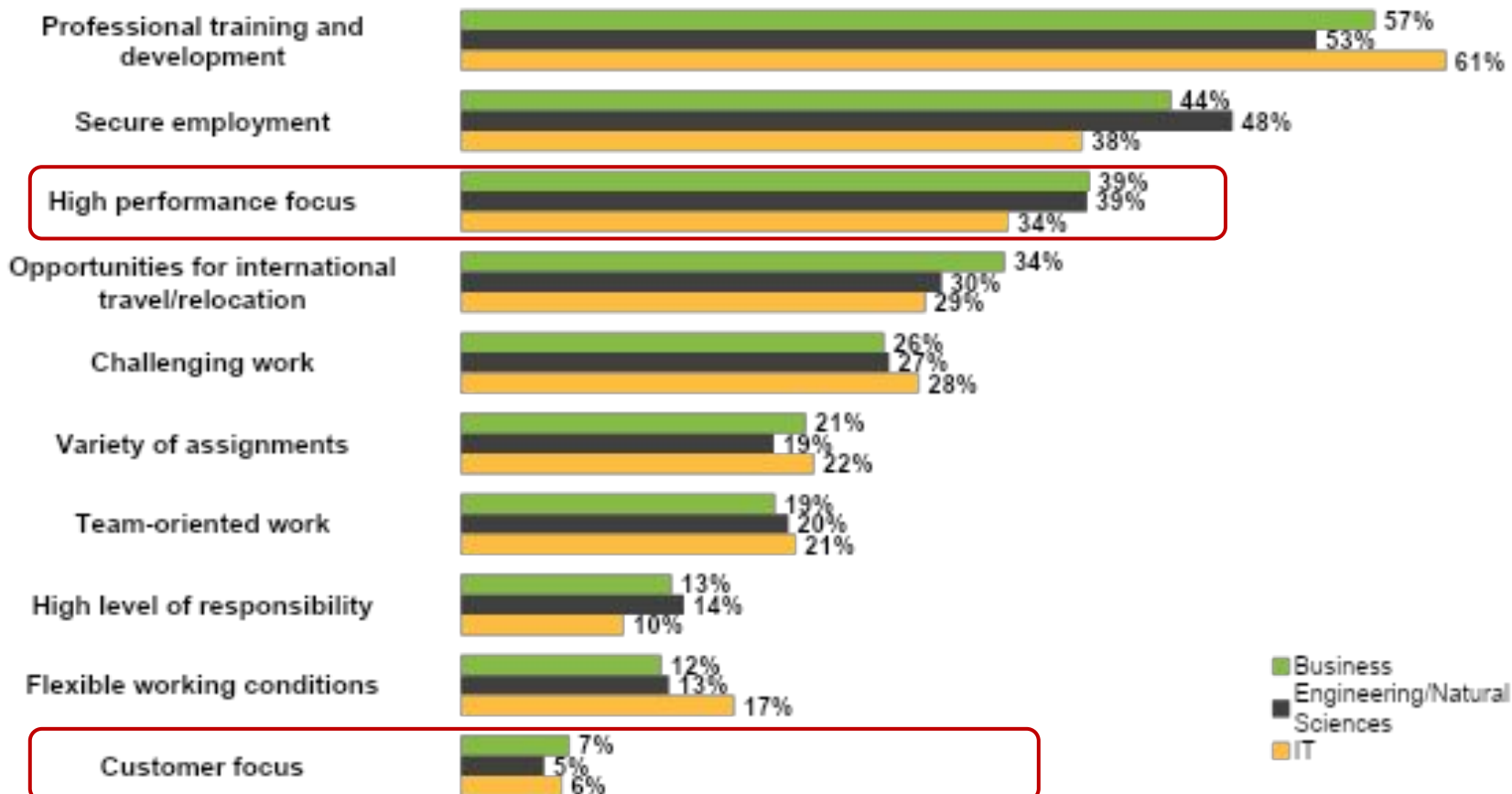
Зарплата и возможности продвижения

Attractive attributes



Характеристики работы

Attractive attributes



Карьерные цели в зависимости от пола

TOTAL



FEMALE



MALE



Карьерные цели в зависимости от направления обучения

Бизнес

1. Высокий заботок в будущем
2. Профессиональное развитие
3. Успех на рынке
4. Надежность
5. Вдохновляющие лидеры
6. Престиж
Доброжелательная атмосфера
7. Доброжелательная атмосфера
8. Высокие достижения
9. Зарплата на конкурентной основе
10. Прозрачная система поощрений

Технические специальности

1. Профессиональное развитие
2. Высокий заботок в будущем
3. Надежность
4. Успех на рынке
5. Высокие достижения
6. Доброжелательная атмосфера
7. Вдохновляющие лидеры
8. Престиж
9. Инновации
10. Прозрачная система поощрений

IT

1. Профессиональное развитие
2. Высокий заботок в будущем
3. Успех на рынке
4. Доброжелательная атмосфера
5. Зарплата на конкурентной основе
6. Инновации
7. Надежность
8. Престиж
9. Вдохновляющие лидеры
10. Высокие достижения

Основные тренды

Москва vs. Санкт-Петербург vs Другие Регионы

Международная карьера более важна для жителей Москвы и Санкт-Петербурга, чем для тех, кто живет в регионах

Менеджмент и Консалтинг - самая привлекательная индустрия для студентов из Москвы, петербургские студенты охотнее выбирают *Медиа и Рекламу*. В то же время жители регионов отдадут предпочтение *It и государственному сектору*

Самые высокие зарплатные ожидания у студентов из Москвы.

FMCG сектор становится все более популярным

среди студентов технических и экономических специальностей.

Международные банки по-прежнему считаются залогом высоких доходов, в то время, как российские – скорее, ассоциируются с надежным местом работы



Основные тренды



Бизнес/Экономика

Банки, Менеджмент, Консалтинг, Гос.сектор
Профили: Hunter, Internationalist, Careerist,



Инженерные специальности

Энергетика, Оборона
Профили: Hunter, Internationalist, Careerist



IT

Программное и компьютерное обеспечение, Телекоммуникации, Банки
Профили: Hunter, Careerist, Internationalist



Гуманитарные дисциплины

Медиа и Реклама, Образовательные учреждения и гос.сектор,
Юриспруденция
Профили: Internationalist, Hunter, Careerist

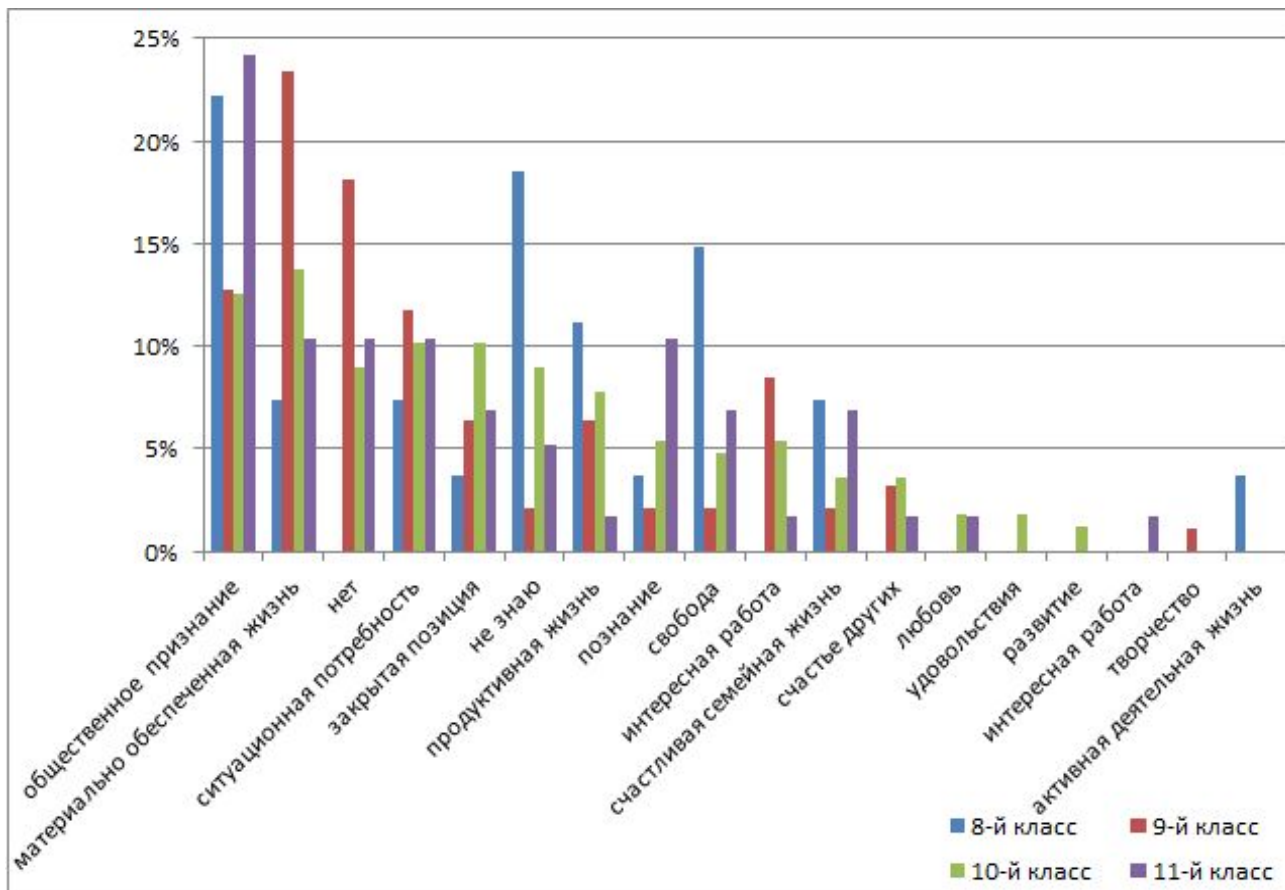


Медицина

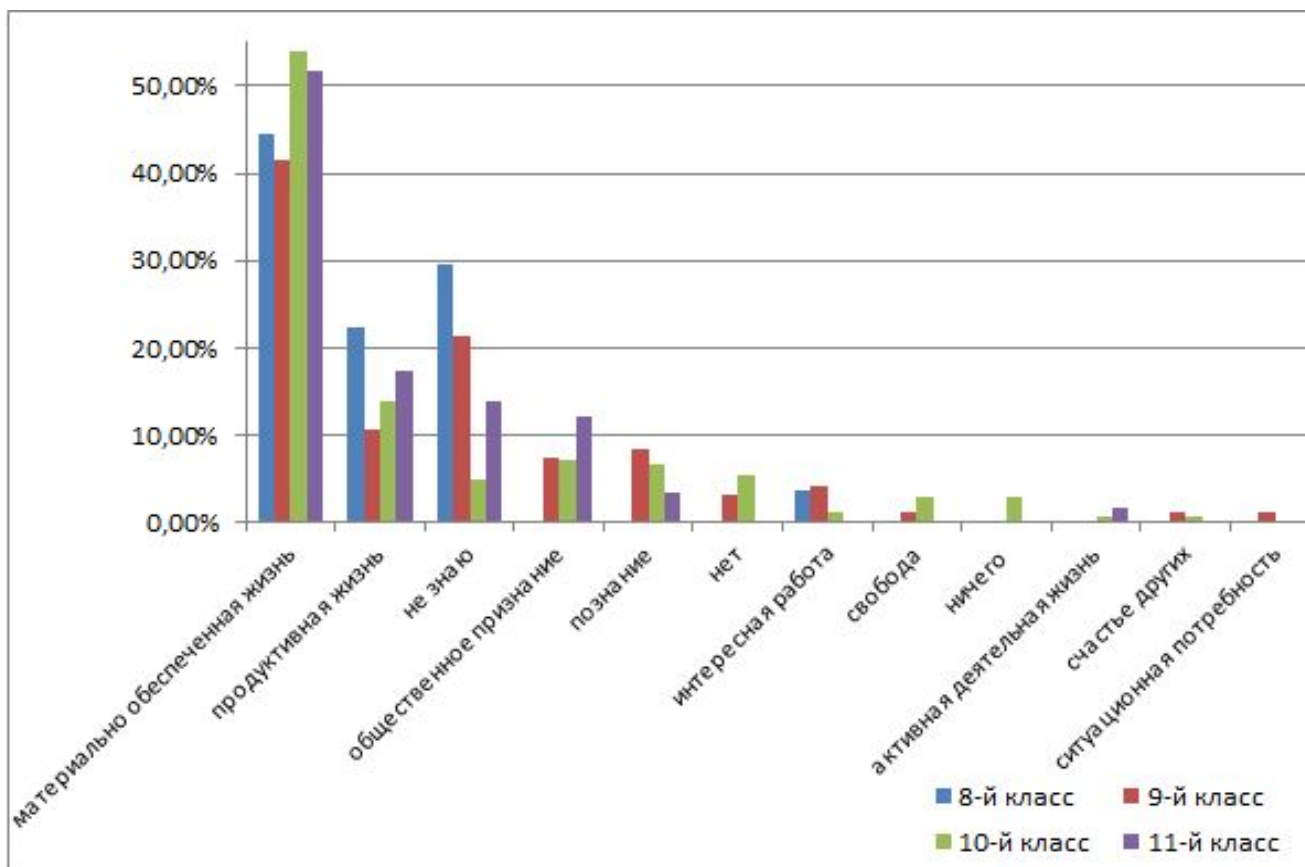
Здравоохранение, Фармацевтика, Биотехнологии
Профили Hunter, Internationalist, Careerist



Есть ли у вас мечта в жизни?



Что вы ожидаете от получения диплома о ВО?



Какую профессию вы предпочтете?

