

# **Тема 5. Цель управления проектом и успешность проекта**

# Содержание

- Цель проекта.
- SMART-критерии в целеполагании.
- Аналитические методы.
- Требования к проекту.
- Окружение проекта.
- Жизненный цикл проекта.
- Эффективность проекта.

# Устав проекта

*Устав проекта (Project Charter)* является официальной авторизацией проекта и разрабатывается Руководителем проекта с привлечением членов команды управления проектом со стороны Исполнителя. *Устав проекта* согласовывается с командой управления проектом со стороны Заказчика и утверждается *Спонсорами проекта* как со стороны Исполнителя, так и со стороны Заказчика.

Процесс разработки Устава проекта относится к группе *процессов Инициация* и осуществляется в фазе (на *этапе*) *проекта внедрения ИС*, которая имеет свое специфическое название в каждой *методологии внедрения ИС*, например, "Предварительное *определение проекта*", "Определение *проекта*" - методология внедрения продуктов Microsoft, "Концепция" - методология внедрения ASUP. Исходными документами для разработки Устава проекта внедрения ИС являются контракт и результаты предпроектного обследования, определяющие содержание *работ по проекту*. Результаты предпроектного обследования оформляются в виде отчета

# Цели проекта

- *Цели проекта* определяют, что должно быть выполнено, и описывают конечный результат проекта. В Уставе проекта приводится цель проекта как результат, ожидаемый Заказчиком и полезный для него. Цель формулируется совместно Заказчиком и Исполнителем.
- При формулировании цели *руководитель проекта* должен контролировать ее соответствие контракту, в рамках которого будут выполняться работы *по* проекту.
- Формулировка целей должна соответствовать следующим критериям (*SMART-Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*):
- *Конкретные* (Specific) - позволяющие сформировать *расписание проекта*;
- *Измеримые* (Measurable) - позволяющие качественно (или количественно) оценить, что результат получен;
- *Достижимые* (Achievable) - принципиально реализуемые Исполнителем в рамках проекта, с учетом декларируемой помощи со стороны Заказчика;
- *Приносящие результат* (Relevant) - соответствуют ожидаемой Заказчиком пользе;
- *Ограниченные во времени* (Time-bound) - реализуемые в ожидаемые Заказчиком временные рамки проекта.
- Результаты проекта должны соотноситься со спецификацией контракта, в рамках которого будут выполняться работы *по* проекту.

## Примеры формулировок целей:

1. Проектирование единых унифицированных бизнес-процессов в Головной компании и дочерних компаниях холдинга.
2. Разработка единого унифицированного ERP-решения, которое предназначено для внедрения в Холдинге, состоящем из Головной компании и 10 дочерних компаний.
3. Разработка инструментальных средств развертывания/тиражирования полученного решения во всех дочерних компаниях Холдинга.

## **Цели проекта**

**Воспитание людей, способных быть самостоятельными в мышлении и действиях**

**Развитие коммуникативных, исследовательских навыков, умение работать с информацией, рассуждать, делать выводы**

**Формирование позитивного восприятия приобретённого опыта проектной деятельности**

# SMART-критерии в целеполагании

Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом:

Specific — конкретный,

Measurable — измеримый,

Attainable — достижимый,

Relevant — значимый,

Time-bounded — обозначенный во времени.

Таким образом, «умная» цель должна быть конкретной, измеримой, значимой, достижимой и соотноситься с определенным сроком.

# Этапы целеполагания

Диагностика уровня знаний и умений обучающегося (или уровня развития тех или иных качеств личности и т.д.)

Выявление проблемных зон в проектируемой области

Определение направлений будущей образовательной деятельности

Постановка цели обучения, воспитания, развития и социализации обучающегося

Реализация, т.е., проектирование того пути, по которому пойдет образовательный процесс

- Конкретность означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос «что сделать?». В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Цель необходимо сформулировать таким образом, чтобы сотрудники не могли интерпретировать ее по-своему.
- Измеримость предполагает наличие критериев, которые позволят определить степень достижения цели. Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной — к формулировке цели следует приложить техническое задание.

На практике чаще всего используются такие критерии:

- проценты или соотношения (когда возможны планирование и анализ предыдущих периодов деятельности компании, например, «увеличение объема продаж на 50%»);
- внешние стандарты (в ситуациях, когда нужно получить отклик «со стороны»: например, если цель — повысить уровень сервиса, то критерий — наличие положительных клиентских отзывов);
- частота события (например, критерием успешности работы сотрудника может служить повторное обращение к нему клиентов);
- средние показатели (к примеру, если целью является поддержание эффективности работы, часто как эталон сравнения используют стандарты аналогичных производств данной отрасли, стандарты качества других компаний и пр.);
- время (когда нужно получить результат за определенный срок, к примеру — увеличить продажи на 50% за год);
- запреты (специфический критерий: если, например, поставлена цель минимизации брака, то устанавливают его граничный процент);
- соответствие корпоративным стандартам (если в компании действуют стандарты выполнения работы, то критерий — выполнение работы согласно нормативному документу);
- утверждение у руководства (если установлен критерий — руководство должно одобрить результаты работы, то подчиненные будут стремиться к обратной связи с начальником в процессе ее выполнения. Пример постановки задачи: разработать проект за две недели. Критерий — «утвердить у меня»).

Для обеспечения достижимости целей руководитель должен учитывать профессиональные и личные качества подчиненных, при этом не занижая целевую «планку» и поддерживая достаточно напряженный ритм работы.

Существует несколько способов установления этой планки.

- Первый — поэтапное повышение: руководитель, немного подняв «планку», смотрит, подготовлен ли сотрудник к более высоким требованиям, и, ориентируясь на полученный результат, передвигает «планку» дальше или нет. Этот вариант подходит для новичков (помогает понять, на что они способны), а порой — и для опытных, но не уверенных в себе (дает им возможность, выполняя все более сложные задания, обрести уверенность в собственных силах).
- Второй вариант — постановка такой цели, которая потребует от сотрудника повысить результаты работы, которые на данный момент еще далеки от его предельных возможностей. Это подходит для опытных специалистов, не стремящихся выделиться и не ищущих новизны. Благодаря такому подходу они не будут чувствовать себя угнетенными из-за чрезмерных требований и в то же время смогут улучшить свою результативность.

- Третий вариант — постановка цели потребует существенно повысить результативность, приблизившись к предельным возможностям. Он подходит инициативным и опытным сотрудникам, желающим добиться повышения по службе и готовым работать более напряженно.
- Четвертый вариант — постановка цели, превышающей возможности человека. Он полезен для наиболее амбициозных сотрудников.

- Придуман способ, с помощью которого можно сделать цели компании еще «умнее» (SMARTER). Традиционный SMART дополнен двумя новыми критериями, позволяющими повысить вероятность достижения цели, а именно:
  - Evaluated — каждому этапу в достижении цели руководитель должен дать оценку, то есть наладить обратную связь;
  - Reviewed — цель должна периодически пересматриваться и корректироваться руководителем на основании изменений внутри и вовне компании, например: в связи с появлением новых технологий и отмиранием старых, возникновением очередного рынка, изменением вкусов потребителей и т.д.

Обратная связь может быть реализована различными способами:

- подробное объяснение задачи;
- разговор с подчиненным, в результате которого он сам объясняет, что, по его мнению, от него требуется;
- наблюдение за процессом выполнения работы;
- промежуточные отчеты подчиненного о степени выполнения поставленной задачи.

Процесс управления по целям состоит из следующих этапов:

1. Анализ тенденций во внешней среде.
2. Постановка целей для всей компании.

При этом нужно определить, какими критериями руководствоваться в выборе целей и какими ресурсами располагает организация.

3. Выстраивание иерархии целей.

Для всех подразделений компании устанавливаются такие цели, чтобы их реализация вела к достижению общих целей.

4. Постановка индивидуальных целей.

В последнюю очередь формулируют конкретные цели для каждого сотрудника.

# Аналитические методы

- Аналитический метод, или метод аналитических экспертных оценок, предполагает длительную и тщательную самостоятельную работу эксперта по анализу тенденций, оценки состояния и путей развития прогнозируемого объекта. Этот метод позволяет эксперту использовать всю доступную информацию об объекте прогноза. Свои соображения он оформляет в виде докладной записки. Психологическое давление на эксперта в этом случае минимально.
- Основными принципами методов индивидуальных экспертных оценок является максимальная возможность использования индивидуальных способностей эксперта и незначительность психологического давления на него.

Управление стоимостью проекта объединяет процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат, и обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. Общая схема процессов:

- Стоимостьная оценка – определение примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта;
- Разработка бюджета расходов – суммирование оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ и формирование базового плана по стоимости;
- Управление стоимостью – воздействие на факторы, вызывающие отклонения по стоимости, и управление изменениями бюджета

**Управление стоимостью проекта касается прежде всего стоимости ресурсов, необходимых для выполнения плановых операций. Однако при управлении стоимостью проекта следует учитывать, как принимаемые решения скажутся на стоимости эксплуатации, обслуживания и технической поддержки продукта, услуги или результата проекта.**

## Управление стоимостью проекта включает в себя:

- Воздействие на факторы, вызывающие изменения базового плана по стоимости;
- Проверка того, что запрошенные изменения получили одобрение;
- Управление фактическими изменениями по мере их возникновения;
- Обеспечение того, что потенциальное превышение стоимости не приведет к увеличению расходов сверх авторизованных пределов финансирования, как периодических, так и проекта в целом;
- Осуществление мониторинга выполнения стоимости с целью обнаружения и анализа отклонений от базового плана по стоимости;
- Точное фиксирование и ведение записей всех соответствующих изменений в затратах, имеющих отличия от базового плана по стоимости;

- **Защита правил использования утвержденных ресурсов или денежных средств от того, чтобы в них не были внесены неверные, несоответствующие или неутвержденные изменения;**
- **Информирование соответствующих участников проекта об утвержденных изменениях;**
- **Выполнение действий, необходимых для того, чтобы превышения стоимости затрат оставались допустимых пределах.**

**Процессы управления рисками проекта** включают в себя следующее:

- Планирование управления рисками – выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта;
- Идентификация рисков – определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик;
- Качественный анализ рисков – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект;
- Количественный анализ рисков – количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта;
- Планирование реагирования на риски – разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта;

**Оценка эффективности внедрения системы управления проектами** можно условно разделить на две составляющие:

- экономическая компонента или количественные показатели (то есть система показателей, позволяющих оценить экономическую эффективность внедрения);
- процессная составляющая или качественные показатели (позволяющая оценить степень соответствия результата внедрения поставленным целям и задачам)

# Основные требования к проекту

1. Необходимо наличие социально значимой задачи (проблемы) - исследовательской, информационной, практической.
2. Выполнение проекта начинается с планирования действий по разрешению проблемы, иными словами - с проектирования самого проекта, в частности - с определения вида продукта и формы презентации.
3. Каждый проект обязательно требует исследовательской работы учащихся. Таким образом, отличительная черта проектной деятельности - **поиск информации**, которая затем будет обработана, осмыслена и представлена участникам проектной группы.
4. Результатом работы над проектом является **продукт**.
5. Подготовленный продукт должен быть представлен заказчику и (или) представителям общественности, и представлен достаточно убедительно, как наиболее приемлемое средство решения проблемы.

## **Проект – это “пять П”:**

- Проблема - Проектирование - Поиск информации - Продукт - Презентация

Существуют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия в целом (если проект не выполняется ради соблюдения установленных законом и иных обязательных требований к организации):

- производительность – стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени;
- объем инвестиций – все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях. В них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год;
- текущие расходы – любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в ГОТОВЫЙ ПРОДУКТ.

Следовательно, любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований:

- содействовать повышению производительности организации;
- способствовать сокращению объемов инвестиций;
- содействовать сокращению текущих расходов;
- комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

1. Ограниченность (по времени, целям и задачам, результатам и т. д.) - это характеристика проекта, позволяющая контролировать ход его реализации по четко определенным этапам на основании обозначенных, измеряемых результатов каждого этапа.

Ограниченность проекта означает, что он содержит:

- этапы и конкретные сроки их реализации;
- четкие и измеряемые задачи;
- конкретные и измеряемые результаты;
- планы и графики выполнения работ;
- конкретное количество и качество ресурсов, необходимых для реализации.

2. Целостность - общий смысл проекта ясен и очевиден, каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагаемому результату.

3. Последовательность и связность - логика построения частей, которые соотносятся и обосновывают друг друга. Цели и задачи напрямую вытекают из поставленной проблемы. Бюджет опирается на описание ресурсов и сочетается с планом.

4. Объективность и обоснованность - доказательность того, что идея проекта, подход к решению проблемы оказались не случайным образом, а являются следствием работы авторов по осмыслению ситуации и оценки возможностей воздействия на нее.

5. Компетентность автора и персонала - адекватное выражение осведомленности авторов в проблематике, средствах и возможностях решения вопроса. Владение персоналом технологиями, механизмами, формами и методами реализации проекта.

6. Жизнеспособность - определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях, чем он может быть продолжен.

# Алгоритм проекта

- Аннотация: краткое описание всех разделов проекта.
- Постановка проблемы: определение проблемы или проблем, которые будут решаться в ходе реализации проекта.
- Цели и задачи проекта: определение целей деятельности и конкретных, измеряемых и достижимых задач.
- Стратегия и механизмы реализации проекта: перечень способов реализации проекта.
- Оценка результативности проекта: характеристика планируемых результатов и способов их оценки.
- Бюджет: смета расходов с обоснованными комментариями.

# Окружение проекта

- Любой проект реализуется, взаимодействуя с окружающей проект средой – государством, обществом, предприятием, командой проекта, его заказчиками, подрядчиками и т.п.
- Окружающая проект среда называется окружением проекта. Окружение проекта можно разделить на несколько видов: внешнее и внутреннее, ближнее и дальнее.
- Внешнее окружение проекта – это та часть окружающей среды, которая существует независимо от проекта.
- Внутреннее окружение проекта – это та часть окружающей среды, которая существует только во время осуществления проекта.



# Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл означает, что проекты имеют ограниченный отрезок времени существования, и что существуют предсказуемые изменения в уровне усилий и внимания к жизни проекта. В литературе по управлению проектом существует несколько моделей жизненного цикла. Многие из них применимы к конкретной отрасли промышленности или типу проекта. Например, проект разработки нового программного обеспечения может состоять из 5 фаз:

- постановка задачи (определение сути работ),
- проектирование,
- кодирование (программирование),
- интеграция/тестирование
- эксплуатация.

# I Фазы жизненного цикла проекта:



# Фазы жизненного цикла проекта - распределение объема работ



# Эффективность проекта.

Современная финансовая теория выделяет четыре основных показателя эффективности вложений (проекта):

- Внутренняя норма дохода (IRR - Internal Rate of Return);
- Чистая приведенная (текущая) стоимость (NPV - Net Present Value);
- Срок окупаемости (PB - Payback Period);
- Норма возврата инвестиций (ROI - Return of Investment)

ROI (Return of Investment) - это количественный показатель, отражающий финансовую выгоду от вложений. Рассчитывается как отношение чистого дисконтированного дохода, ожидаемого от внедрения СУП к общей сумме инвестиций. Формула расчета имеет следующий вид:

$$ROI = \frac{V - I}{I} * 100$$

, где

V –выгоды от внедрения СУП

I- сумма инвестиций в проект

Успешными считаются те инвестиции, значение ROI для которых превышает 100%.

В данном случае за 100% принимается общая сумма инвестиций (вложений). Соответственно, если ROI принимает значение меньше 100%, то это свидетельствует о невозможности «возврата инвестиций». Главная проблема при расчете показателя представляется в том, чтобы оценить реальные выгоды от внедрения СУП.

В целом, выгоды от внедрения СУП рекомендуется делить на прямые и непрямые. К прямым выгодам относятся все «расчетные» доходы, которые можно подсчитать что называется «до копейки».

Непрямые выгоды учесть сложнее. К таким выгодам относится, например, «эффект времени и производительности труда» - время, сэкономленное сотрудником за счет более быстрого выполнения своих функций в результате внедрения новых технологий, умножают на стоимость его рабочего часа. При неуверенности в исходных данных, полученная сумма умножается на поправочный коэффициент. Непрямые выгоды также во многом зависят от специфики каждой компании (такие выгоды иногда еще называют «тонкий эффект»).

В частности, к затратам будут относиться:

- затраты на программное обеспечение и его поддержку;
- стоимость аппаратных средств, с учетом амортизации и обслуживания;
- консалтинговые услуги;
- рабочее время персонала, вовлеченного в процесс разработки;
- обучение персонала;
- другие затраты.