

Экономическая модель проекта

Лекция 02

1

Старший преподаватель кафедры МЭП
К.э.н. Булатенко Мария Андреевна

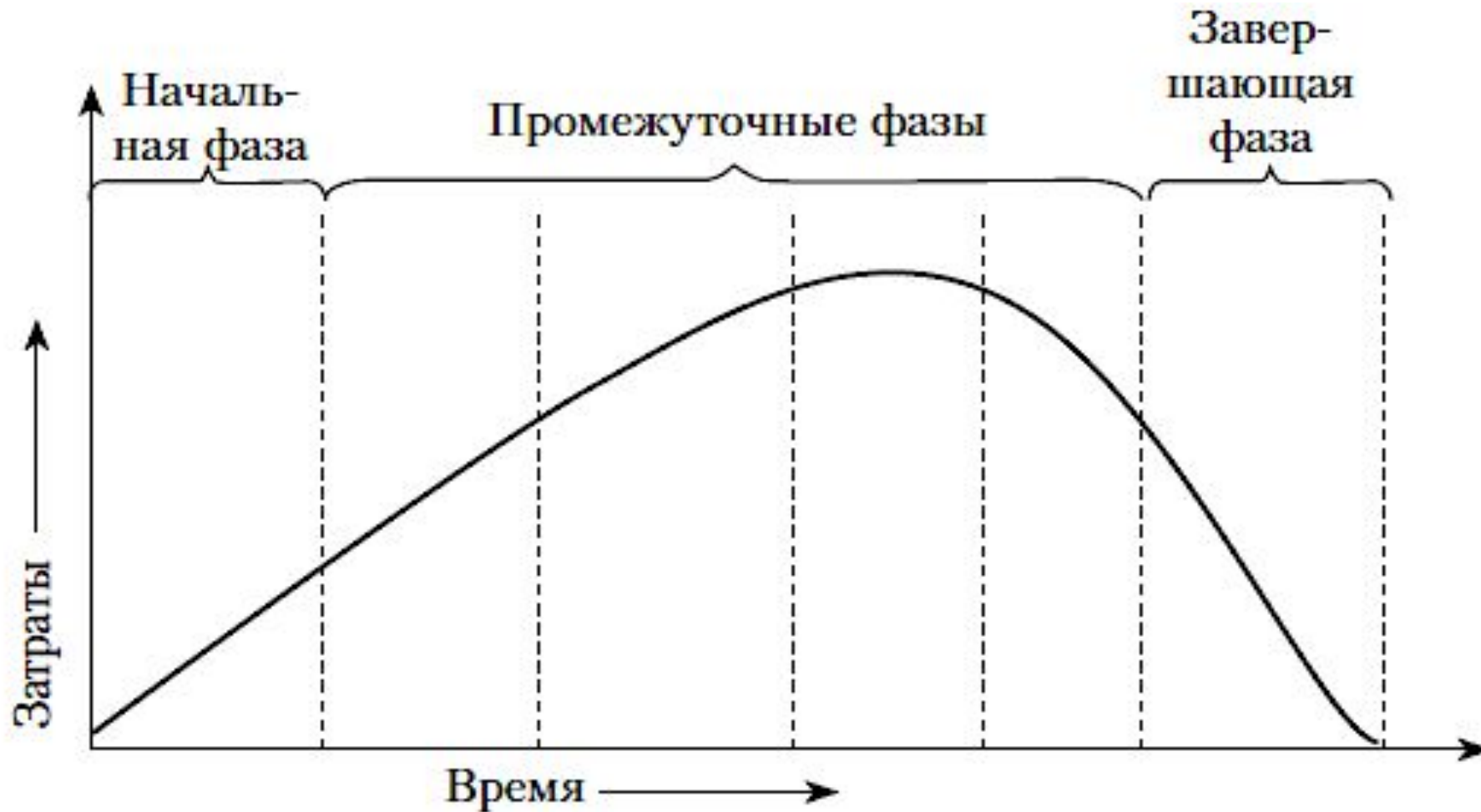
Жизненный цикл проекта

- Проект отличается от рутинной деятельности предприятия, он имеет четко установленные сроки начала и завершения, поэтому логично, что можно выделить фазы в течение этого срока.
- Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) — набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте.
- Жизненный цикл проекта — это модель его развития во времени, определяющая различные ситуации в процессе его реализации.
- В наиболее общем виде в жизненном цикле проекта выделяют четыре последовательные фазы — определение проекта, планирование и организация выполнения, реализация проекта и его завершение.

Жизненный цикл проекта


Фаза	Разработка концепции проекта	Планирование и организация выполнения	Реализация проекта	Завершение проекта
Характер деятельности	Концептуальная деятельность	Организационная, планировочная	Исполнительная, координационная, контрольная	Внедренческая, отчетная
Этапы	Инициирование. Определение. Создание проектной команды	Определение структуры проекта. Планирование выполнения проекта. Планирование ресурсов проекта. Организация выполнения	Реализация проекта. Координация. Контроль	Завершение
Издержки, затраты	Незначительные, медленно растут	Средние, растут	Высокие, быстро растут	Средние, снижаются
Участники	Заказчик. Спонсор. Руководство предприятия. Специалисты	Проектная команда. Спонсор. Руководство	Инвестор. Исполнители. Проектная команда	Проектная команда Исполнители Руководство Заказчик Инвестор

Фазы жизненного цикла и затраты проекта




Этапы концептуальной фазы


1. Инициирование проекта: анализ потребностей, формулировка проектных инициатив (их анализ и оценка), принятие решения о дальнейшей разработке проекта.



2. Определение проекта: уточнение параметров проекта, анализ и оценка рисков, затрат и доходов, связанных с реализацией проекта, принятие решения о реализации проекта.



3. Формирование проектной команды: выбор институциональной формы, назначение руководителя, организация работы проектной команды, составление плана работы команды.



4. Формальный запуск проекта определяется его санкционированием, т.е. появлением подписи ответственного руководителя на уставе проекта.

Устав проекта

[Наименование проекта]

Руководитель проекта: []

Спонсор проекта: []

Дата: []

Настоящий устав объявляет об инициации проекта [].

Проект предназначен для достижения следующей цели:

Для достижения поставленной цели в ходе реализации проекта будут решены следующие задачи:

Для руководства проектом назначается []

Всем лицам, вовлеченным в проект, предписывается оказывать максимальное содействие реализации проекта и руководителю проекта [].

Подпись [руководитель организации]

Структура проекта

- Структура системы – это способ организации связей и отношений между элементами (подсистемами). При разработке структуры системы задается описание множества элементов системы и связей между ними, распределение задач по уровням и элементам системы, выбор комплекса средств, обеспечивающих их эффективное решение.
- Управляемость любого объекта зависит от того, насколько эффективно была произведена детализация объекта управления.
- Структура проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта.
- Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связать элементы работы, которую предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта.

Структурирование проекта

Структурирование проекта должно включать разделение проекта по следующим признакам:

1) компоненты продукции проекта;

2) этапы жизненного цикла;

3) элементы организационной структуры.

Задачи структуризации проекта

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;

- распределение ответственности за различные элементы проекта с учетом структуры организации и имеющихся ресурсов;

- точная оценка необходимых затрат – финансовых, временных, материальных;

- создание единой базы для планирования, составления смет, контроля за затратами;

- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерского учета;

- конкретизация целей проекта по подразделениям компании;

- определение подрядов.

Структура проекта

- Основная задача структуризации – определить вещественные компоненты проекта. В результате получается подпродуктовая структура.
- Структуризация проекта по этапам жизненного цикла называется структурой процесса.
- Структуризация проекта по видам выполняемых функций создает организационную структуру проекта.

Разработка организационной структуры проекта (шаги)

устанавливаются цели и задачи экономической деятельности;



определяются функции, которые должно осуществлять предприятие для достижения указанных целей;



функции группируются или взаимосвязываются;



составляется программа набора и обучения персонала для новых подразделений.



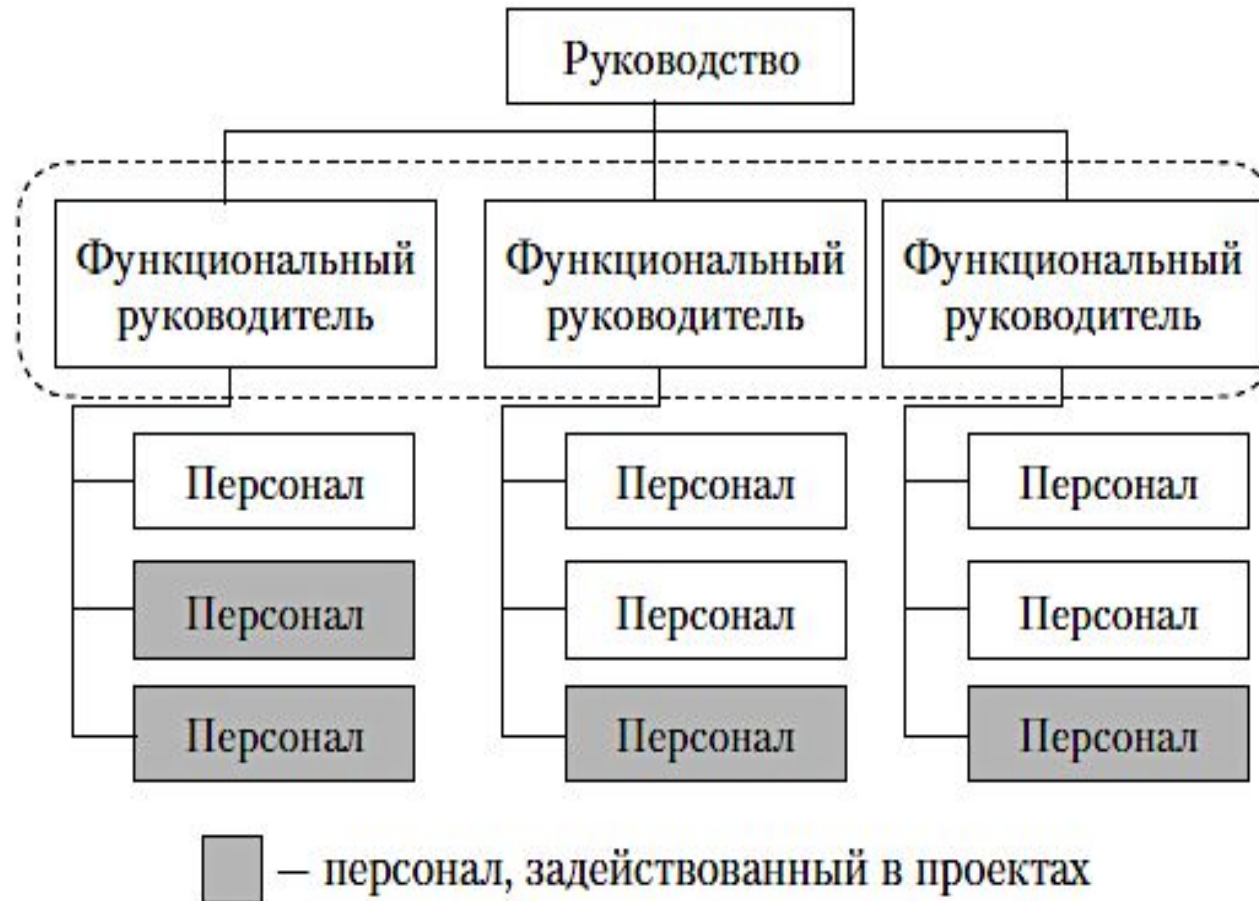
анализируются, планируются и описываются все основные виды работ;



выявляются структурные подразделения, отвечающие за реализацию функций;

Функциональная структура проекта

- В функциональной структуре управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей. Если этот тип используется при управлении проектами, то, как правило, назначается один или несколько координаторов, осуществляющих связь между функциональными подразделениями.

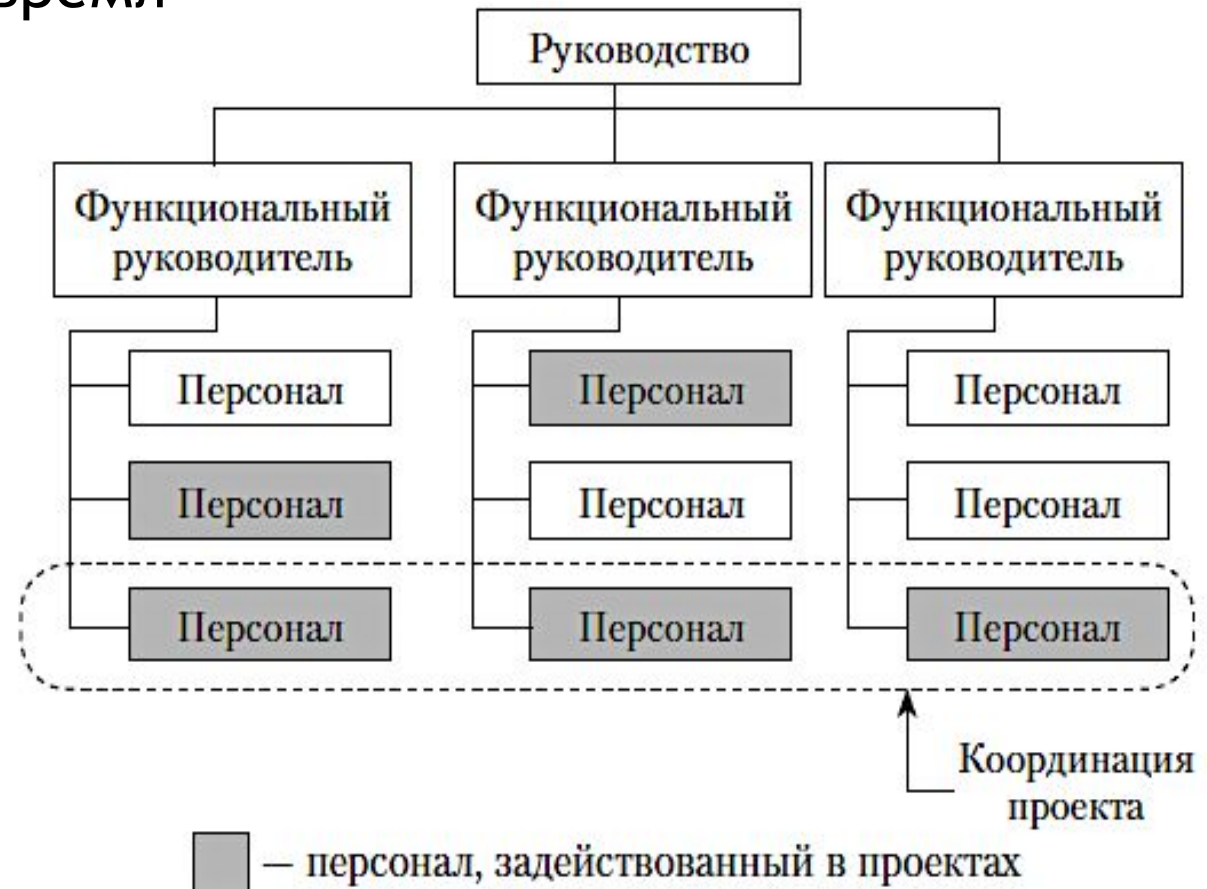


Матричная структура проекта

- При матричной структуре для решения проблем создаются временные проектные группы, во главе которых стоят руководители проектов.
- Взаимодействие руководителя проекта с функциональными отделами осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи иерархической функциональной структуры, образуют матрицу взаимодействия.
- За все конкретные результаты работы по проекту отвечает руководитель проекта, который не располагает непосредственной административной властью над членами своей проектной группы.

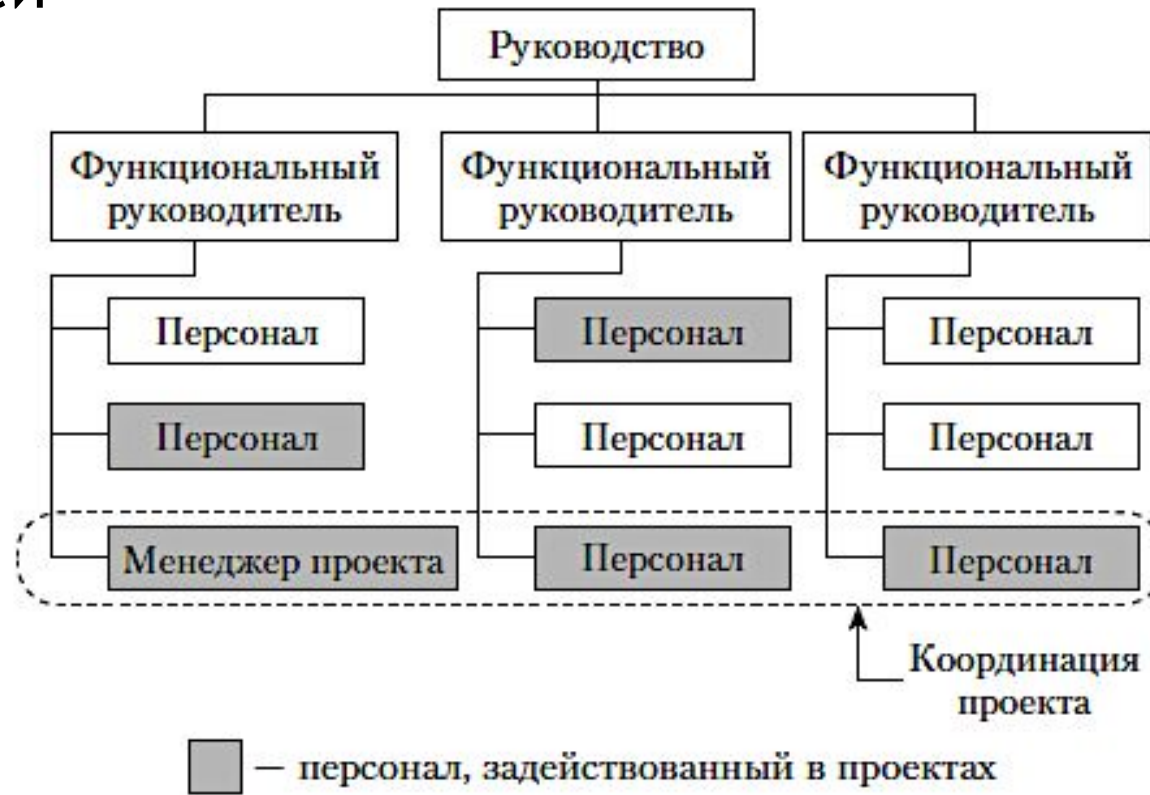
Слабая матричная структура проекта

- Слабая матричная структура – координация осуществляется сотрудником функционального подразделения в свободное от основных обязанностей время



Сбалансированная матричная структура проекта

- Сбалансированная матричная структура — координация осуществляется сотрудником, полностью освобожденным от текущих обязанностей



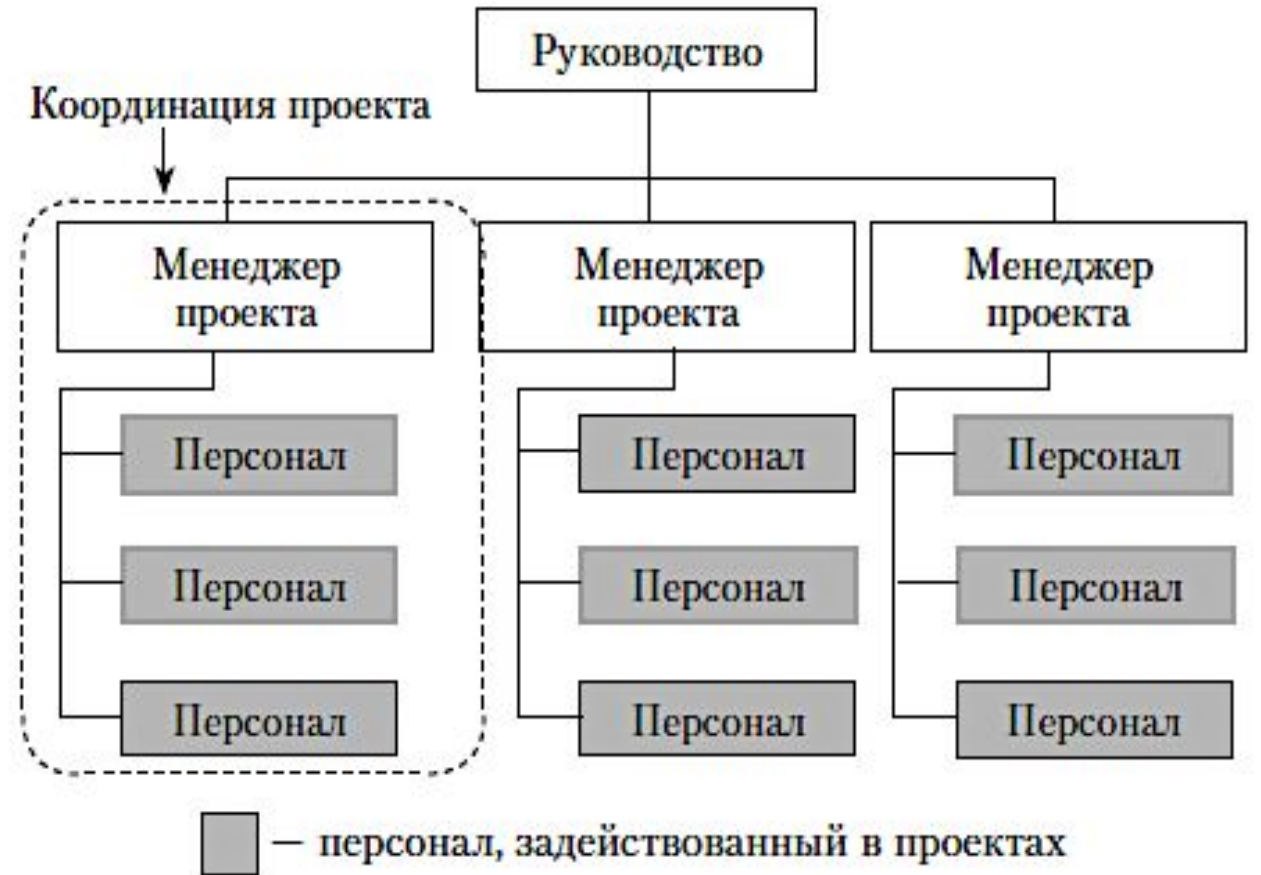
Сильная матричная структура проекта

- Сильная матричная структура – создается подразделение, объединяющее менеджеров проектов и контролирующее ресурсы



Проектная структура проекта

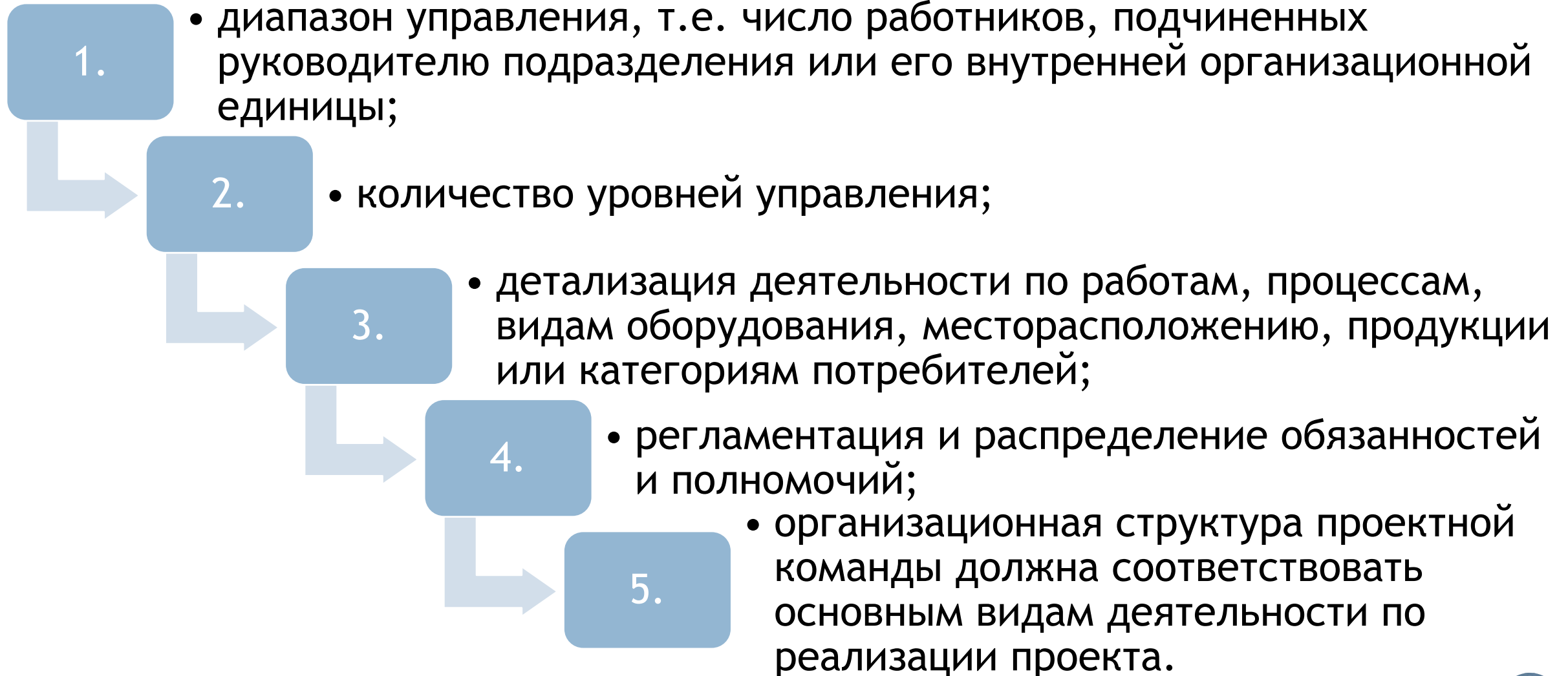
- В проектной структуре для решения конкретных задач, связанных с проектом, создается рабочая группа, которая распускается после завершения работы над проектом.
- Персонал и ресурсы, ранее привлеченные к работе, возвращаются в свои функциональные подразделения.
- Для решения задач перспективного развития в составе предприятия создается специальное подразделение, а руководители проектов сосредотачивают свое внимание на выполнении конкретных задач.



Критерии для принятия решений по выбору организационной структуры проекта

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного цикла	Короткая	Средняя	Большая
Размер проекта	Малый	Средний	Крупный
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность времени	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость проекта от систем более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

Оптимизация организационной структуры проекта



Процесс структуризации проекта

- 1. Определение проекта. Подразумевает четкую формулировку характера, целей и содержания проекта, а также определение всех конечных продуктов проекта с их характеристиками. Здесь же должна быть составлена иерархия целей.
- 2. Уровень детализации. На этом шаге рассматриваются различные уровни детализации плана и выявляется оптимальное количество уровней элементов структуры.
- 3. Структура процесса. Разрабатывается схема жизненного цикла проекта.
- 4. Организационная структура, т.е. организационная схема проекта, охватывающая все группы участников или отдельных участников, занятых в проекте, включая лиц из внешнего окружения, заинтересованных в реализации проекта.
- 5. Структура продукта –схема разбивки конечного продукта по подсистемам или компонентам, включая материальное, программное, информационное, сервисное обеспечение, если необходимо, то и территориальное распределение.

Процесс структуризации проекта

- 6. Система бухгалтерских счетов организации –предполагает разработку системы кодов, применяемых при структурировании проекта. Должна основываться на существующем в организации плане бухгалтерских счетов и на системе внутреннего учета.
- 7. Структура разбивки проекта. Результаты шагов с 3 по 6 объединяются в единую структуру проекта.
- 8. Генеральный сводный план проекта. Может в дальнейшем подвергаться дальнейшей детализации в процессе поиска критического пути.
- 9. Матрица распределения ответственности. В результате анализа отношений между элементами структуры проекта и организационной структурой строится матрица, где элементы структуры проекта становятся строками, а элементы организационной структуры компании – столбцами.
- В ячейках матрицы уровни ответственности обозначаются при помощи условных различных обозначений или кодов.

Модели структуризации проекта

1) дерево целей;

2) дерево решений;

3) дерево работ;

4)
организационная
структура
исполнителей;

5) матрица
ответственности;

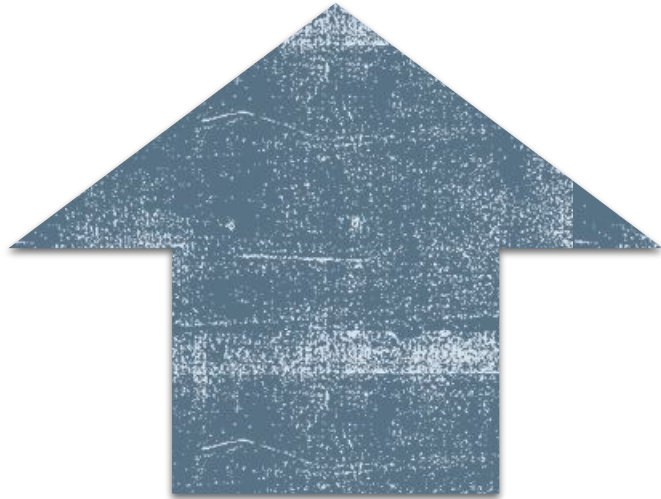
6) сетевая модель;

7) структура
потребляемых
ресурсов;

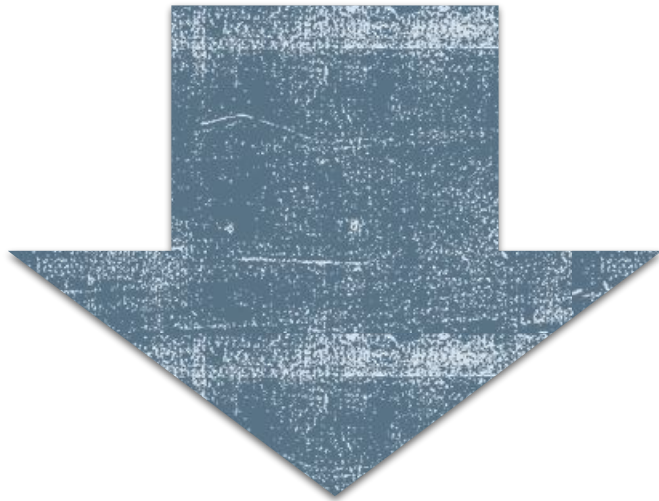
8) структура
затрат;

9) структура
стоимости.

Методы структуризации проекта



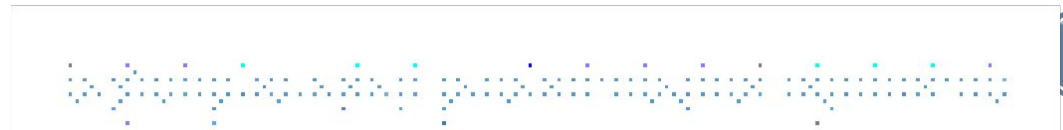
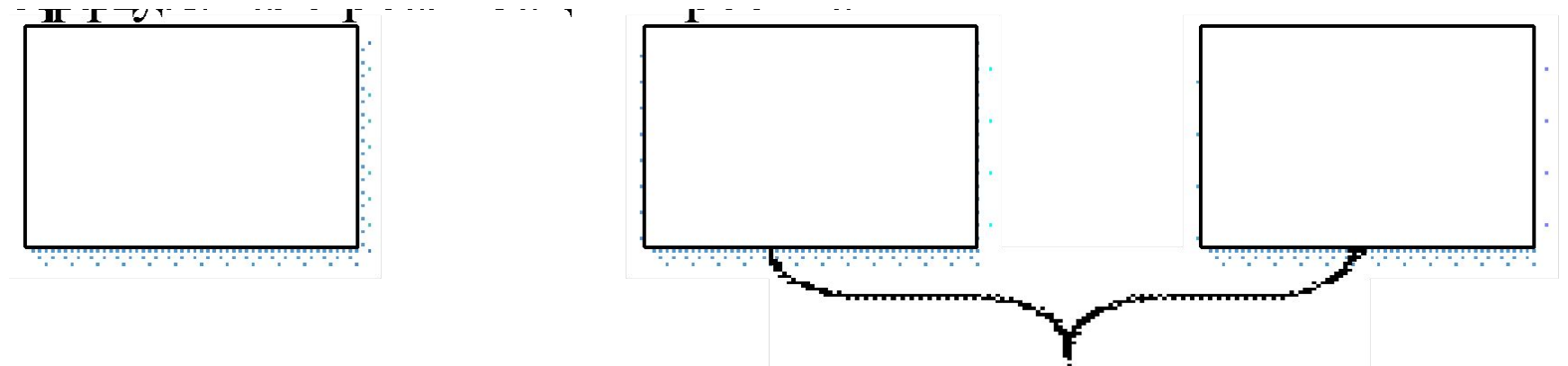
«снизу вверх» –
определение частных
задач с последующим
их обобщением.



«сверху вниз» -
определение общих
задач с последующей
детализацией

Экономическая модель проекта

- Экономическая модель проекта показывает распределение результатов и затрат по стадиям реализации.
- Создание экономической модели проекта является необходимым требованием к управлению им. Недостаточно тщательно разработанная экономическая модель может привести к недостижению запланированного эффекта от реализации вследствие недостаточного ресурсного обеспечения или несоблюдения сроков выполнения отдельных этапов. Как правило, экономическая модель утверждается внутри организации спонсором проекта и согласовывается с инвесторами.



Принцип альтернативности

1) результаты конкретного проекта сравниваются с ситуацией, когда проект осуществляться не будет («с проектом» – «без проекта»);

2) результаты конкретного проекта сравниваются с результатами других проектов, доступных организации («с другим проектом»).

Этапы разработки экономической модели



Основные характеристики проекта

наличие
альтернативных
технических
решений;

спрос на
продукцию
проекта;

продолжи-ть
проекта, и в том
числе его
инвестиционной
фазы;

оценка уровня
базовых, текущих
и прогнозных цен
на продукцию или
услуги проекта;

перспективы
экспорта
продукции
проекта;

сложность
проекта;

объем и состав
нормативной и
проектно-сметной
документации;

инвестиционный
климат в районе
реализации
проекта;

соотношение
затрат и
результатов
проекта.