



Бизнес-школа нового
поколения -
ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
РАМЗ



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Методические материалы для написания мини-проекта

Составитель: ЕМВА А.А. Рыданов

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2015



Ицхак Кальдерон Адизес

(род. 1937г.) —

эксперт в области
повышения эффективности
ведения бизнеса и
правительственной
деятельности

«Отказ от принятия решения – тоже решение. Нельзя убежать от принятия решения».

«Менеджмент – это умение справиться с проблемой, которая возникает при изменении».

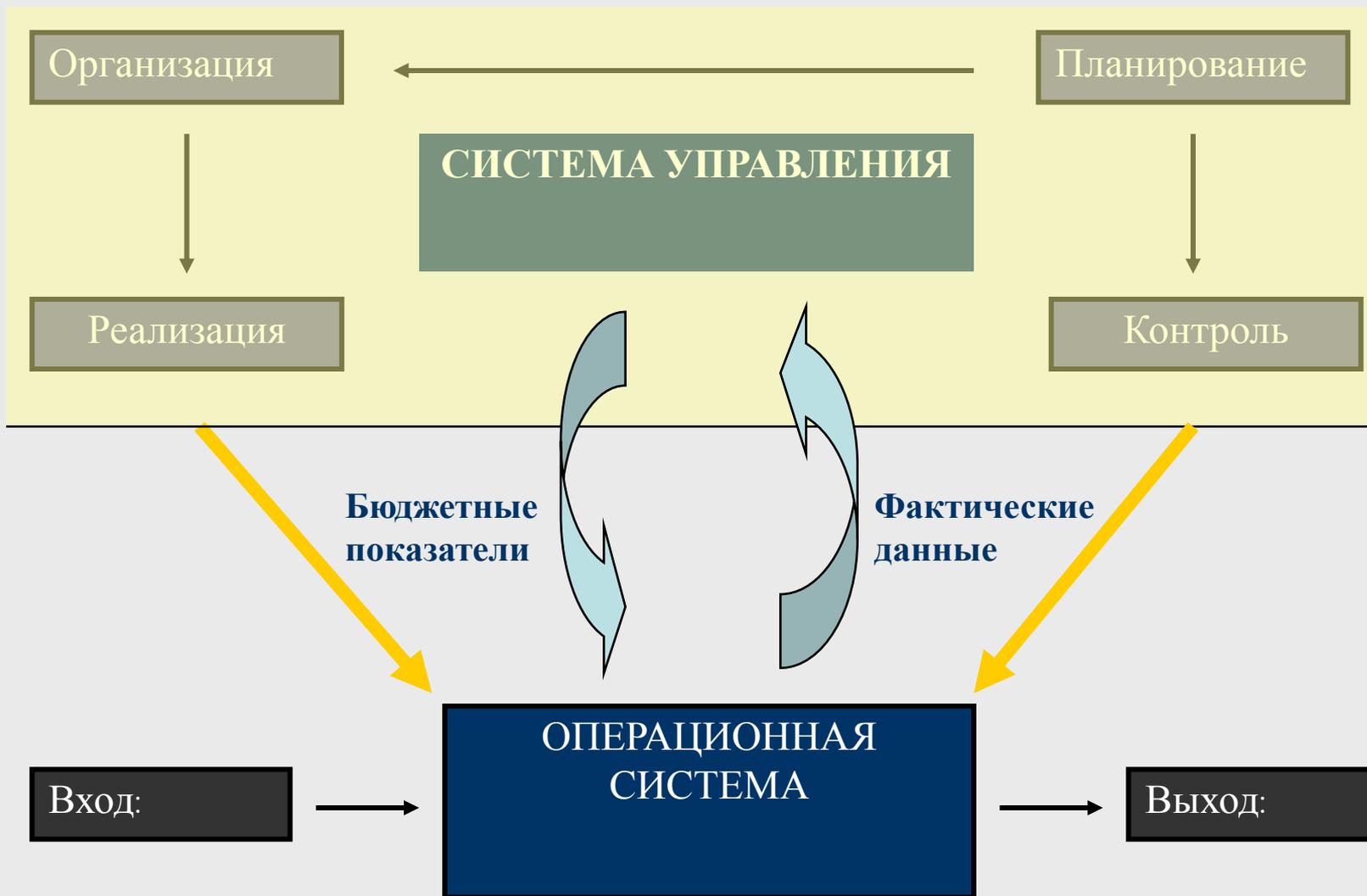


Функции менеджмента





Функции управления





Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков, основные из них таковы:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ РАМЗ



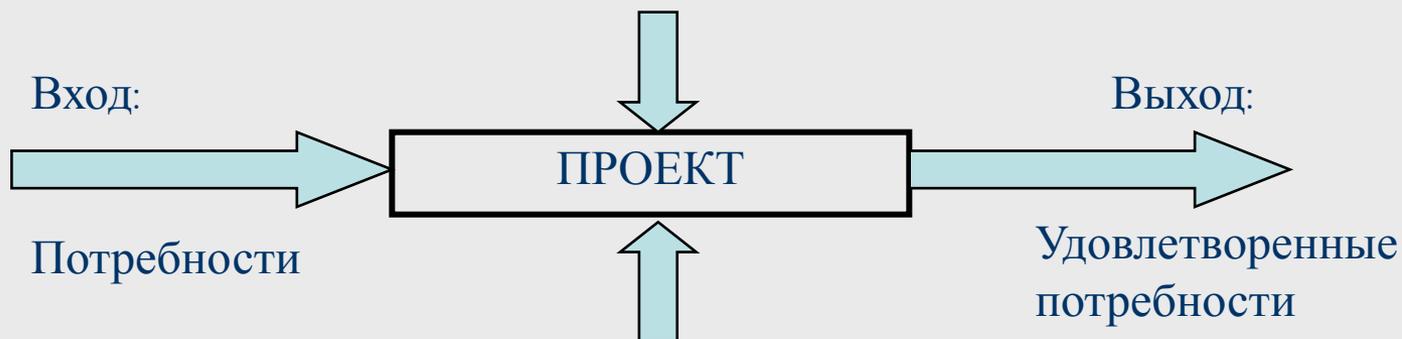
В самом общем виде *проект* (АНГЛ.— *project*) — ЭТО «*что-либо, что задумывается или планируется, например большое предприятие*» (толковый словарь Webster).

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как *процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат при участии ряда ограничений и механизмов.*



Ограничения:

- финансовые
- нормативно-правовые
- этические
- окружение
- логистические
- методы активизации
- время
- уровень качества
- косвенные воздействия



Обеспечение:

- люди
- знания и опыт
- инструменты и техника
- технология



Тройственное ограничение проекта:

- Стоимость;
- Время;
- Качество.

Тройственная ограниченность описывает баланс между содержанием проекта, стоимостью, временем и качеством.



Наиболее известным является следующее определение
[PMBOK, 2004]:

**«Проект – это временное предприятие,
предназначенное для создания уникальных продуктов
или услуг».**

PMBOK – международный стандарт по управлению проектами





Проект – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

Проект включает замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты.



Основные элементы проекта



Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы:

- прединвестиционную,
- инвестиционную
- эксплуатационную.



Жизненный цикл проекта



Концептуальная фаза *Формулирование целей
Анализ инвестиционных возможностей
Технико-экономическое обоснование
Планирование проекта*



Фаза разработки *Определение структуры работ и исполнителей
Построение календарных графиков работ
Формирование бюджета
Разработка документации*



Фаза выполнения *Заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками
Маркетинговые мероприятия
Формирование команды
Работы по реализации*



Фаза завершения *Проверка соответствия результатов исходным целям и задачам*



ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ РАМЗ



Миссия – это утверждение, что из себя представляет стратегическое намерение проекта, предназначенное для фокусировки усилий и ресурсов проекта по достижению желаемого будущего.

Миссия – это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Миссия – это смысл существования компании (проекта) помимо денег.



Примеры миссий известных компаний

Amazon: «Создать пространство, в котором каждый может купить онлайн все, что пожелает»

IKEA: «Улучшение повседневной жизни каждого»

Skype: «Стать платформой для общения людей в реальном времени»

Microsoft: «Помогать людям и организациям во всем мире полностью реализовывать их потенциал»

Google: «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

Coca-cola: «Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем.»



Примеры миссий известных компаний

Apple: «Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей».





Цель, определенная по SMART – принципам, означает, что цель должна быть:

Specific (конкретной). Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит.

Measurable (измеримой). Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет. Основным средством измеримости цели является **Ключевой показатель эффективности (КПЭ)**.

Achievable (достижимой). Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).

Relevant (сопоставимой). Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение.

Time-bound (определенной во времени). Для каждой цели должны быть определены временные рамки.



«НЕ-ЦЕЛИ»:

- Работать лучше
- Повысить производительность труда
- Работать по плану
- Продавать больше
- Качественно обслуживать потребителей
- Мотивировать персонал



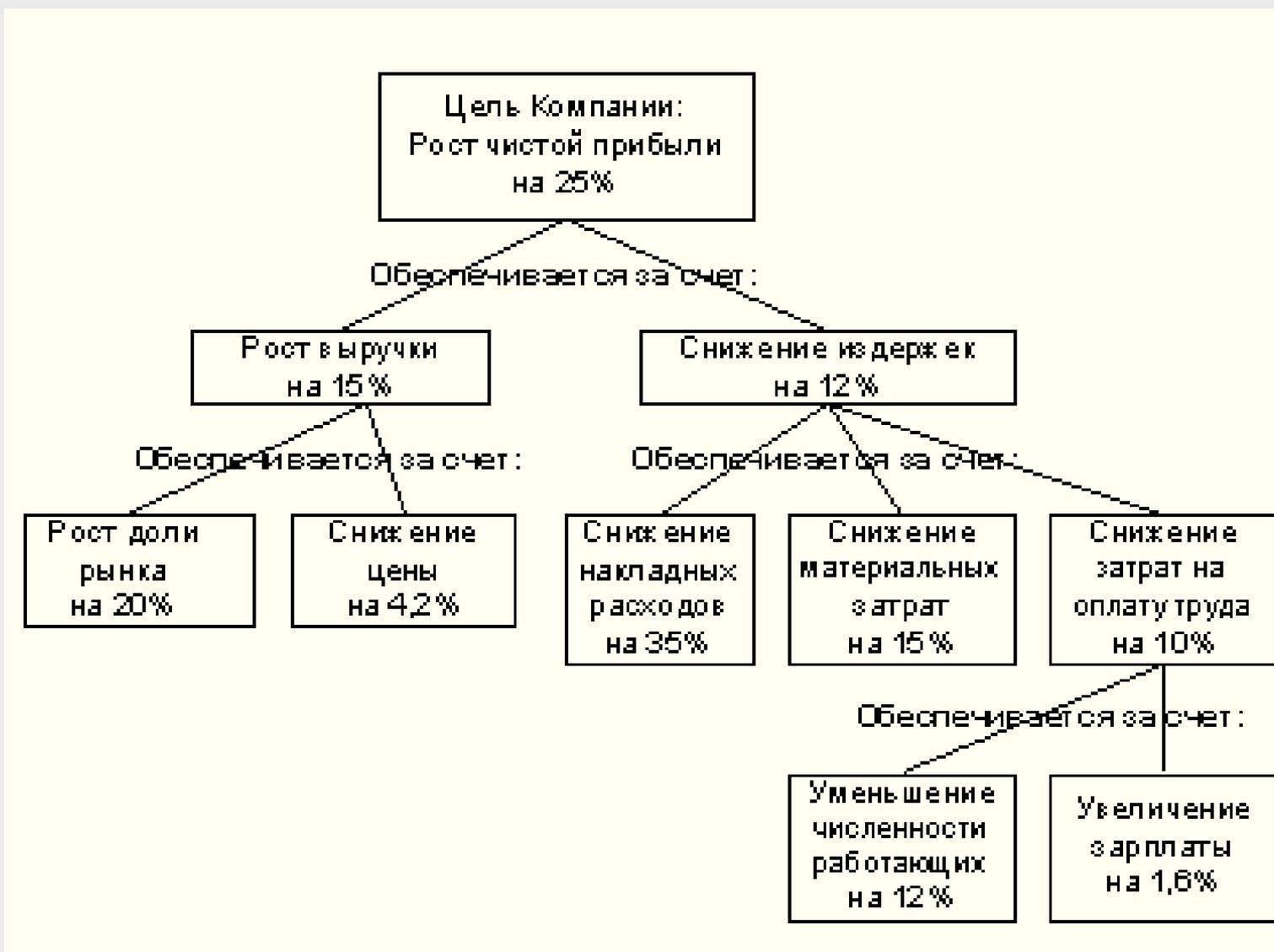
«ПОЧТИ ЦЕЛИ»:

- Довести узнаваемость бренда до 25%
- Повысить удовлетворенность клиентов в течение ближайшего квартала
- Обеспечить реагирование на заявки клиентов в течение 24 часов от момента поступления заявки
- Захватить 100% рынка подгузников города к 2012 году



«ЦЕЛИ»:

- Довести уровень текучести технического персонала до 10% к началу 2011 года.
- Ввести в действие программу «Тайный покупатель» к 1 мая текущего года.
- Обеспечить месячный товарооборот по мясному направлению в размере 5 млн. рублей к 1 июня.
- К 20 декабря сформировать программу празднования Нового Года в рамках выделенного бюджета 100 тыс. руб.





Стратегия проекта – центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией результатов проекта.

Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательные процедуры:

- 1) Стратегический анализ.
- 2) Определение основных направлений проекта и планирование.
- 3) Реализацию намеченных планов.

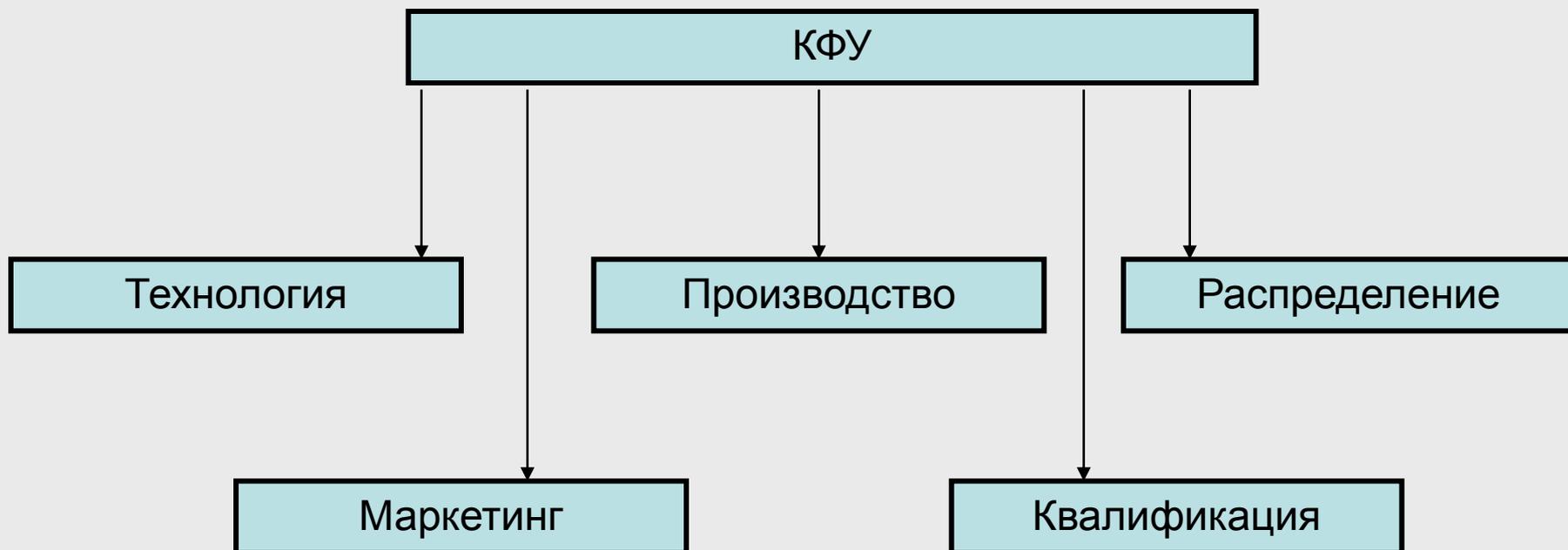


От ситуационного анализа к стратегическому выбору





Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли.





Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (так называемый SWOT анализ).

Таблица 2. Пример SWOT-анализа группы компаний

Группа компаний	Внешняя среда
Сильные стороны (Strengths) <ul style="list-style-type: none">- Известность собственника (+++)- Нарботанные «имена» по некоторым бизнесам (+++)- Наличие централизованной финансовой службы (+++)- Налажена работа по бизнесам (++)- Нарботанные связи с кредитными учреждениями и клиентами (++)- Наличие продуктов собственного производства (++)- Наличие единого собственника (++)- Возможность комплексного обслуживания клиентов (+)- Поддержка со стороны администраций (+)- Достаточная техническая оснащенность (+)	Возможности (Opportunities) <ul style="list-style-type: none">- Наличие перспектив развития каждого из действующих бизнесов (+++)- Возможность расширения ассортимента товаров и услуг (++)- Выгодное географическое положение (++)- Возможность развития рынков сбыта (+)- Возможность создания новых бизнесов (+)
Слабые стороны (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">- Не сформирована четкая организационно-функциональная структура группы компаний (---)- Нет корпоративной информационной системы (---)- Отсутствует система устойчивого взаимодействия бизнесов (--)- Недостаточная квалификация и текучесть кадров (--)- Недостаточный уровень транспортного обеспечения (--)	Угрозы (Threats) <ul style="list-style-type: none">- Рост цен на молоко (---)- Возрастающая конкуренция (---)- Высокие затраты на создание передовых технологий (---)- Сезонные колебания (--)- Отсутствие квалифицированных специалистов (--)- Низкая платежеспособность населения (--)- Большое количество лицензионных видов деятельности (--)- Нестабильность политической и экономической ситуации в стране (-)- Угрозы со стороны контролирующих органов и администрации (-)



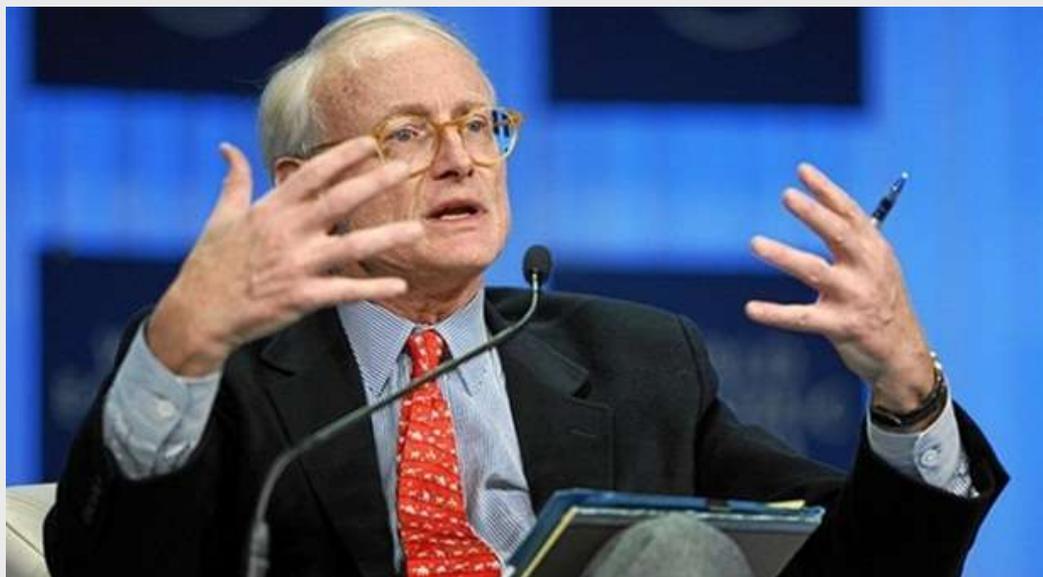
PEST-анализ (иногда обозначают как **STEP**) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды

Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none">1. Правительственная стабильность2. Изменение законодательства3. Государственное влияние отрасли, включая долю госсобственности4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли		<ol style="list-style-type: none">1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования3. Уровень инфляции4. Уровень безработицы5. Цены на энергоресурсы	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none">1. Демографические изменения2. Изменение структуры доходов3. Отношение к труду и отдыху4. Социальная мобильность населения5. Активность потребителей		<ol style="list-style-type: none">1. Государственная техническая политика2. Значимые тенденции в области НИОКР3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)4. Новые патенты	



Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех организационных уровнях. Различают:

- корпоративную стратегию (общее направление развития, т.е. стратегию роста, сохранения или сокращения);
- деловую стратегию (стратегию конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т.е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации. При разработке деловой стратегии используют три основных подхода:
 - 1) лидерство в издержках,
 - 2) дифференциацию (уникальность по какому-либо направлению),
 - 3) концентрацию на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта);
- функциональную стратегию (разрабатывается для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).



Майкл Юджин Пóртер
(род.1947г.) – профессор
кафедры делового
администрирования
Гарвардской бизнес-школы,
признанный специалист в
области изучения
экономической
конкуренции

«Однако, размышляя над собственным опытом, я должен признать, что самая худшая и наиболее распространенная ошибка заключается в полном отказе от стратегии. Большинство руководителей думают, что у них есть стратегия, тогда как на самом деле у них ее нет, по крайней мере, той стратегии, которая отвечала бы любому строгому, экономически обоснованному определению».



Джек Ма (род.1964Г.) — китайский предприниматель, основатель и председатель совета директоров компании Alibaba Group. Первый бизнесмен с материкового Китая, чье фото было опубликовано на обложке журнала Forbes.

«Не имеет значения, с какими проблемами нам придется столкнуться в текущей экономической ситуации, – в будущем все сложится хорошо. Я никогда не строю план на год вперед, я думаю о ближайших пяти-десяти годах».



Этап подготовки проекта: цели и направления работы



Результат проекта

Под результатом проекта понимают конечную продукцию, полезный эффект. В зависимости от типа/цели проекта его результатами могут быть научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицированная система качества и т.д.

Об успешности проекта судят по тому, насколько он соответствует по своим затратным/доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.



Эффективность инвестиционного проекта – категория, отражающая соответствие результатов проекта поставленным целям и интересам его участников.

В связи с этим необходимо оценивать как эффективность проекта в целом, так и эффективность каждого из его участников.

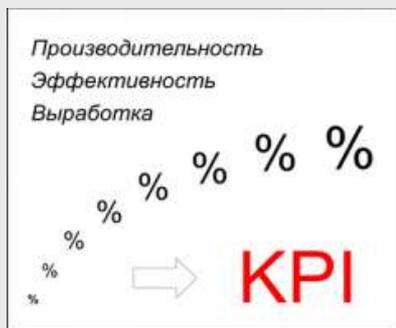




Название показателя (группы показателей)	Экономическое содержание
<i>Коэффициенты ликвидности</i>	
Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств	Отношение текущих активов к текущим пассивам
Промежуточный коэффициент ликвидности	Отношение текущих активов без стоимости товарно-материальных запасов к текущим пассивам
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение высоколиквидных активов (денежных средств, ценных бумаг и счетов к получению) к текущим пассивам
<i>Показатели платежеспособности</i>	
Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение собственных средств предприятия и субсидий к заемным
Коэффициент платежеспособности	Отношение заемных средств (общая сумма долгосрочной и краткосрочной задолженности) к собственным
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	Отношение долгосрочной задолженности к общему объему капитализированных средств (сумма собственных средств и долгосрочных займов)



<i>Показатели рентабельности</i>	
Рентабельность продаж	Отношение балансовой прибыли к сумме выручки от реализации продукции и от внереализационных операций
Рентабельность активов	Отношение балансовой прибыли к стоимости активов (остаточная стоимость основных средств плюс стоимость текущих активов)
Полная рентабельность продаж	Отношение суммы валовой прибыли от операционной деятельности и включаемых в себестоимость уплаченных процентов по займам к сумме выручки от реализации продукции и от вне-реализационных операций
Полная рентабельность активов	Отношение суммы валовой прибыли от операционной деятельности и включаемых в себестоимость уплаченных процентов по займам к средней за период стоимости активов
Чистая рентабельность продаж	Отношение чистой прибыли (после уплаты налогов) от операционной деятельности к сумме выручки от реализации продукции и от вне-реализационных операций
Чистая рентабельность активов	Отношение чистой прибыли к средней за период стоимости активов
Чистая рентабельность собственного капитала	Отношение чистой прибыли к средней за период стоимости собственного капитала



Примеры ключевых показателей эффективности для медицинских учреждений

Стратегия роста медицинского учреждения	Рост продаж и расширение деятельности клиники, ассортимента услуг	Показатели: Рост продаж медицинских услуг Доля медицинского рынка % дохода от внедрения новых услуг % дохода от привлечения новых клиентов
Стратегия устойчивого состояния	Сокращение затрат и повышение производительности	Показатели: % операционных затрат к продажам Доход на 1 сотрудника Прибыль на 1 сотрудника
«Сбор урожая»	Использование активов и инвестиционная стратегия	Показатели: Сокращение цикла оборота капитала, ROE(Рентабельность собственного капитала), ROA (Коэффициент рентабельности активов), ROI (коэффициент возврата инвестиций)



Пример ключевых нефинансовых показателей:



- Рост удовлетворенности клиентов клиники
- Рост удовлетворенности сотрудников медицинского учреждения;
- Показатель развития стратегически-важных навыков (% соответствия персонала стратегически важным навыкам);
- Сокращение цикла (времени) ключевых бизнес-процессов;
- Показатели качества обслуживания пациентов;
- Показатели, отражающие конкурентные преимущества медицинского учреждения.



Ключевые участники проекта

Заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта

Инвестор – сторона, вкладывающей средства в проект

Руководитель (менеджер) проекта – лицо, которому заказчик (инвестор или другой участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами: планированию, контролю и координации функций участников проекта.

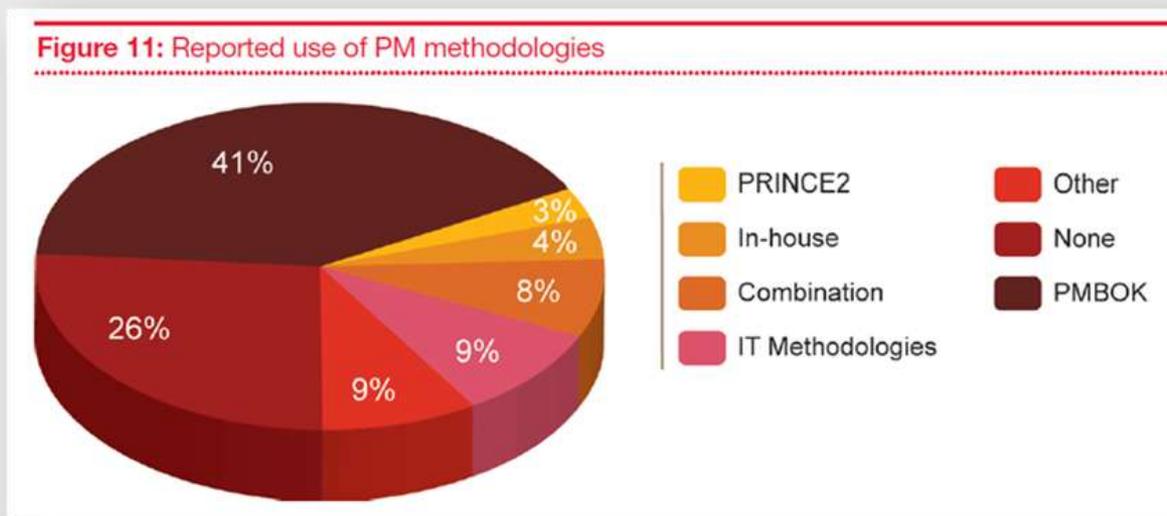
Команда проекта – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.



Управление проектом – методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.



Наиболее популярные методологии управление проектом



Каждая компания вправе разработать собственную методологию проектного управления, как и поступили порядка 4% компаний в мире.

Порядка 8% компаний используют комбинацию из уже существующих методологий.



Метод управления

The CORE Project Management PM™

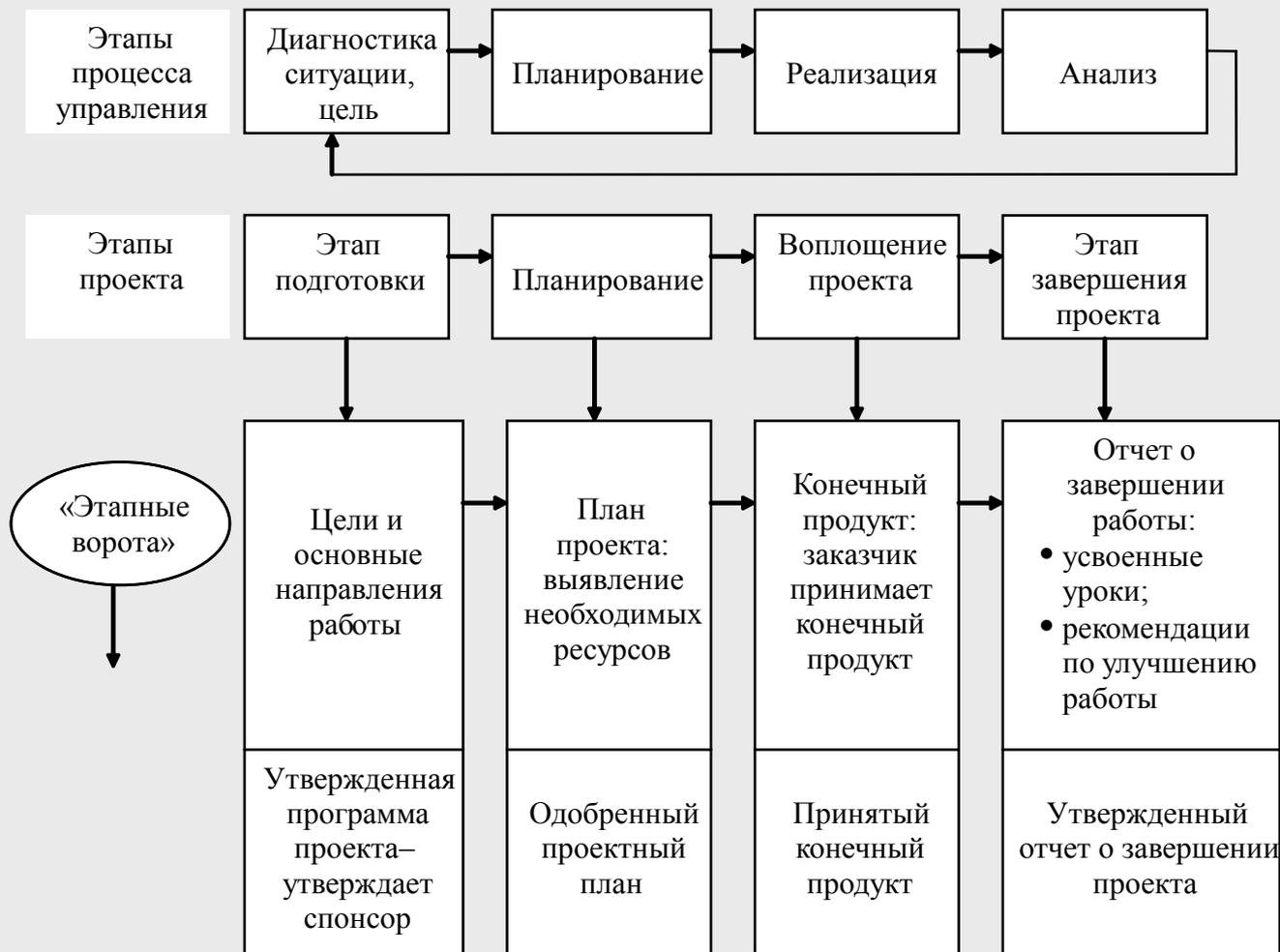
Основные принципы:

- сотрудничество (Collaborative);
- открытая структура (Open Architecture);
- ориентация на результаты (Results Oriented);
- простота в использовании (Easy to Use)

core
PROJECT MANAGEMENT



Четыре этапа проекта CORE PM





ИНСТИТУТ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
РАМЗ



ЕМВА, Бизнес-консультант,
Независимый эксперт по трудовым отношениям
и управлению человеческими ресурсами
Член Правления
Региональной Ассоциации Менеджеров
Здравоохранения
Рыданов Андрей Анатольевич

+ 7 921 952-19-50

Rydanov.an@gmail.com

www.ramz.su

<https://vk.com/npramz>