

# Подготовка проекта – учебные цели

- Определить основные характеристики проекта
- Объяснить важность ключевых измерений проекта: бюджета, времени и качества
- Установить основные связи между формулировкой и сферой деятельности по проекту и стратегическими и оперативными целями покровителя проекта
- Описать суть и сферу деятельности по проекту на том уровне детализации, который необходим для эффективного планирования проекта

# Подготовка проекта – учебные цели

- Определить и объяснить важность согласования потребностей ключевых заинтересованных сторон в проекте
- Определить, оценить и проранжировать основные риски, связанные с проектом
- Оценить осуществимость проекта и определить необходимые поправки, для того чтобы достичь поставленных целей в рамках имеющихся ограничений
- Четко определить свой уровень полномочий и ответственности за деятельность по проекту, ресурсы и решения
- Подготовить определяющий документ или резюме проекта

# Что такое проект?

*Проект – это одноразовая, неповторяющаяся деятельность или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели*

# Большинство проектов имеют общие характеристики:

- Они являются целевыми, т.е. вся деятельность направлена на достижение определенных результатов или выходов
- Они имеют четкое начало и конец
- У них есть определенные ограничения, которые лимитируют и определяют процесс
- Достигнутые результаты могут быть измерены с помощью согласованных показателей

(Мейлор (Maylor), 1996)

# Три ключевых изменения проекта:

- Бюджет
- Время
- Качество

# Основные признаки неудачи проекта

- **Бюджет:** проект может не укладываться в рамки запланированного бюджета (или должен быть прекращен, не достигнув поставленных целей, из-за недостаточного финансирования)
- **Время:** проект может занять время значительно большее, чем запланировано для достижения поставленных целей (или должен быть прекращен до достижения поставленных целей в связи с окончанием намеченного срока)
- **Качество:** проект может быть завершен в рамках намеченного времени и бюджета, но не удовлетворяет требованиям по качеству (и, таким образом, будет представлять меньшую ценность, чем ожидалось)

# Общие недостатки в проектах

- В команде были сомнения по поводу целей проекта
- Команда не была уверена в том, что должно быть сделано
- К концу проекта цели были достигнуты только частично
- Работы выполнялись позже намеченных в графике сроков
- Запланированный бюджет был превышен

(Elbeik & Thomas), 1998)

# Критические факторы успеха проекта

1. Ясно поставленные цели
2. Четкое планирование и контроль
3. Высокая квалификация менеджера проекта
4. Хорошая административная поддержка
5. Достаточное количество времени и ресурсов
6. Выполнение своих обязательств всеми участниками
7. Широкое привлечение потребителей
8. Хорошие коммуникации
9. Хорошая организация и структура проекта
10. Возможность прекратить реализацию проекта

(Elbeik & Thomas), 1998)



# Определение потребностей

---

1. Появление потребностей
2. Признание потребностей
3. Формулирование потребностей

(Frame, 1987)

# Заинтересованные стороны и их потребности

- Покровитель проекта – человек или группа людей, которые инициируют и поддерживают проект, обеспечивают ресурсами и поручают Вам его реализацию
- Команда проекта – группа людей, готовых выполнять поставленные задачи и осуществлять необходимые виды деятельности
- Функциональные менеджеры и другие люди, которые управляют необходимыми Вам ресурсами и обладают полезными для Вас опытом и знаниями
- Влиятельные люди или группы, которые, вероятно, подвергаются воздействию проекта или его результатов

# Управление проектами: PRINCE (Projects IN Controlled Environments)

- Деловое поручительство
- Четкая организационная структура управленческой команды проекта
- Подход к планированию, ориентированный на производство с акцентом на результатах
- Деление проекта на управляемые и контролируемые стадии
- Гибкость, которую можно применить на подходящем для проекта уровне

# Принцип SMART - цели должны быть:

- конкретными (specific) – т.е. Вы должны ясно представлять себе, чего хотите достичь;
- измеримыми (measurable) – Вы должны разработать критерии для измерения процесса достижения целей;
- достижимыми (achievable) – т.е. Вы должны быть уверены в достижении поставленных целей в существующем окружении и при имеющихся ресурсах;
- реалистичными (realistic) – т.е. Вам не следует пытаться достичь невозможного;
- определенными по времени (timebound) – т.е. сроки достижения поставленных целей должны диктоваться реальными потребностями.

# Проверка осуществимости проекта включает в себя следующие аспекты:

- Финансовые
- Технические
- Влияние внешнего окружения и общества
- Управленческие
- Ценностные

# Затраты и выгоды

- Затраты
  - Стоимость разработки
  - Операционные затраты
- Выгоды
  - Осязаемые выгоды
  - Неосязаемые выгоды

# Методы оценки денежных потоков по проекту

- Чистая текущая стоимость (NPV)
- Внутренняя норма отдачи (IRR)
- Срок окупаемости
- Анализ эффективности затрат

# Управление риском

1. Выявление риска
2. Оценка влияния
3. Планирование запасных вариантов с целью снижения влияния наиболее вероятных рисков
4. Обеспечение того, что риски всегда находятся в поле зрения



# Основные категории риска

- Материальные риски
- Технические риски
- Кадровые риски
- Социально-политические риски
- Правовые риски

# Оценка риска и анализ влияния: ключевые вопросы

- Что такое риск – как я его узнаю, если он возникнет?
- Какова вероятность его осуществления – высокая, средняя или низкая?
- Насколько серьезную угрозу он представляет для проекта – высокую, среднюю или низкую?
- Каковы признаки или причины риска, которые нам следует искать?

# Стратегии обращения с риском

- Избежание риска
- Снижение риска
- Защита от риска
- Управление риском
- Перемещение риска