

Оглавление

Проект.....	2
Виды проектов	2
Организационный подход к УП	4
Участники проекта	5
Цели проекта.....	7
Внутренняя и внешняя среда проекта	9
ЖЦ проекта	9
Планирование проекта	14
Временные рамки проекта.....	16
Ресурсы проекта.....	18
Команда проекта.....	19
Понятие проектного финансирования.....	23
Управление качеством	27
Управление стартап – проектами.....	29
РГР	35
Список литературы.....	36

Проект

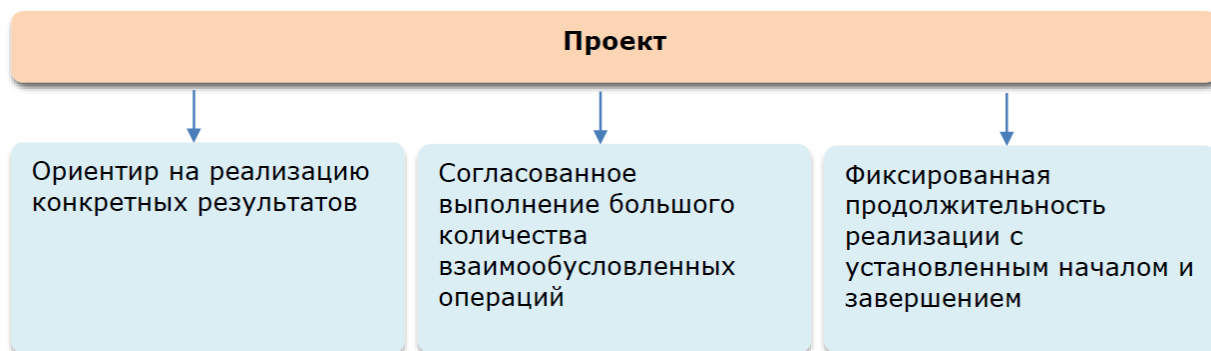
Понятия «проект» и «управление проектами» все более прочно входят в нашу жизнь. Управление проектами на сегодняшний день – это эффективное средство управления в современных российских условиях ведения бизнеса. При этом управление проектами является проверенным инструментом реализации различных проектов требуемого качества, в заданные сроки и в рамках утвержденного бюджета.

В самом общем виде проект – это вообще все что угодно, что планируется или закладывается, например, постройка судна.

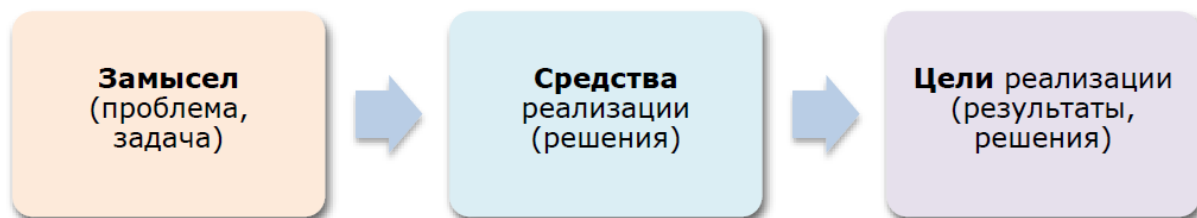
С позиций системного подхода проект определяется как процесс перевода объекта из начального состояния в конечное, при определенных ограничениях и с определенным обеспечением.

Проект – задача с установленными исходными данными и результатами, определяющими способ ее решения. Проект содержит замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты. Управление проектами – это методика, требующая реализации как специализированных, так и общих знаний. Специализированные знания отражают специфику той сферы деятельности, в которой осуществляется проект: это технико-технологические, образовательные, строительные, экологические и другие знания.

Суть управления проектами заключается в последовательном применении оптимальных методов и средств координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта для получения определенных результатов по содержанию, качеству, стоимости и объему работ, а также времени реализации и удовлетворению участников проекта.



Главные компоненты проекта



Виды проектов

По сфере деятельности организации, в которой реализовывается проект:

Технический проект – постройка здания или сооружения, разработка новой производственной линии, внедрение нового программного обеспечения и т. п.;

Организационный проект – реорганизация существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления и т. п.;

Экономический проект – приватизация предприятия, введение новой системы бюджетирования и финансового планирования, внедрение новой системы налогообложения и т. п.;

Социальный проект – реформирование системы социального обеспечения, социальная защита малообеспеченных слоев населения, ликвидация последствий природных или социальных потрясений;

Смешанный проект – проект, осуществляемый одновременно в нескольких сферах деятельности. Например, проект модернизации предприятия, содержащий как внедрение новых производственных линий, так и внедрение новой системы и бюджетирования финансового планирования.

По структуре и содержанию предметной области проекта:

Монопроект – отдельный проект, имеющий конкретную цель, четко определенные рамки отведенного времени, финансирования, обеспечения ресурсами и предполагающий создание единой проектной команды. К подобным проектам относят проекты инновационные, инвестиционные и др.;

Мультипроект – системный проект, включающий в себя несколько монопроектов и, соответственно, требующий организации многопроектного управления. К подобным проектам относят проекты реорганизации старых и создания новых предприятий, разработку и внедрение внутриорганизационных систем многопроектного управления и др.;

Мегапроект – проект программы развития целой отрасли, направления, охватывающий несколько моно- и мультипроектов. К подобным проектам относят проект постройки суэцкого канала и проект создания наноассемблера в России.

По характеру предметной области проекта:

Инвестиционный проект – проект, направленный на формирование или обновление основных фондов предприятий;

Инновационный проект – проект разработки и внедрения новых технологий, обеспечивающих развитие предприятия;

Научно-исследовательский проект – проект, направленный на получение и обоснование новых научных результатов;

Учебно-образовательный проект – проект создания или совершенствования системы подготовки, переподготовки или повышения квалификации сотрудников предприятия;

Смешанный проект – проект, включающий в себя цели двух и более перечисленных видов проектов.

По длительности проекта:

Краткосрочный проект – до 3-х лет;

Среднесрочный проект – от 3-х до 5-ти лет;

Долгосрочный проект – свыше 5-ти лет.

Организационный подход к УП

Главной задачей руководителя любого проекта является обеспечение выполнения проектных работ в заданные сроки и в рамках выделенных средств, в соответствии с требованиями технического задания. Именно эти три фактора: **время, бюджет и качество работ** - являются объектом постоянного внимания руководителя проекта. Их также можно обозначить как главные ограничения, накладываемые на проект.

Работа над проектом представляет собой деятельность его участников, направленную на достижение конкретных желаемых результатов. Работа – это основополагающее понятие в управлении проектами, она предоставляет собой базу для формирования данных в системе управления проектами. На практике для обозначения более детального уровня работ часто применяется понятие **«задача»**. В самом общем смысле эти два понятия - работа и задача - являются синонимами. Однако понятие **«задача»** нередко может принимать различные значения в специфических направлениях реализации проектов.

Веха – дата или событие в процессе реализации проекта. Веха употребляется для описания состояния законченности тех или иных проектных работ. В рамках проекта его участники используют вехи для того, чтобы отметить существенные промежуточные результаты, которых необходимо достичь в процессе осуществления проекта. Порядок вех, назначенных руководителем проекта, обычно называют **планом по вехам**. Даты достижения надлежащих вех формируют **календарный план по вехам**. Существенным отличием вех от работ по проекту является то, что они не имеют продолжительности. Из-за этой их особенности вехи нередко называют событиями.

Связи предшествования отражают характер зависимостей между проектными работами. Большинство связей работ проекта относятся к виду «конец-начало», когда каждая последующая работа начинается только после окончания предыдущей работы. Система связей предшествования между работами, таким образом, определяет порядок выполнения работ.

Структура разбиения работ - иерархическая структура дробления работ проекта на задачи. Структура разбиения работ является базовым инструментом для их организации, позволяющим разделять общий объем работ по проекту в соответствии с системой их реализации в компании. К нижнему уровню детализации относят работы, отвечающие простейшим элементам деятельности.

К базовым формам организации проекта относят следующие:

- функциональную,
- матричную,
- проектную.

При функциональной организационной структуре управление проектом реализуется через его руководителя и находящихся у него в подчинении функциональных руководителей подразделений компании, реализующих определенные функции.

Матричная структура управления проектом основывается на функциональной структуре. Для выполнения конкретных проектных работ сотрудники функциональных отделов компании на время реализации проекта организуются в особые проектные группы. Во главе этих групп становится назначенный руководитель проекта. Главным недостатком матричной структуры управления проектом является нарушение принципа единовластия в компании.

Проектная структура управления проектом представляет собой филиал внутри компании со своими функциональными отделами. Деятельность участников проектной команды целиком сосредоточена на результатах проекта.

Сравнительная оценка организационных структур проекта

Сравнительная оценка	Функциональная	Матричная	Проектная
Уровень неопределенности условий осуществления проекта	Низкий	Высокий	Высокий
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проекта	Короткая	Средняя	Большая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Значимость проекта	Не очень значимый	Средней значимости	Очень значимый
Взаимосвязь отдельных частей проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность фактора времени (обязательства по срокам завершения работ)	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и зависимость проекта от вышестоящих организаций	Высокая	Средняя	Низкая

Участники проекта

Руководитель проекта является ключевой фигурой в управлении проектом. На эту должность может быть поставлен как сотрудник компании, реализующей проект, так и представитель заказчика. Инвестор или заказчик передает руководителю проекта полномочия управления проектом, а именно: планирования, контроля и согласования работ всех лиц и организаций, задействованных в проекте. Наиболее подробно и точно содержание прав и обязанностей руководителя проекта приводится в контракте, заключаемом с заказчиком.

Команда проекта – это те люди, которые реализуют цели проекта. Под командой проекта понимается временное объединение специалистов, создаваемое на время осуществления проекта. Главная задача команды – реализация целей проекта.

К внешним участникам, характерным почти для любого проекта, обычно относят следующих лиц и организации:

— **Инициатор проекта.** В роли инициатора проекта может быть, по сути, любой из его будущих участников. Он выдвигает основную идею проекта, подготавливает предварительное его обоснование и формулирует предложения по реализации проекта. Однако вся деловая инициатива по воплощению проекта в жизнь, в конечном итоге, принадлежит владельцу проекта или, по-другому, – заказчику.

— **Заказчиком проекта** является будущий его владелец и основной потребитель его результатов. Он составляет главные требования к проекту и организует его финансирование за счет личных либо привлеченных от инвесторов или спонсоров средств. Он же заключает базовые контракты с исполнителями проекта и координирует процессы взаимодействия, осуществляемые участниками проекта.

— **Инвесторами проекта** могут быть инвестиционные фонды, банки, частные лица или организации, вкладывающие свои средства в реализацию проекта с целью получения от вложенных инвестиций максимально возможных прибылей. После заключения соответствующих контрактов с заказчиком инвесторы контролируют их исполнение и проводят необходимые расчеты с иными участниками проекта по ходу его осуществления.

— **Потребителями** конечного проектного продукта могут быть либо заказчик, либо всевозможные организации и частные лица, являющиеся покупателями конечного проектного продукта. Они устанавливают требования к создаваемому продукту или предоставляемым услугам. От их деятельности зависит покрытие расходов и прибыль от итогов проекта.

— **Поставщики** – это компании, реализующие на контрактной основе поставки ресурсов, материалов, техники и т. д. на нужды проекта.

— **Конкуренты** главных участников проекта.

— **Органы власти** – это представители центральных, региональных и местных органов власти, осуществляющих контроль над исполнением установленных общественных и государственных требований к различным аспектам проекта.

— **Лицензоры** – организации, предоставляющие лицензии, дающие компаниям право на выполнение тех или иных видов услуг и работ, осуществление продаж, а также лицензии на право обладания земельными угодьями и т. п.

— **Юридические, консалтинговые и инжиниринговые организации,** привлеченные к процессу реализации проекта.

— **Общественные организации и объединения, а также местное население,** чьи существенные интересы затрагивает осуществление проекта.

После определения внешних участников проекта каждого из них следует соотнести с одной из указанных ниже категорий в зависимости от их возможности воздействовать на ход проекта:

- контролируемые;
- допускающие возможность воздействия на себя;
- требующие особого внимания.

Цели проекта

Цель является предполагаемым конечным результатом реализации проекта. Верное установление целей – это всегда самое важное условие для достижения успеха в любой человеческой деятельности. Руководителю проекта необходимо сосредоточить свое внимание на имеющихся проблемах и точно направить и сфокусировать свои стремления. Отсутствие ясных целей приводит к снижению заинтересованности, рассеянности и утрате ориентиров, за которой идет понижение внимания, расслабление, падение производительности и работоспособности.

Работа по определению целей и задач проекта на разных его этапах включает в себя:

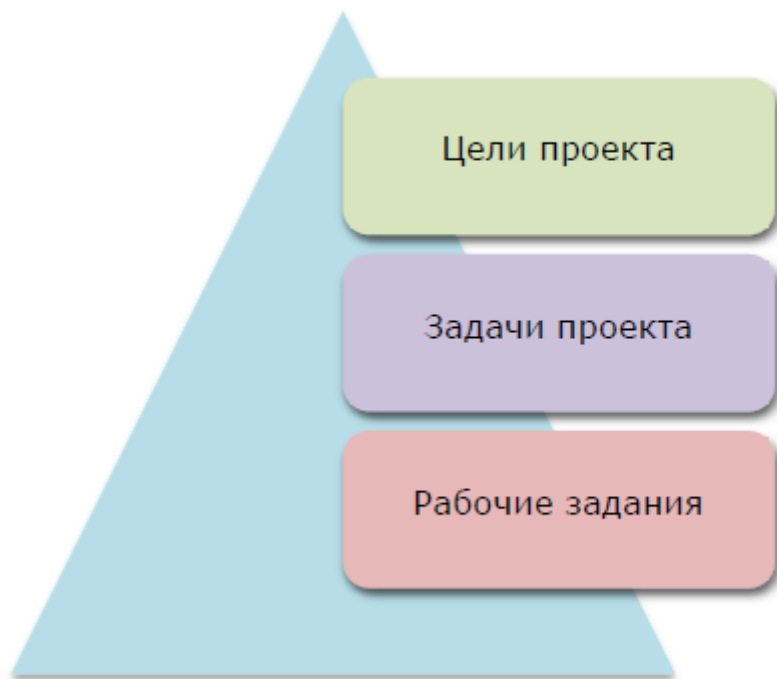
1. определение явных, неявных и инструментальных целей;
2. определение внешних и внутренних целей;
3. согласование целей проекта с целями компании и целями других проектов;
4. построение иерархии целей и задач;
5. оценку целей по критериям SMART.

Как правило, выявляют три уровня целевых приоритетов:

1. Высший приоритет обычно назначается тем целям, реализация которых обуславливает успешное осуществление проекта. Эти цели должны быть реализованы в любом случае.
2. Средний приоритет назначается таким значимым целям, которыми в случае крайней необходимости можно отчасти пожертвовать для реализации целей с высшим приоритетом.
3. Низший приоритет назначается целям, которые имеют дополнительный характер: было бы неплохо реализовать их, если будет такая возможность.

Явные цели проекта, как правило, формулируются в таких документах по проекту, как контракты. При этом не все явные цели заносятся в контракты или раскрываются всем сторонам, участвующим в проекте. Отдельные цели, являясь внутренними целями какой-либо из сторон, могут быть конфиденциальными (например, финансовые цели заказчика или подрядчика). Руководитель проекта обязан досконально знать каждую группу целей, но не раскрывать их ни одной из участвующих сторон. руководители проектов нередко даже не подозревают о том, что бывают и иные виды целей. Самыми важными из них являются те, которые следует назвать неявными. Они не установлены, не зафиксированы в проектных документах, но все же они есть.

Иерархия целей позволяет конкретизировать этапы работы над проектом через последовательность задач и рабочих заданий



Оценка целей по критериям SMART

Принципы SMART отражают пять критериев, которым должна отвечать поставленная цель. Это название основано на сокращениях английских слов:

1. Specific (конкретность);
2. Measurable (измеримость);
3. Achievable (реальность, достижимость);
4. Relevant (обоснованность);
5. Time Related (ограниченность по времени).

Факторы успеха и провала проекта

К факторам, могущим привести к [срыву](#) проектных работ и в конечном итоге к [провалу](#) всего проекта, относят:

- нечеткую постановку целей;
- неграмотную работу с информацией;
- человеческий фактор;
- непредвиденные обстоятельства

К факторам, ведущим к [успеху](#) выполнения проекта, относят:

- четко сформулированные цели проекта;
- план проекта;
- взаимосвязь между участниками проекта;
- контроль над содержанием проекта;
- поддержку проекта высшим руководством.

Внутренняя и внешняя среда проекта

Внутренняя среда проекта – сотрудники, подразделения компании, вовлеченные в проект, и сама компания-исполнитель образуют организационную структуру проекта.

Внешнее окружение проекта влияет на проект, как через компанию-исполнителя, так и непосредственно. Причем, чем масштабнее проект, тем интенсивнее влияние на него внешних факторов.

К наиболее значимым факторам внешней среды проекта относят:

- политическую обстановку – поддержку проекта правительством, политическую стабильность, уровень преступности и т. п.;
- экономическую обстановку – налоги и тарифы, уровень инфляции, устойчивость валюты, уровень цен, развитость банковской системы, состояние рынков и т. п.;
- социальную обстановку – отношение местного населения к проекту, уровень образования, уровень жизни и т. п.;
- правовую обстановку – нормативные акты и законы, права собственности и т. д.;
- культурную обстановку;
- географическую и природную обстановку;
- технологии, применяемые в проекте;
- потребителей проектной продукции;
- деятельность конкурентов;
- факторы инфраструктуры.

Из всех этих факторов внешней и внутренней среды проекта руководителю необходимо выявить и оценить только те, которые могут существенно воздействовать на реализацию проекта.

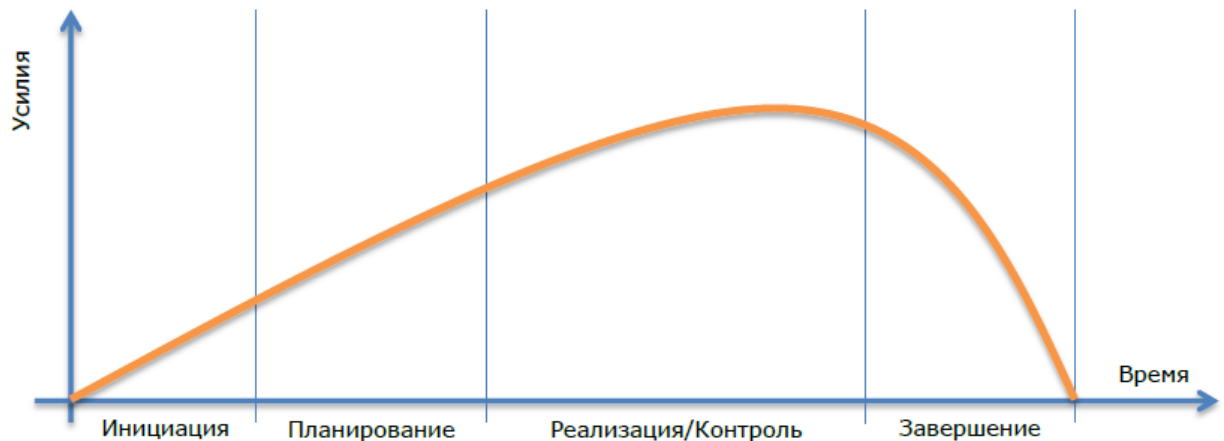
ЖЦ проекта

Жизненным циклом проекта называют интервал времени между моментом его появления и моментом его закрытия. **При этом** любой проект, вне зависимости от его сложности и масштабности работ, требуемых для его реализации, проходит через определенные этапы. Все состояния, через которые развивается проект, называют **фазами**. Большие объемы работ масштабных проектов разбивают на последовательность малых работ – фазы обычно делят на стадии, стадии – на этапы, этапы на работы и т. д. Этот способ планирования и реализации проекта называют **инкрементным методом** построения жизненного цикла

В проектах, направленных на **разработку программного обеспечения**, зачастую выделяют следующие фазы:

1. понимание потребности в новом программном продукте,
2. формулировка требований,
3. проектирование,
4. программирование,
5. тестирование,

- 6. эксплуатационная
- 7. информационная поддержка.



Общая структура жизненного цикла проекта

Процессы управления проектом

Все процессы управления проектом могут быть объединены в шесть главных групп, направленных на осуществление разных функций управления:

1. **процессы инициации** – процессы, направленные на принятие решения о начале реализации проекта;
2. **процессы планирования** – процессы определения целей, задач и критериев выполнения проекта;
3. **процессы исполнения и контроля** – процессы управления людскими и другими ресурсами проекта;
4. **процессы анализа** – процессы установления соответствия проектного плана и фактического исполнения проекта, а также принятия решений о необходимости оказания коррекционных воздействий;
5. **процессы управления** – процессы осуществления необходимых мероприятий, направленных на управление работами, ресурсами и качеством выполнения проекта;
6. **процессы завершения** – оформление выполнения проекта и приведение его к упорядоченному завершению, подведение итогов.

Порядок выстраивания фаз жизненного цикла проекта может быть различным. В связи с этим выделяют три основные модели жизненных циклов:

1. каскадная,
2. итеративная,
3. спиральная.

Каскадная модель

Каскадная модель жизненного цикла проекта (англ. waterfall model – «водопадная модель») представляет собой процесс реализации проекта как «поток», последовательно минующий фазы:

- анализа требований к проекту,
- проектного проектирования,
- реализации,
- интеграции,
- испытаний,
- поддержки.



Каскадные модели часто
Используют для тех процессов,
Где выполнение понятно
И не предвидится эксцессов.
Реализацию системы
В такой модели представляют
В виде простой линейной схемы –
Всё по порядку выполняют.
Она заказчикам понятна,
Проста в использовании, в общем.
Но, если не учесть всё сразу,
Затраты резко станут больше.

Итеративная модель

Итеративная модель жизненного цикла проекта (англ. iteration model – «модель повторений») подразумевает выполнение проектных работ одновременно с непрерывным анализом получаемых результатов и корректированием предыдущих фаз работы над проектом. При такой модели процесс осуществления проекта в каждой своей фазе проходит повторяющийся цикл планирования, реализации, контроля и оценки

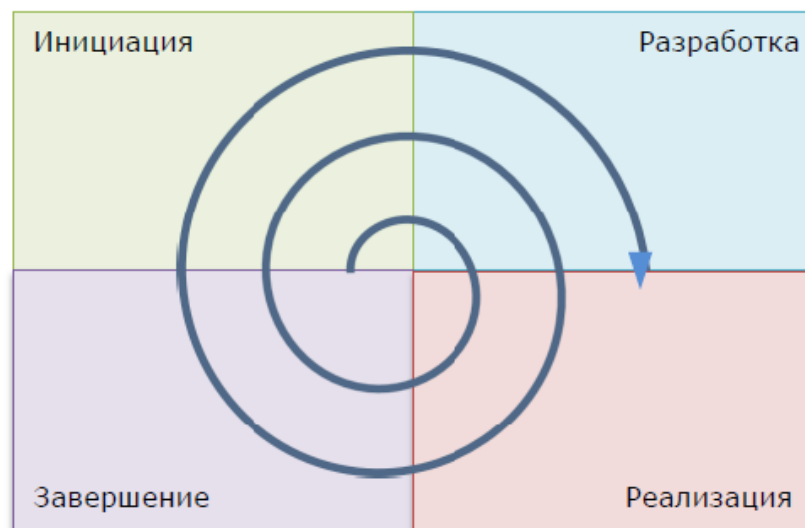


Преимущества итеративной модели

- минимизацию вероятности возникновения больших рисков на начальных фазах проекта, ведущую к снижению расходов на их устранение;
- создание действенной обратной связи команды проекта с заказчиком;
- реализацию проекта, максимально отвечающего установленным требованиям;
- концентрацию усилий на наиболее критичных и значимых направлениях проектной работы;
- постоянную итеративную проверку, позволяющую оценивать успешность реализации всего проекта в целом;
- более раннее выявление конфликтов между установленными требованиями к проекту и его реализацией;
- наиболее равномерную нагрузку на участников проектной команды;
- эффективное применение накопленного опыта;
- адекватную оценку текущего состояния реализации проекта и, как следствие, большую уверенность непосредственных участников и заказчиков в его успешном завершении;
- сосредоточение расходов по всем фазам реализации проекта, а не концентрация их на его заключительных этапах.

Спиральная модель

Развитие итеративной модели жизненного цикла проекта привело к появлению **спиральной модели**. В данной модели каждый виток соответствует реализации части или версии конечного проектного продукта, на нем корректируются цели и параметры проекта, анализируется его качество, и намечаются работы для последующего витка спирали. Таким образом, последовательно конкретизируются и оттачиваются детали конечного продукта реализации проекта, в результате чего определяется оптимальный его вариант, который доводится до завершения.



Спиральная модель позволяет решить такие проблемы как:

- нехватка специалистов;
- сжатые сроки;
- большое количество непрерывных изменений в требованиях к проекту;
- нехватка информации о внешнем окружении проекта, определяющем его реализацию.

Начав с простого прототипа,
Спиральная модель позволит
Заказчика довольно быстро
Спросить, насколько всё устроит.
И снизит риск проблем в заказе
Того, что может быть не нужно,
За счёт такой обратной связи.
Но есть и минус – перегружен
Процесс создания системы
Может стать, если будет много
Документации и, в целом,
Возможно растяжение сроков.

Agile

Дальнейшим развитием спиральных подходов становится Agile-методики.

Agile – группа направлений –
Набор подходов и методик
Для разработки приложений,
Который, в общем, сейчас в моде.
В Agile разработку кода
Проводят в несколько этапов
В две-три недели каждый, чтобы
Сформировать проект на каждом.
И по итогу каждой «сдачи»

Продемонстрировать программу
И скорректировать задачи.
Итак, процесс идёт кругами.
Документации здесь мало.
С заказчиком общения много,
Что в планах риски понижало.
Рабочий код – всему итогом.
К нему относят Scrum и много
Других методик, суть которых,
Основана на манифесте
Гибкой программной разработки.

RAD

RAD-разработка получила
Широкое распространение
Поскольку быстроту сулила
При разработке и внедрении.
И позволяла экономить
Бюджет и время. Предлагая
Минимизировать, где можно,
Усилия. Предоставляя
Полученные результаты,
Заказчику для регулярной
Обратной связи на этапе
Любом, чтоб уточнять задания.

Планирование проекта

Проектная концепция – описание основных характеристик проекта: целей, задач, критериев, условий, рисков, окружения, времени, ресурсов, средств и т. д.

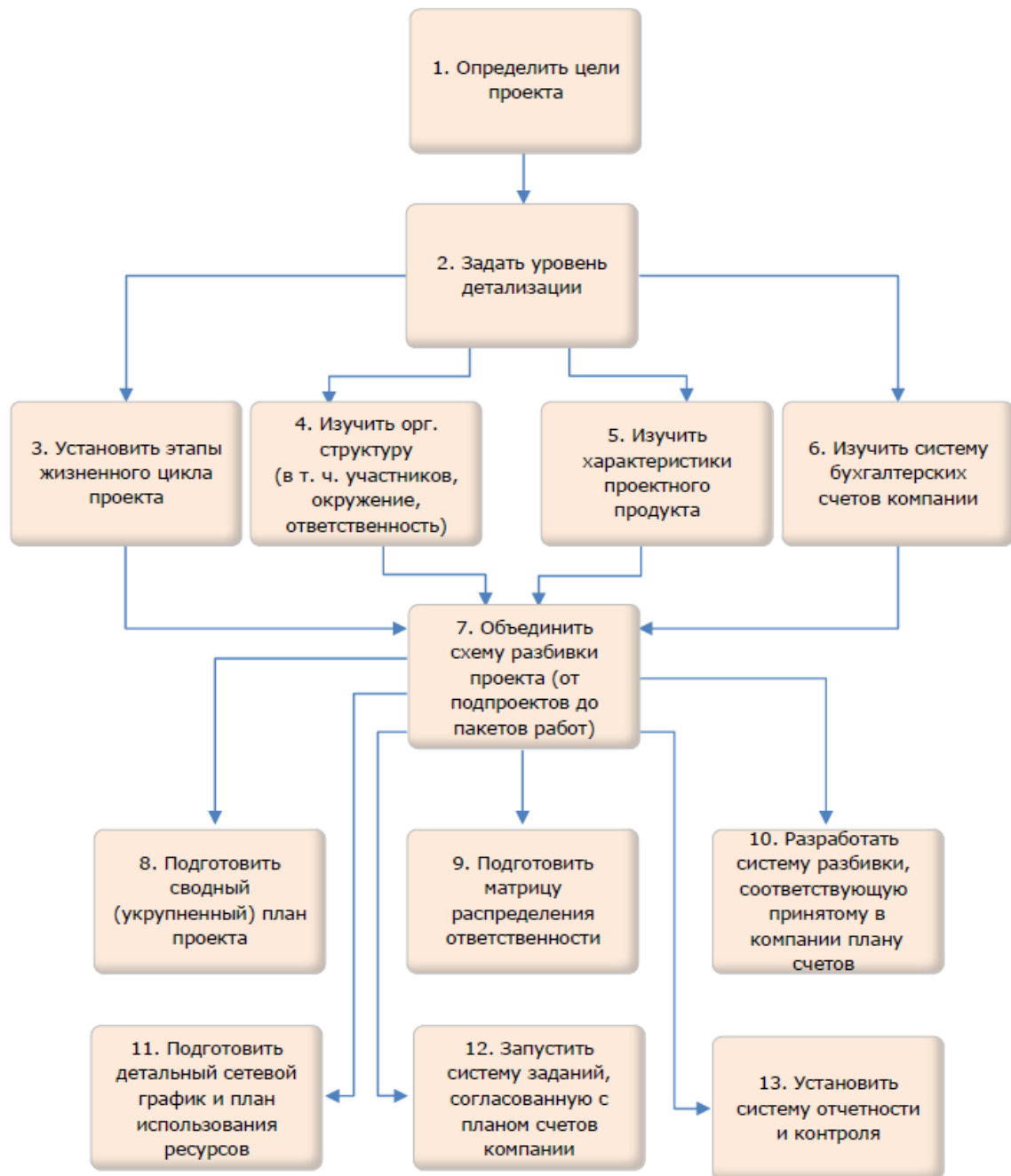
Перед принятием решения о реализации проекта необходимо исследовать все его аспекты на протяжении всего жизненного цикла.

Как правило, различают следующие виды проектного анализа:

- технический,
- финансовый,
- коммерческий,
- экологический,
- организационный,
- социальный,
- экономический,
- анализ жизнеспособности и финансовой реализуемости.

План проекта – Документ, содержащий перечень и порядок проектных работ, методы, условия и средства их выполнения, определение всех видов ресурсов, а также указания ответственных лиц и исполнителей для каждой работы.

Процесс планирования проекта



Виды планов

- Текущие планы разрабатываются на квартал или год. Они предназначены для уточнения сроков исполнения проектных работ.

- Оперативные планы составляются на сутки, неделю или месяц и применяются для подробного назначения заданий участникам проекта по группам работ.
- Функциональные планы составляются согласно функциям проектного управления (программа качества, финансовые планы и т. д.).
- Календарные планы – графики работ и расписания, выполняемые разными участниками
- **Предварительный (укрупненный) план** осуществления проекта отражает потребности в главных видах ресурсов и разрабатывается в фазу инициации проекта.
- **Стратегический план проекта** предназначается для того, чтобы обозначить, как промежуточные этапы осуществления проекта последовательно выстраиваются в соответствии с конечными целями проекта.

SWOT-анализ стратегического планирования проекта

Преимущества проекта	Как можно их реализовать?	Слабые стороны проекта	Как можно снизить их влияние?
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Какие возможности дает проект?	Как можно получить выгоду от них?	Угрозы и риски, препятствующие успеху проекта	Как можно воспрепятствовать каждой из имеющихся угроз?
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Временные рамки проекта

Любой проект не может быть бесконечно долгим, он всегда ограничен какими-либо временными рамками.

Календарное планирование

Календарное планирование – это процесс, направленный на составление и корректировку расписания, в котором операции, осуществляемые участниками проекта, координируются по времени между собой и с возможностями их снабжения разными видами трудовых и материально-технических ресурсов. При этом должно обеспечиваться соблюдение оптимального распределения ресурсов. Результатом этого процесса будет составление календарных планов.

Существует три основных варианта календарных планов:

1. **календарный план по самым ранним началам операций** – применяется для мотивирования исполнителей проекта;

2. **календарный план по самым поздним завершениям операций** – применяется для представления реализации проекта в лучшем свете для заказчика;
3. **промежуточный календарный план между ними** – составляется для снижения количества потребляемых ресурсов или для демонстрации заказчику наиболее вероятных сроков реализации проекта.

Сетевой анализ проекта

Анализ проекта на основе сетевого анализа осуществляется в пять этапов:

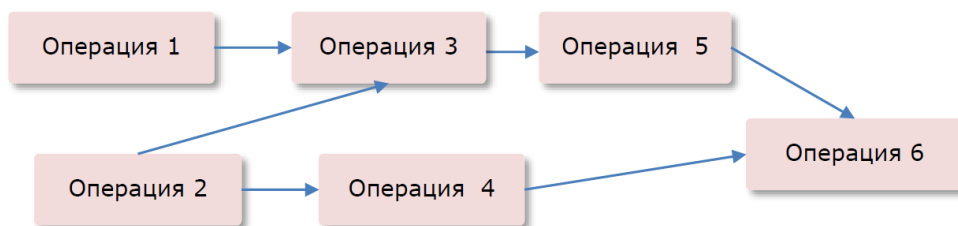
1. Разделение проекта на последовательность отдельных операций (или работ), из которой впоследствии выстраивается **сетевая диаграмма** операций.
2. Оценка длительности выполнения каждой из операций.
3. Определение операций, которые обуславливают завершение проекта.
4. Оценка ресурсных потребностей каждой операции.
5. Переработка календарного плана с учетом снабжения ресурсами или переназначение денежных либо иных ресурсов.

Сетевая диаграмма (PERT-диаграмма, сетевой граф)

- графическое отображение проектных операций и их взаимосвязей
- полный комплекс проектных работ и вех с определенными зависимостями между ними

Сетевая диаграмма

- отображает только логические взаимосвязи между операциями
- не отображает входы и выходы и процессы
- не допускает петель или повторяющихся циклов



Критический путь – это наибольший по длительности полный путь в вершинном графе проекта. Операции, находящиеся на этом пути, называют **критическими**. Именно продолжительность критического пути обуславливает наименьшую общую длительность проектных работ в целом.

Есть два метода, в совокупности дающих возможность определить критические операции в графе:

1. Определение самых ранних сроков начала и завершения для каждой операции.
2. Определение самых поздних сроков начала и завершения для каждой операции.

Самый ранний срок завершения = Самый ранний срок начала + Длительность

Самый поздний срок начала = Самый поздний срок завершения – Длительность

Диаграмма Ганта

При помощи диаграмм Ганта довольно удобно отображать и анализировать взаимосвязь самых различных операций во времени. Кроме этого, диаграммы можно применять для наглядного отображения проектной информации, охватываемой сетевыми графиками, а также для сопоставления хода работ и реального плана.

Длина каждого прямоугольника соответствует продолжительности той или иной операции. Красными прямоугольниками обозначены критические операции. Светлыми прямоугольниками выделены резервы времени для соответствующих операций.

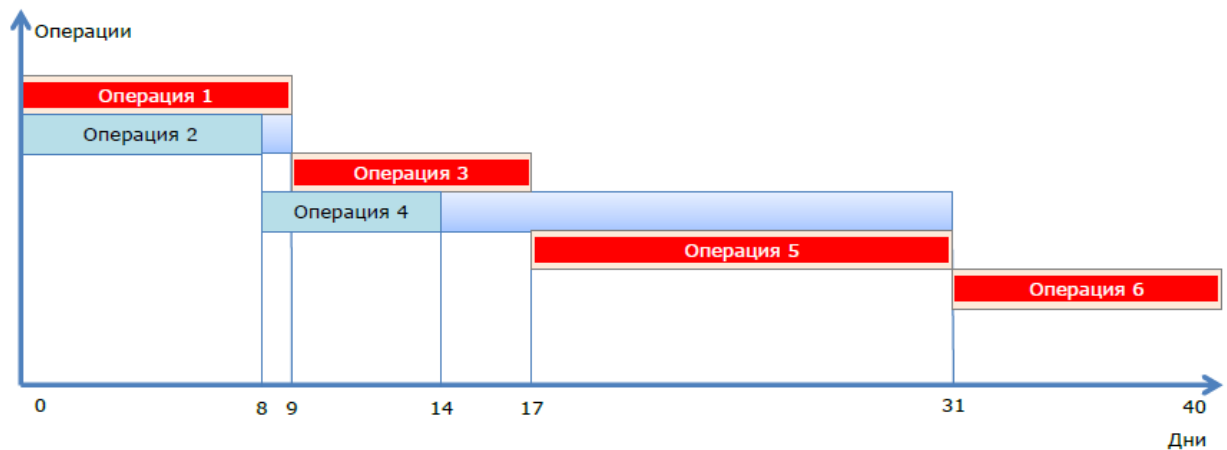


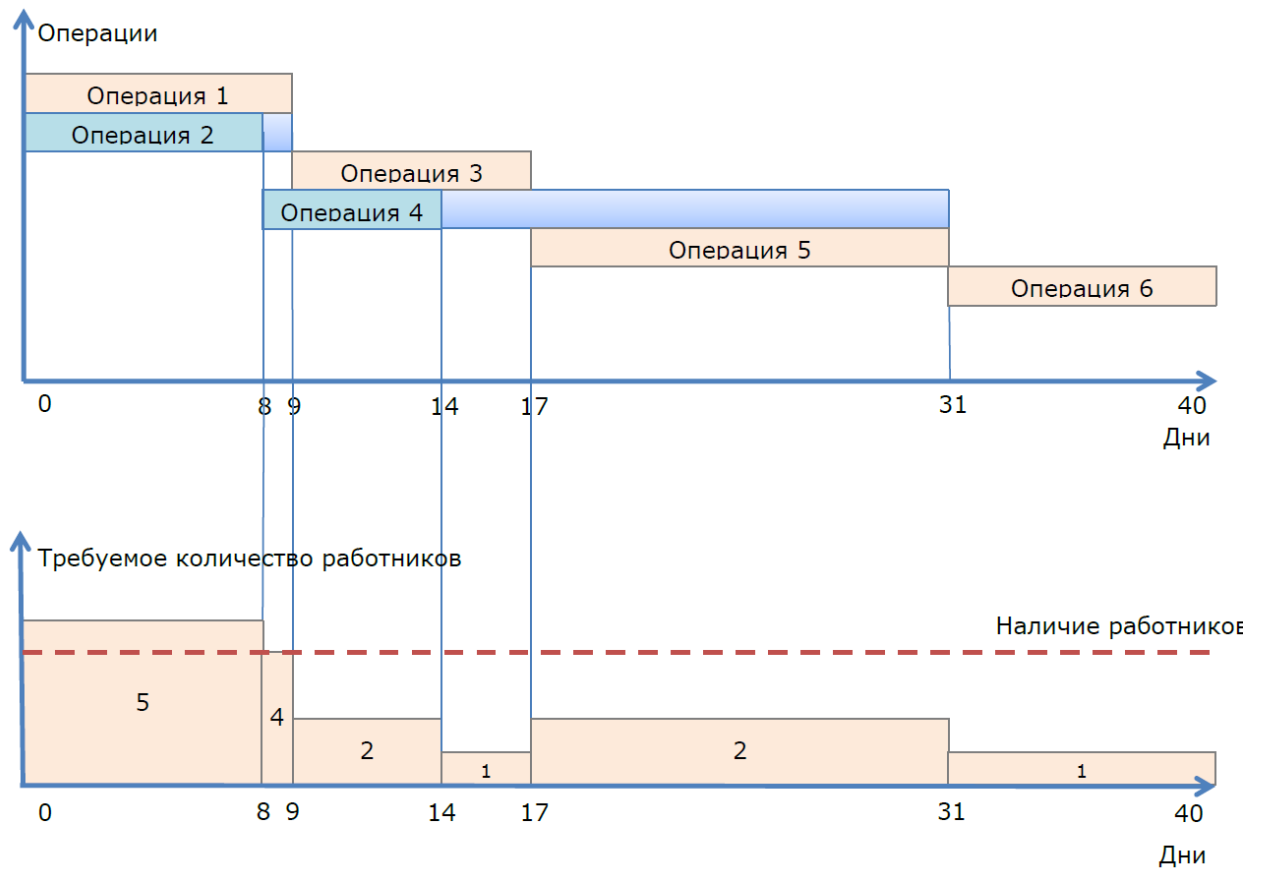
Диаграмма Ганта

Ресурсы проекта

Ресурсами называют компоненты проекта, обеспечивающие его выполнение и включающие материалы, исполнителей, оборудование, энергию и т. д. Соответственно, каждая проектная операция нуждается в ресурсах. Каждый временной анализ проекта основывается на возможном применении установленного количества ресурсов, а значит, при начальном определении длительности проекта существует возможность заранее определить расходование ресурсов.

1. Ресурсы, подвергаемые преобразованиям и входящие в состав выходной продукции.
 1. материалы
 2. информация
2. Ресурсы, необходимые для осуществления преобразования, но не входящие в состав выходной продукции.
 1. основные средства
 2. расходные материалы
 3. люди

Диаграмма Ганта и график ресурсной нагрузки



Команда проекта

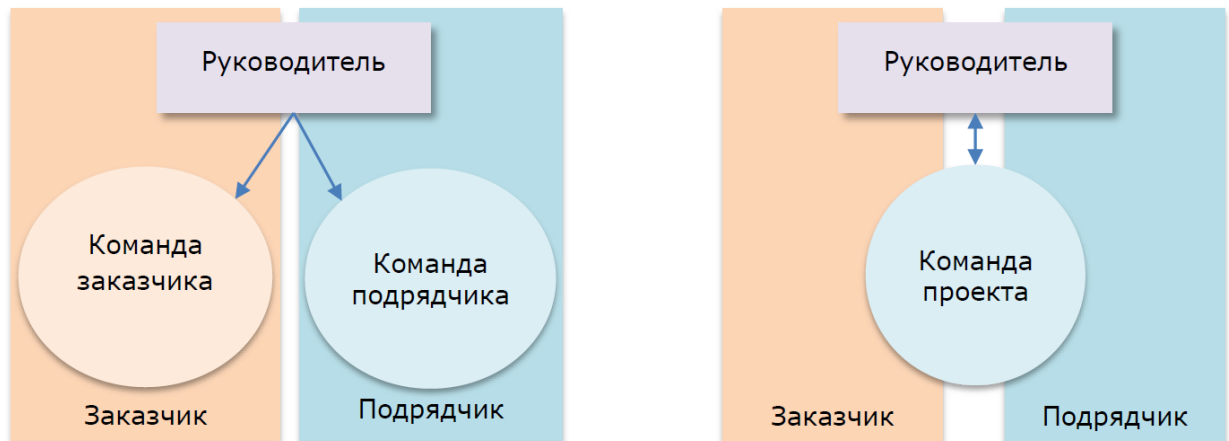
В начале работы над новым проектом его руководителю необходимо решить две важнейшие задачи:

1. как создать команду проекта;
2. как наладить эффективную работу команды.

Команда проекта – это объединение сотрудников, непосредственно занимающихся его реализацией и находящихся в подчинении руководителя проекта. Команда проекта является основным элементом его структуры в связи с тем, что именно она осуществляет воплощение в жизнь его замысла. Эта группа формируется на время осуществления проекта и после его окончания распускается.

Менеджер группы – это координатор и руководитель усилий всех ее членов, являющихся непосредственными исполнителями, имеющими возможность сосредоточиваться на конкретной работе. В некоторых случаях те или иные роли членов команды могут быть совмещены.

Варианты организационных структур проектной команды



Варианты организационной формы

- Проект осуществляется в рамках 1 компании
 - например, при расширении, диверсификации или реструктуризации ее деятельности и пр.
- Проект реализуется силами нескольких компаний
 - команда состоит в основном из сотрудников различных компаний.

Схема системы управления проектной командой



Роли в команде

- Лидер – член команды, имеющий наибольшее влияние на остальных участников, блюститель принятых в команде норм, выразитель оценочных мнений и интересов команды.
- Старейшина – наиболее независимый и авторитетный член команды. Его роль сродни роли лидера, но старейшина может ограничиваться лишь репликами и не проявлять активности.

- Шут – юмористический лидер команды, является мишенью для шуток.
- Остряк – юмористический лидер команды, шутит над другими или по поводу различных ситуаций.
- Потребитель – роль основного состава команды, использует результаты деятельности других исполнителей.
- Отстающий – неквалифицированный, слабый, неумелый член команды. С целью самозащиты может принимать роль шута.
- Энтузиаст – зачастую подавляет активность остальных. У новичков в команде может при этом возникнуть недооценка сложностей, у самого энтузиаста – элементы самолюбования.
- Самоопределяющийся – член команды с заниженными личными нормами, не заботящийся о впечатлении, которое он производит на окружающих. Руководствуется исключительно собственными интересами и не считается с мнением других, нарушает нормы командного поведения, чтобы обратить на себя внимание.
- Дезорганизатор – пользующийся авторитетом специалист, имеющий свою собственную точку зрения и активно ее защищающий. Может стать источником недоверия команды к руководителю проекта.

Организационно-культурную среду команды проекта делят на внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда команды включает окружение проекта во всех его аспектах. Внутренняя среда является организационной культурой самой команды и включает в себя такие аспекты, как:

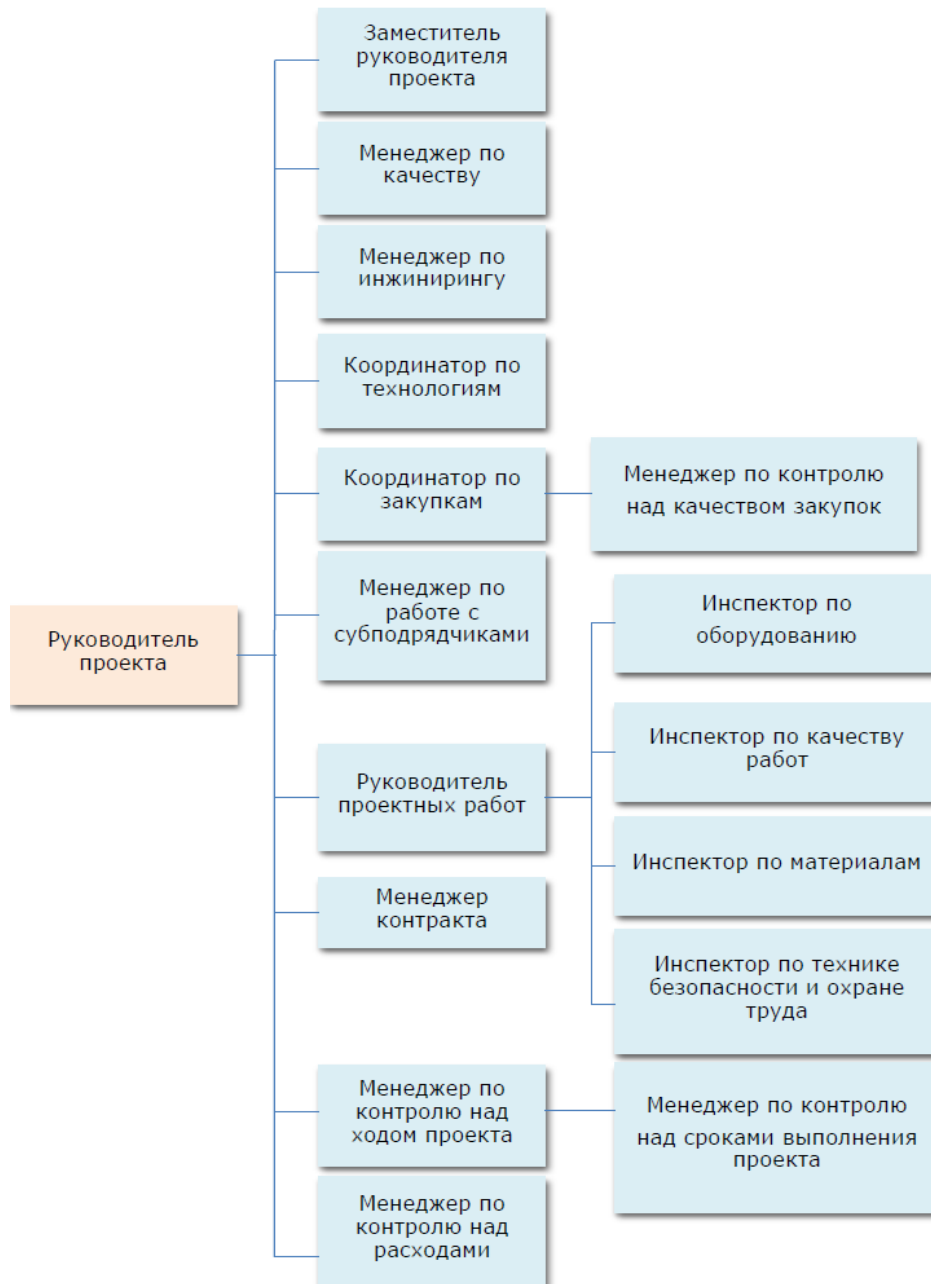
- принимаемые и разделяемые всеми участниками нормы;
- структура распределения власти;
- связанность и сплоченность членов команды;
- специфические методы организации и исполнения командного взаимодействия – коммуникации, координации, подходы к разрешению конфликтов и принятию решений, установлению внешних связей;
- распределение ролей.

При создании команды может быть принят один из двух вариантов организационной формы:

1. Проект осуществляется в рамках компании, например, при расширении, диверсификации или реструктуризации ее деятельности и пр. При этом есть три возможности:

- Реализация проекта как дополнительной задачи в рамках повседневной деятельности компании.
- Традиционная организация проекта, заключающаяся в образовании отдельной организационной структуры в рамках структуры управления компанией.
- Смешанные формы, когда определяется свободный от других видов работы опытный руководитель проекта и задействуются специализированные сотрудники, которые при этом также занимаются своей регулярной работой.

2. Проект реализуется силами нескольких компаний, т. е. команда состоит в основном из сотрудников различных компаний. Подобный вариант свойственен масштабным проектам. В этих случаях для конкретного проекта формируются особые структурные образования.



Состав и структура проектной команды

Управление коммуникациями проекта

Под **управлением коммуникациями** понимают процессы, обеспечивающие создание, сбор, хранение и распространение информации среди участников проекта с целью его успешной реализации.

Планирование коммуникаций проекта заключается в выявлении потребностей его участников в информации и взаимодействии – кому какие данные нужны, когда они потребуются и каким образом они будут предоставлены.

Для определения потребностей и составления системы коммуникаций проекта обычно необходима следующая информация:

- состав внешних и внутренних участников проекта, их интересы;
- организационная структура проекта и распределение ответственности;
- потребности участников проекта в информации;
- физическая схема месторасположения участников проекта;
- ограничения, с которыми сталкивается проектная команда в работе, к примеру – требования безопасности, возможные языковые барьеры и т. д.;
- дополнительные потребности проекта в информации, к примеру – внутренний и внешний маркетинг.

Выбор конкретных технологий для осуществления информационных взаимодействий обуславливается:

- степенью зависимости результатов проекта от актуальности информации или детальности описания текущих состояний проекта;
- доступностью информационных технологий;
- подготовленностью и квалификацией кадров.

Сравнительные характеристики передачи информации по разным каналам коммуникации

Информационный канал	Надежность	Точность	Уровень искажений
Устный	Низкая	Низкая	Высокий
Письменный	Высокая	Средняя	Средний
Электронный	Средняя	Высокая	Низкий

Понятие проектного финансирования

Одной из центральных задач управления проектом является обеспечение его инвестиционными ресурсами – финансирование. При этом под инвестиционными ресурсами понимают не только денежные средства, но и представляемые в денежном эквиваленте иные инвестиции, в том числе нематериальные активы и имущественные права, оборотные и основные средства, займы, права землепользования, кредиты и залоги и пр.

Финансирование проекта состоит из следующих этапов:

1. Предварительный анализ жизнеспособности проекта – выявление его целесообразности по рассчитываемой прибыли и расходам.
2. Разработка проектного плана.
3. Организация финансирования, включающая:
 - оценку потенциальных форм финансирования и выбор наиболее подходящей формы,

- нахождение финансирующих организаций,
 - установление структуры источников финансирования.
4. Контроль над выполнением плана и соблюдением условий финансирования.

Виды финансовых ресурсов компании

Виды ресурсов

Внутренние ресурсы, входящие в состав собственного капитала

Привлеченные ресурсы, включаемые в состав собственного капитала

Привлеченные ресурсы, не включаемые в состав собственного капитала

Источники

- Прибыль
- Специальные фонды, формируемые за счет прибыли
- Амортизационные отчисления
- Страховые возмещения
- Иные (неденежные) виды ресурсов
- Финансовые средства, привлекаемые за счет эмиссии и размещения акций
- Средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями
- Гранты и благотворительные взносы
- Государственные субсидии
- Банковские кредиты и займы
- Кредиты, займы, ссуды в денежной форме, предоставляемые небанковскими учреждениями
- Государственные кредиты и займы
- Коммерческие кредиты (предоставляемые поставщиками машин, оборудования и других инвестиционных товаров; подрядчиками)
- Финансовые средства, привлекаемые за счет эмиссии и размещения облигаций
- Машины, оборудование, иные неденежные виды ресурсов, привлекаемые на основе лизинга

Источники проектного финансирования

Собственные

- Собственные инвестиционные ресурсы предприятий

Привлекаемые

- Взносы, пожертвования, продажа акций, дополнительная эмиссия акций
- Инвестиционные ресурсы инвестиционных компаний-резидентов, в том числе паевых инвестиционных фондов
- Инвестиционные ресурсы страховых компаний-резидентов

— Инвестиционные ресурсы негосударственных пенсионных фондов резидентов

Заемные

— Банковские, коммерческие кредиты, бюджетные и целевые кредиты
— Инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов, включая коммерческие банки, международные финансовые институты, институциональных инвесторов, предприятия

Существует два базовых способа финансирования проектов:

1. Самофинансирование из собственных средств или (для государственных предприятий) из средств бюджета и внебюджетных фондов.
2. Использование привлекаемых и заемных средств.

Основные формы проектного финансирования.

1. Финансирование с полным регрессом на заемщика. Финансирование с предоставлением определенных гарантий со стороны заемщика. Он берет на себя основные риски, получая при этом относительно невысокую стоимость займа, а также возможность быстрого получения финансовых средств для осуществления проекта. Подобный вид финансирования применяется обычно для некоммерческих или малоприбыльных проектов.

2. Финансирование без права регресса на заемщика. Кредитор не получает от заемщика никаких гарантий и берет все связанные с реализацией проекта риски на себя. Стоимость такого финансирования для заемщика довольно высока в связи с тем, что кредитор рассчитывает на надлежащую компенсацию за высокий уровень риска. Этим способом финансируются проекты, обладающие высокой рентабельностью и производящие в результате осуществления конкурентную продукцию. Для применения такой формы финансирования в проекте должно быть запланировано использование передовых технологий производства, обеспечены надежные договоренности с поставщиками и т. д.

3. Финансирование с ограниченным правом регресса. Эта форма финансирования предполагает разделение всех рисков участниками проекта так, чтобы каждый из участников взял на себя те риски, которые от него зависят. При этом каждый из участников берет на себя определенные коммерческие обязательства, цена финансирования умеренна. Все участники проекта заинтересованы в его эффективной реализации, поскольку их прибыль зависит от их деятельности.

Регрессом называют требование о возврате переданной в заем суммы.

Привлечение инвестиций в проект

Инвестиции могут быть привлечены в проект как из внутренних, так и из внешних источников. В первом случае процесс привлечения инвестиций зависит в основном от совокупного объема денежных резервов участников проекта, поэтому мы более подробно рассмотрим второй вариант – внешнее доленое или комбинированное финансирование. Именно эти способы финансирования наиболее часто используются для инвестирования проектов.

Выделяют следующие шаги привлечения инвестиций:

1. Обеспечение инвестиционной привлекательности проекта.
2. Подготовка к привлечению инвестиций.
3. Привлечение инвестиций.

Процесс обеспечения инвестиционной привлекательности следует начинать с понимания ответов на вопросы:

- Что в проекте может заинтересовать инвестора?
- Как инвесторы оценивают инвестиционную привлекательность проектов?
- На каких факторах основывается инвестор в своих решениях относительно проекта и его финансирования?

Необходимость и готовность привлечения инвестиций нужно основывать на следующих аргументах:

- Если собственных финансовых средств для эффективной долгосрочной работы над проектом хватает, привлекать инвестиции не нужно.
- Если имеется большая опасность недостатка собственных средств, следует подумать над привлечением сторонних инвесторов.

В целом для поиска инвестора определяют следующие главные параметры финансирования:

Сроки финансирования. Определение сроков финансирования обычно осуществляется в зависимости от сроков окупаемости проекта и сроков жизненного цикла проекта.

Объемы финансирования. Определение объемов финансирования осуществляется на основе определения суммы финансовых потребностей проекта для различных его вариантов.

Стоимость финансирования (проценты от суммы финансирования, идущие в пользу инвестора). Этот параметр является ключевым – стоимость финансирования, как правило, обладает решающим значением. Она должна быть минимальной – только в этом случае остается разница между стоимостью финансирования и прибылью от реализации проекта. Проект эффективен только тогда, когда прибыль от него превосходит стоимость привлекаемого капитала.

Организационная структура финансирования – устанавливается исходя из ее возможного влияния на финансовое состояние проекта, степени самостоятельности компании-реализатора проекта и степени риска невыполнения ею своих обязательств перед инвестором.

Источник финансирования. Выбор источника финансирования в первую очередь зависит от предлагаемых им условий, качества взаимодействия команды проекта с источником и деловых контактов.

После определения параметров финансирования приступают непосредственно к привлечению внешних инвестиций. **Основными этапами этого процесса являются:**

- составление списка инвесторов и проведение первичных переговоров;
- презентация проекта;
- детальные переговоры;
- подготовка к заключению сделки об инвестировании;
- заключение сделки.

При поиске инвестора команда проекта, так или иначе, сталкивается с необходимостью предоставления сведений о своем проекте. **Существует несколько подходов к подаче этой информации потенциальным инвесторам.**

Традиционный подход заключается в реализации стандартной процедуры разработки проекта, составления необходимых документов и предоставления их для ознакомления потенциальными инвесторами.

Нетрадиционный подход предполагает задействование нескольких способов подачи информации возможным инвесторам:

- участие в онлайн-выставках проектов;
- создание интернет-сайта проекта;
- проведение эффектной презентации проекта;
- длительная работа над проектом без привлечения сторонних инвестиций.

Управление качеством

Принципы Деминга

В. Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming) является родоначальником движения за качество. В своих концепциях Деминг выдвигает идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы, так как, по его мнению, они создают атмосферу нервозности, способствуют краткосрочному вкладу в работу, игнорируя долгосрочные задачи, и разрушают работу в командах. Кроме того, он уделяет основное внимание улучшению качества применительно к процессам, системам и статистике.

14 принципов Деминга

1. Постоянство цели. Поддерживайте постоянство целей для стабильного совершенствования товаров и услуг.
2. Новая философия. Примите новую философию. Мы живем в новую эпоху, основы которой были заложены в Японии.
3. Снизьте зависимость от инспекции. Устраните потребность в большом объеме контроля как способе достижения качества.

4. Прекратите практику заключения контрактов по самым низким ценам. Не практикуйте ведение бизнеса, основываясь исключительно на цене.
5. Совершенствуйте все процессы. Постоянно совершенствуйте каждый процесс с точки зрения планирования, производства и обслуживания.
6. Введите обучение на работе.
7. Установите благоприятный стиль руководства. Утверждайте стиль руководства, направленный на то, чтобы помочь людям лучше выполнять свою работу.
8. Избавляйтесь от страха. Поощряйте эффективные двусторонние коммуникации и другие способы, позволяющие избавиться от страха в организации.
9. Разрушайте барьеры между отделами и людьми.
10. Исключайте использование лозунгов, плакатов и призывов.
11. Устраните цифровые показатели, по которым выносятся суждения. Откажитесь от стандартов выполнения работы, которые предписывают рабочим достижение определенных норм в цифровом выражении и управленческому персоналу – цифровых показателей. Вместо этого предложите поддержку и помощь наставников.
12. Гордитесь мастерством.
13. Поощряйте образование.
14. Приверженность высшего руководства. Добейтесь четкой приверженности высшего руководства идее постоянного улучшения качества и производительности.

Тотальное управление качеством (TQM)

Тотальное управление качеством (TQM, ТУК) – это философия организации, основанная на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к тотальному качеству. Отсюда качество – это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации.

Тотальное управление качеством означает:

Тотальное – все в организации принимают участие в производстве конечного товара или услуги для потребителя.

Качество – соответствие требованиям; это способ, который позволяет описать сущность произведенного товара или оказанной услуги таким образом, чтобы не оставалось никакой возможности для субъективного мнения; мы знаем, когда есть соответствие и когда его нет; все должны понимать качество одинаково; когда мы будем говорить о качестве на одном языке, мы сможем измерить его и управлять им.

Управление – это процесс, в который вовлечены люди, системы, инструменты и способы поддержки, так как качество не может появиться само по себе, им необходимо управлять.

Качество можно измерить по пяти элементам (Бэнкс, 1992)

1. Что я ожидаю получить, покупая это? – **спецификация**.
2. Получил ли я то, что ожидал? – **соответствие**.
3. Продолжает ли это оправдывать мои ожидания? – **надежность**.
4. Сколько я должен заплатить? – **стоимость**.
5. Когда я могу это получить? – **поставка**.

Цепочка «внутренний потребитель—внутренний поставщик»

Каждый из нас имеет свое представление о потребителе. Каждый из нас сам является потребителем. Ежедневно мы покупаем товары и услуги у различных поставщиков: аптек, банков, магазинов, транспортных компаний. Успех этих поставщиков зависит от их способности предоставить нам то, что нам, как потребителям, требуется от них: надежное, удобное и вежливое обслуживание, стоящее заплаченных денег. Удовлетворение требований потребителя – ключевой элемент в предоставлении качественного обслуживания.

Действия поставщика:

- идентификация тех, кто действительно является вашими потребителями;
- точное определение того, что требуется потребителям;
- предоставление потребителям выбора, насколько это возможно;
- наилучшее удовлетворение требований потребителей в рамках ресурсных ограничений;
- добывание информации о том, насколько хорошо вы удовлетворяете требования потребителей (обратная связь).

Управление стартап – проектами

Стартап – это компания или временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели.

Главный смысл в том, что стартап – это некая организация, находящаяся на стадии поиска бизнес-модели. Все, что не подходит под это определение, является просто бизнесом и вряд ли заинтересует венчурных капиталистов или ангел-инвесторов, ищущих рисковые предприятия на ранней стадии.

Это такая компания, интернет-проект, имеющий амбициозную, инновационную идею и перспективный продукт. В основном стартапом называют молодые фирмы и мобильные предприятия с ограниченными ресурсами, которые были созданы недавно или еще находятся в стадии основания и развития.

Сегодня стартап — это процесс реализации за короткие сроки и, как правило, при неопределенных начальных ресурсах задачи или проекта, отличающихся принципиальной новизной, для выполнения которых в компании нет разработанных стандартов. Например, какая-то абсолютно новая задача, которой раньше никто не занимался. А такие задачи есть в любой компании, будь то открытие филиала, создание нового направления, нового подразделения, нового продукта и т. д.

Все стартапы характеризуются наличием жестких условий по минимизации сроков и ресурсов. Обычно эти два условия противоречат друг другу, поэтому реализация стартапа требует значительного физического, интеллектуального и эмоционального напряжения участников. Специфика стартап-проектов задает высокие требования к стартап-менеджеру.

Чтобы стартап стал успешным, нужно быть хорошо знакомым с этой сферой деятельности и четко представлять, как можно монетизировать проект. Особенность IT-бизнеса заключается в том, что здесь часто не нужны большие денежные затраты, здесь гораздо важнее проявить профессионализм и творческие способности при разработке бизнес-плана и привлечении инвесторов. Однако несмотря на специфичность этой сферы, общие законы бизнеса здесь действуют так же, как и в других отраслях.

Чтобы стартап-проект мог рассчитывать на успех, ему нужно быть новым, оригинальным и, главное, полезным, необходимым людям. При этом не обязательно придумывать что-то принципиально новое, когда можно интересно и оригинально реализовать уже существующие идеи. Любой стартап-проект должен иметь свою «изюминку», какое-либо конкурентное преимущество.

Способность создать уникальный продукт или услугу

Способность создать уникальный продукт или услугу	Ценность продукта или услуги для потребителя	
	1	2
	3	4

Вертикальная ось – это способность компании создать уникальный товар – то есть такой, который отличается от всего, что уже есть на рынке. Чем выше, тем уникальнее продукт/услуга.

Горизонтальная ось показывает, насколько товар востребован потребителем. Чем правее, тем ценнее продукт/услуга.

1 - Компании, которые производят продукты или услуги, которые никому не нужны, но уникальны.

2 - Компании, которые производят нечто не только очень востребованное, но и уникальное, поэтому потребители будут ценить продукт/услугу больше всего, и организация будет иметь больше всего преимуществ. Этот тот угол, куда нужно стремиться.

3 - Здесь находятся компании, которые предлагали однотипные товары/услуги, никому особо не нужные.

4 - В этом сегменте идет постоянная ценовая война. Товар будет пользоваться спросом, но у компании будет много конкурентов с аналогичными предложениями.

*Достичь успеха в этом углу можно, но придется постоянно вести ожесточенную борьбу за выживание.

Возможные риски IT-проектов

Работая в IT-сфере, всегда нужно учитывать возможные риски. Далеко не каждый стартап-проект в итоге становится успешным; большинство проектов, к сожалению, так и не доходят до своего целевого потребителя, и это может происходить по разным причинам. Различные интернет-проекты жестко конкурируют друг с другом, кроме того, никто не защищен в достаточной мере от полного или частичного копирования информации, интересных идей. В IT-сфере желательно всегда быть на шаг впереди

конкурентов и быть готовым явить интернет-сообществу новую идею, в то время как конкуренты только-только скопировали старую.

Составляющие успеха

1. **Перспективная идея.** Идея должна быть максимально четкой и конкретной, чтобы потенциальные инвесторы без проблем могли понять ее смысл и механизмы реализации.
2. **Ресурсы для достижения цели.** Обычно инвестиции в стартапы становятся возможны только для проектов тех стартаперов, которые четко представляют себе, каким образом они будут реализовывать на практике свою идею и какие инструменты им для этого понадобятся.
3. **Финансовая привлекательность проекта.** Бывают случаи, когда идея для стартапа является очень интересной и оригинальной, однако реальную финансовую выгоду в результате ее реализации получить будет очень сложно или вовсе невозможно.

Основные шаги запуска стартапа

1. Придумать такой продукт или услугу, которые сделают мир лучше
2. Сформулировать девиз (мантру Гай Кавасаки) для понимания сотрудниками главных целей компании
3. Начать производство и реализацию продукта или услуги
4. Определить бизнес-модель
5. Построить систему ВРЗ (вехи, расчеты, задачи)

Система ВРЗ позволяет:

- Определить масштабы проекта.
- Оперативно проверить расчеты.
- Разработать метод выявления и исправления крупных изъянов в мышлении.

Вехи

Семь неотъемлемых вех любого запуска (если упустить хотя бы одну, предприятие может погибнуть):

1. Доказать концепцию проекта.
2. Завершить детальную разработку проекта.
3. Завершить изготовление опытного образца.
4. Найти и получить капитал.
5. Поставить клиентам опытный вариант продукции.
6. Поставить клиентам окончательный вариант продукции.
7. Достичь точки безубыточности.

Расчеты

Необходимо провести основные расчеты по бизнесу и зафиксировать их на бумаге.

Факторы, которые следует учитывать:

- рабочие характеристики продукта/услуги;

- размер рынка;
- валовая прибыль;
- количество заявок на продажу у продавца;
- коэффициент превращения потенциальных клиентов в реальных;
- длина цикла продажи;
- коэффициент окупаемости инвестиций клиента;
- количество звонков в техническую поддержку на единицу поставленного товара;
- цикл выплат дебиторской и кредиторской задолженности;
- фонд заработной платы;
- стоимость деталей и материалов.

Задачи

Выполнение задач необходимо для запуска предприятия, а также для понимания и оценки всего объема предстоящих работ.

Презентация

Правила презентации стартап-проекта:

1. Объяснить в первую же минуту, чем занимается компания - кратко и конкретно.
2. Значимость того, что презентуется, не всегда самоочевидна и поразительна. Для проверки каждого заявления можно использовать вопрос: «И что из того?»
3. Одним из приемов может быть комбинация ответа на вопрос «Что с того?» и фразы, начинающейся со слова «Например...»
4. Понимание аудитории. В основе успешной презентации – исследование, проведенное до начала встречи

Правило 10/20/30.

- 10 слайдов (максимально 20). Цель – сообщить достаточную, а не всеобъемлющую информацию, вызвать интерес.
- 20 минут.
- 30-й кегль текста.

Презентация перед потенциальными инвесторами

Слайд	Содержание	Комментарии
Название	Название компании, ваши имя и должность; контактная информация.	Пока аудитория изучает слайд, вы объясняете, чем занимается ваша компания (например: «Мы продаем ПО», «Мы продаем оборудование», «Мы - школа», «Мы – церковь», «Мы защищаем окружающую среду»).
Проблема	Опишите неудобства, которые вы помогаете устранить, или вопросы, на которые у вас есть ответы. Цель – добиться того, чтобы все закивали и клянули на вашу «наживку».	Сведите к минимуму или вовсе опустите ссылки на консалтинговые исследования относительно будущих масштабов вашего рынка.

Решение	Объясните, как именно вы устраняете эти неудобства или отвечаете на вопросы; какой новый смысл вы приносите в мир. Позаботьтесь о том, чтобы присутствующие четко уяснили, что вы продаете и зачем это им нужно.	Подробным техническим спецификациям здесь не место. Изложите саму суть решения проблемы, например: «Мы – веб-сайт, посвященный дешевым путешествиям. Мы написали ПО, которое проводит мониторинг всех остальных туристических сайтов и составляет единый рейтинг их расценок».
Бизнес-модель	Объясните, как вы делаете деньги: кто вам платит, кто и как распространяет продукцию; назовите свою валовую прибыль.	Как правило, уникальная, абсолютно новая бизнес-модель лишь отпугивает инвестора. Даже если ваша бизнес-модель – действительно революционная, лучше описывать ее в терминах уже существующих моделей. Заодно это ваш шанс упомянуть названия компаний, уже использующих ваш продукт или услугу.
Секрет успеха	Опишите технологию, формулу, составляющую секрет успеха вашего продукта или услуги.	Чем меньше текста и больше диаграмм, схем, графиков на этом слайде, тем лучше. Официальные документы и объективные доказательства концепции придется здесь очень кстати.
Маркетинг и продажи	Объясните, как вы планируете выйти на покупателя, опишите ваши рычаги маркетингового влияния.	Убедите аудиторию, что ваша стратегия выхода на рынок достаточно продумана, эффективна и не приведет вас к разорению.
Конкуренция	Представьте полный обзор конкурентной среды. Пусть лучше он будет излишне подробным, чем недостаточным.	Никогда не следует принижать конкурентов. Все – клиенты, инвесторы, сотрудники - хотят услышать, чем хороши вы, а не чем плохи ваши конкуренты.
Управленческая команда	Опишите ключевых игроков вашей управленческой команды, совета директоров и консультативного совета, а также ваших главных инвесторов.	Не бойтесь показать несовершенство вашей команды. У всех стартап-компаний есть слабое звено – важно то, что вы его видите и стремитесь его заменить.
Финансовые прогнозы и ключевые показатели	Предоставьте прогноз на пять лет вперед; причем речь должна идти не только о деньгах, но и о ключевых показателях, таких как число клиентов и коэффициент их перехода из потенциальных в реальные.	Составьте прогноз продаж. Примите во внимание торговые циклы и сезонность. Помните – разьяснить предположения, лежащие в основе прогноза, не менее важно, чем привести выдуманные цифры.

Текущий статус, достижения на данный момент, план-график и использования фондов	Разъясните текущий рыночный статус вашего продукта или услуги, ваши ожидания от ближайшего будущего и ваши планы по использованию средств, которые вы пытаетесь привлечь.	Продemonстрируйте в деталях положительную динамику вашей компании и ее шансы на успех. Затем, используя этот же слайд, завершите презентацию призывом к действиям.
---	---	--

Составление бизнес-плана

— Объем не больше 20 страниц. Чем короче план, тем больше вероятность, что его прочтут.

— Писать план должен один член команды. Это мудрость всей команды, выраженная одним голосом. План не должен казаться лоскутным одеялом, сшитым из кусков разнородного текста.

— Финансовые планы должны быть объемом не более 2-х страниц. Наиболее важный из прогнозов – анализ движения денежной наличности на первые пять лет.

— Указать ключевые показатели – число покупателей, точек продаж и торговых посредников.

— Привести расчеты, на которых основаны прогнозы. Расчеты, на которых основан прогноз, гораздо информативнее и важнее самого прогноза.

— Использовать способы привлечения внимания:

- ☐ Включить ссылку на авторитетный источник.
- ☐ Добавить список клиентов, которым читатель может позвонить и расспросить их о том, насколько они нуждаются в продукте или услуге.
- ☐ План должен демонстрировать реальные знания и опыт работы на рынке.
- ☐ Включить графики и диаграммы для пояснения сложных моментов.

Привлечение капитала

Инвесторами могут быть:

- венчурные капиталисты;
- бывшее руководство;
- фонды;
- государственные организации.



Факторы, влияющие на принятие решения инвестором

Многие предприниматели уверены, что инвесторы хотят услышать, что у компании нет конкурентов. На самом деле опытные инвесторы от такого утверждения приходят к одному из двух возможных выводов:

1. У компании нет конкурентов, потому что нет рынка. Был бы рынок – были бы другие завоеватели.
2. Учредители компании не умеют собирать информацию о существовании других организаций, занимающихся тем же, чем и они.

РГР

1. Отнесите проект к определенному виду
2. Определите состав и содержание процессов управления
3. Определите основных внешних и внутренних участников проекта
4. Определите основные цели и задачи для проекта
5. Проверьте сформулированные цели по критериям SMART
6. Определите наиболее существенные внешние факторы
7. Выберите оптимальную модель жизненного цикла
8. Сформулируйте основные пункты проектной концепции и проведите SWOT-анализ
9. Составьте примерный стратегический план
10. Определите основные операции проекта
11. Установите время выполнения для каждой из операций
12. Постройте сетевую диаграмму вашего проекта и определите время его реализации
13. Определите общий резерв времени и постройте диаграмму Ганта
14. Определите основные ресурсы, необходимые для выполнения каждой операции
15. Установите произвольно расход одного из ресурсов для каждой операции

16. Выберите оптимальный вариант организационной структуры команды
17. Выберите оптимальную организационную форму управления проектной командой
18. Определите информационные потребности для каждого из участников проекта
19. Выберите оптимальные источники, организационные формы и способы финансирования
20. Определите параметры финансирования и потенциальных инвесторов
21. Определите, для кого вы являетесь поставщиком в рамках своего проекта
22. Для каждого потребителя – пользователя вашей системы укажите: Чего хочет от меня потребитель? Как потребитель определяет качество?
23. Определите список поставщиков для вашего проекта
24. Укажите для каждого поставщика: Что вы от них хотите? Как вы приходите к выводу, что продукт или услуга, предоставленные вам, были качественными?
25. Запишите идеи своего проекта и попробуйте провести анализ с помощью таблицы «Способность создать уникальный продукт или услугу»
26. На основе вашей идеи подготовьте вариант презентации для инвесторов
27. На основе выбранной вами идеи, продемонстрируйте свое превосходство над конкурентами в виде таблицы: Конкурент | Мы можем, они не могут | Мы не можем, они могут

Список литературы

1. Программа МБА «Управление проектами» City Business School www.e-mba.ru, 2022.
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами: учеб. пособие. - М.: Омега-Л, 2011.
4. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. проф. В.Д. Шапиро. - М.: Высшая школа, 2000.
5. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: учебник для вузов. - СПб.: ДваТрИ, 1996.