

Как вы лодку назовете,  
так она и поплывет ...



**Владимир Либерзон, РМР**

*Спайдер Проджект*

# Введение

---

- Согласно традиционным подходам проект считается успешным, если он выполнен в срок и в рамках отведенного бюджета.
- При этом остаются за рамками проекта его коммерческие результаты и, в частности, та прибыль, которую приносит продукт проекта.

# Введение

---

- В результате «успешный» проект может принести убытки из-за неверно поставленных целей или изменений на рынке, а оценка исполнения затрудняется многокритериальностью.
- Как оценить проект, выполненный с опозданием, но с экономией бюджета, или проект, выполненный с опережением графика, но с перерасходом бюджета?
- Как добиться, чтобы исполнение неуспешных проектов своевременно прекращалось?

# Введение

---

- В этом докладе предлагаются такие подходы к организации корпоративной культуры управления проектами, в которой успех проекта определяется и его будущими коммерческими результатами и теми знаниями, которые приносит проект в базу знаний компании. Внедрение такой корпоративной культуры управления проектами меняет роль команды управления проектами, позволяет выстроить стройную и понятную систему мотивации, снижает риски рассогласования интересов команды управления проектом и организации в целом.

# Критерии успеха проекта

---

- В мире «успешно» выполнено множество проектов, принесших огромные убытки тем компаниям, которые их запускали.
- В качестве примеров можно привести проект «Иридиум», строительство туннеля через Ла Манш и множество других проектов, достигнувших поставленных целей, но не обеспечивших коммерческий успех.

# Критерии успеха проекта

---

- По американским исследованиям только один из восьми проектов разработки новой продукции приносит прибыль.
- Потому компании, вкладывающие средства в такие и другие проекты, ориентированные на достижение прибыли, заинтересованы не только в успешном завершении проектов, которые принесут прибыль, но и **в своевременном прекращении исполнения проектов**, у которых шансы коммерческого успеха невелики.

# Критерии успеха проекта

---

- Современная корпоративная культура должна поощрять менеджеров проектов не только за успешное достижение поставленных целей, но и за своевременное прекращение исполнения проектов, у которых вероятность коммерческого успеха невелика.
- Менеджеры проектов должны быть ориентированы на коммерческий успех и все их решения должны быть ориентированы на улучшение экономических показателей проектов.

# Показатели эффективности

---

- К основным экономическим показателям, по которым оценивается экономическая эффективность инвестиций относятся:
- Чистый Дисконтированный Доход (Net Present Value),
- Внутренняя Норма Доходности (Internal Rate of Return),
- Срок окупаемости.



# Приоритеты бизнес проектов

---

- ❑ Оценка бизнес проектов производится по перечисленным показателям, а вот, которым из них отдается предпочтение, зависит от политики организации:
- ❑ Осторожная организация прежде всего задумывается о скорейшей окупаемости инвестиций и минимизирует риски,
- ❑ Организация, склонная к риску, прежде всего смотрит на ВНД.

# Интересы команды

---

- Интересы команды управления проектом определяются поставленными критериями успеха и системой мотивации, которая с этими критериями связана.
- Как совместить интересы компании и команды?

# Критерий успеха

---

- Критерий успеха проекта должен соответствовать критерию выбора проекта из портфеля. Для бизнес проектов это может максимизация ВНД, ЧДД или минимизация срока окупаемости.
- Однако получение прибыли часто оказывается за пределами проекта.

# Ворота

---

- Регулярные исследования и принятие решения о продолжении исполнения проекта обязательно включаются в план проекта (ворота, gates или killing points). По меньшей мере такие решения должны приниматься при переходе от одной фазы жизненного цикла проекта к другой.

# Критерий успеха

---

- Опираясь на прогнозы будущих доходов можно оценить экономическую целесообразность управленческих решений.
- Поэтому появляется возможность оценить, стоит ли тратить деньги, чтобы ускорить реализацию, или сэкономить, но опоздать.

# Неопределенность

---

- Для продуктов длительного пользования неопределенности, связанные с прогнозированием будущего функционирования продукта очень велики.
- Поэтому часто критерий успеха проекта приходится задавать, опираясь на прогноз прибыли (убытка) к некоторому моменту в будущем.

# Критерий успеха

---

- Задается некоторый уровень прибыли (убытка) к определенному моменту во времени. Успех проекта – превышение заданной прибыли (сокращение убытка).
- Эта цель яснее, ближе и ее осуществление легче проверить.
- Все текущие решения определяются тем, повышаем мы или понижаем прибыль к этому моменту.

# Критерий успеха

---

- Фактически получается, что задается стоимость дня опоздания реализации проекта, как и стоимость каждого дня опережения.
- Поэтому для проектов политических и организационных можно подойти аналогичным образом:



# Критерий успеха

---

- Определить плановый срок завершения, плановый бюджет проекта и дополнительно стоимость дня опережения и опоздания.
- В этом случае бизнес решения типа стоит ли тратить дополнительные средства на ускорение исполнения, становятся обоснованными.

# Критерий успеха

---

- Упрощается управление портфелем проектов, потому что можно сравнить и оценить, что дает, например, переброска ресурсов с одного проекта на другой, как оптимально распределить ограниченные финансы.

# Критерий неудачи

---

- Аналогично критерию успеха нужно определить и критерий неудачи – такие показатели экономической эффективности, недостижение которых означает, что проект перестает быть экономически привлекательным (минимальная ВНД, максимальный период окупаемости, минимальный уровень прибыли (убытка) к определенному моменту).

# Критерий неудачи

---

- Если критерий успеха проекта не будет достигнут, это еще не означает, что проект неудачен с точки зрения интересов компании.
- Команда управления проектом не справилась с управлением должным образом, непредвиденные риски или либо иное ухудшили какие-то показатели.

# Критерий неудачи

---

- ❑ Но пока показатели проекта не стали хуже минимально допустимых, исполнение проекта следует продолжать, он остается экономически привлекательным.
- ❑ Однако как только прогноз показывает, что и минимальные показатели не будут исполнены, команда обязана поставить вопрос о прекращении дальнейшего исполнения проекта.

# Прекращение проекта

---

- Менеджер проекта должен контролировать не только то, что происходит в проекте, но и то, что происходит вокруг него – действия конкурентов, изменения пристрастий потребителей, развитие технологий.
- Прогноз будущих доходов – составная часть критерия успеха проекта, как и критерия неудачи.

# Корпоративная культура управления проектами

---

- В том случае, когда компания реализует коммерческие проекты, корпоративная культура управления проектами должна включать следующие положения:
  - Следует задавать коммерческие критерии успеха и неудачи проекта,
  - Следует поощрять не только успешное завершение, но и своевременное прекращение неуспешных проектов,
  - Следует поощрять вклад в пополнение базы знаний компании,
  - Следует включить управление рисками в перечень обязательных инструментов управления проектами.

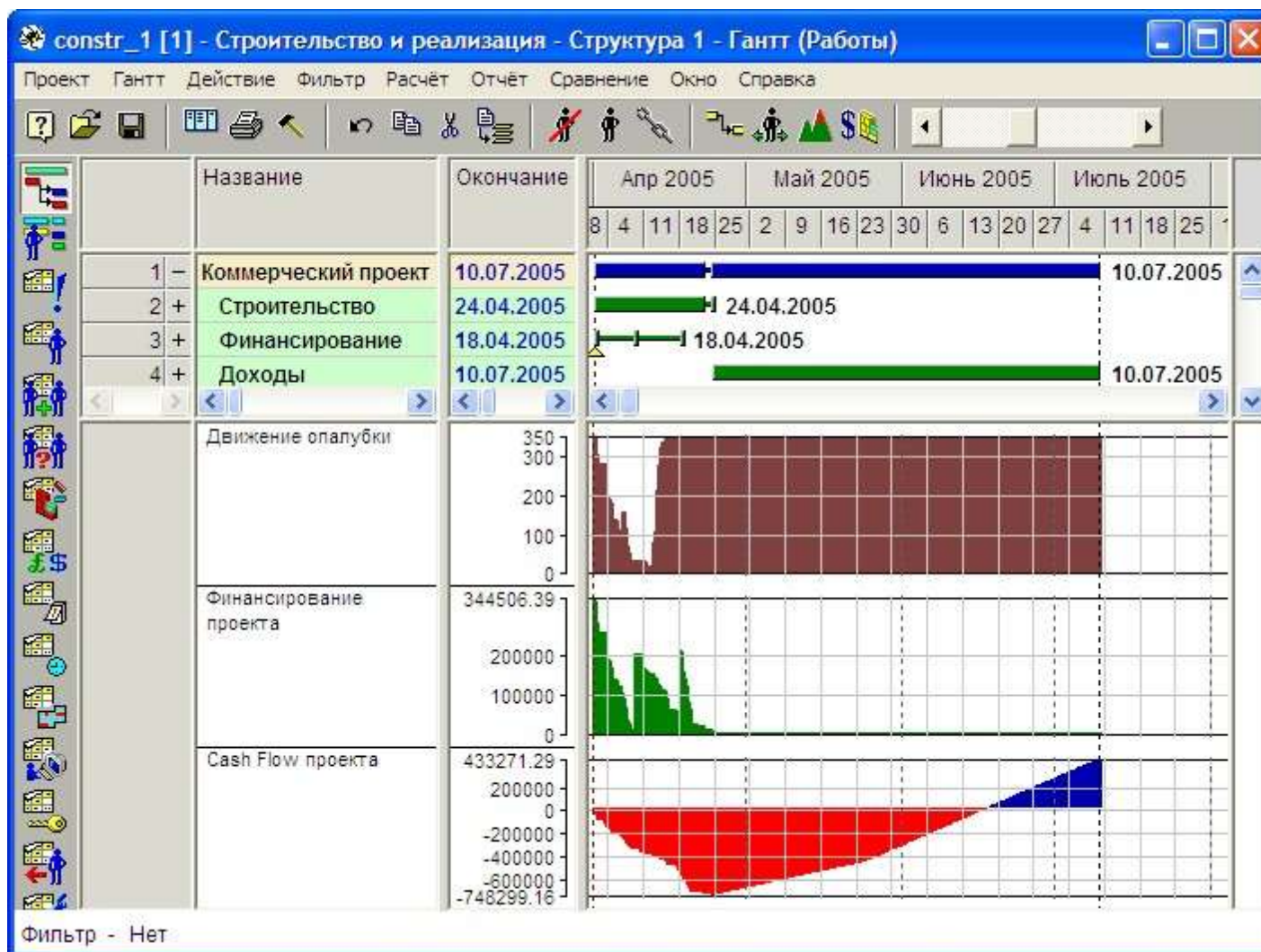
# Пример

---

- На следующем слайде представлен пример проекта, расписание которого рассчитано с учетом ограничений по ресурсам, поставка и финансированию.
- Как видно из диаграммы Cash Flow прибыль, ожидаемая к определенной дате составляет 433 271.29.



# Пример

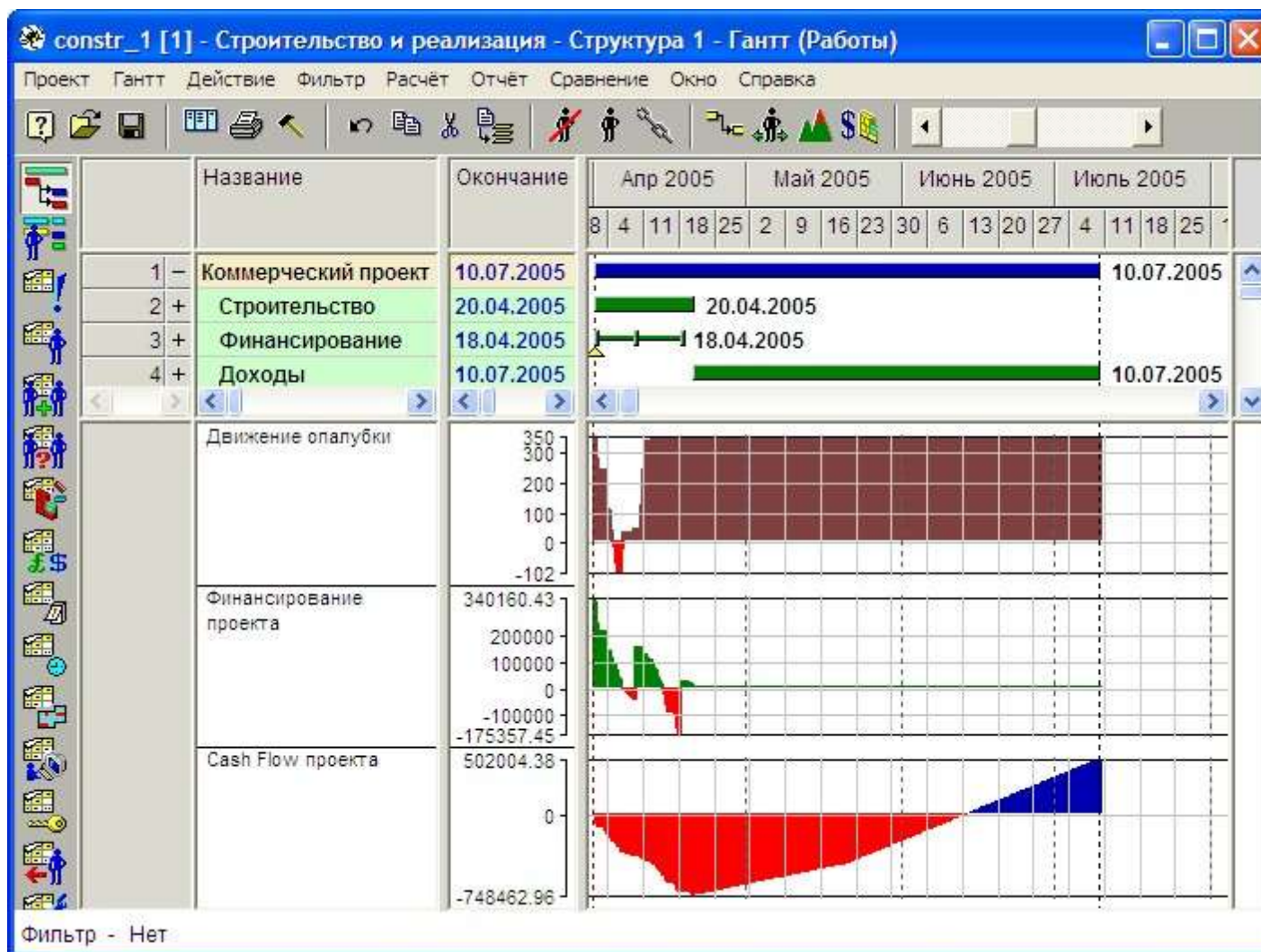


# Пример

---

- Если же арендовать дополнительно 102 квадратных метра опалубки и взять короткий кредит в размере 175000, то прибыль за то же время вырастет на 80000.
- Менеджер проекта должен оценить стоимость указанных мероприятий и сравнить с дополнительной выгодой.
- Если стоимость аренды опалубки и проценты по кредиту не превзойдут дополнительной выгоды, то имеет смысл предпринять эти действия.

# Пример



# Управление рисками

---

- Но детерминированные оценки не надежны и не позволяют принимать действительно эффективные решения.
- Действительно эффективное управление учитывает риски и неопределенности.
- Моделирование рисков позволяет контролировать:
  - Вероятность достижения запланированной прибыли,
  - Вероятность того, что проект потерпит неудачу.

# Управление рисками

---

- Если вероятность достижения минимально допустимой прибыли становится ниже допустимой, менеджер проекта должен проинформировать руководство о том, что исполнение проекта следует прекратить.
- На следующем слайде пример проекта, в котором контролируются вероятности выхода на запланированную и минимальную прибыль.

# Управление рисками



# Управление рисками

---

- Верхняя диаграмма показывает, что вероятность достижения минимально допустимой прибыли неуклонно росла и достигла 99%.
- При этом достижение запланированной прибыли по-прежнему под вопросом (текущая вероятность 50%).

# Мотивация команды управления проектом

---

- Мотивация команды управления проектом обычно связана с достижением поставленных целей.
- Если цели традиционные (сроки, стоимость, качество), то система мотивации становится довольно сложной – можно сделать быстрее, но дороже, медленнее, но дешевле.
- Достижение определенной прибыли к определенному моменту – критерий, который позволяет свести разноплановые критерии к одному и упрощает оценку исполнения проекта.



# Мотивация команды управления проектом

---

- Упрощенный подход, использующий ту же идеологию – заранее определить стоимость одного дня опоздания проекта, а также опережения директивной даты.
- На базе этой информации команда управления проектом сможет принимать обоснованные управленческие решения, а исполнение проекта можно оценить по единому критерию.

# Заключение

---

- Современная корпоративная культура управления проектами должна
  - ориентировать менеджеров на достижение коммерческого успеха проектов, которыми они управляют,
  - Учитывать неопределенности и риски в управлении проектами,
  - Четко определять критерии как успеха, так и неудачи проекта,
  - Не отождествлять успешные проекты и успешных менеджеров,
  - Поощрять своевременное прекращение неуспешных проектов,
  - Поощрять накопление знаний.

# Спасибо за внимание!

---

- У нас мало времени для обсуждения, но буду рад ответить на последующие вопросы, мой адрес электронной почты:

**spider@mail.cnt.ru**