

# Управление бизнес- проектами

МФК

Высшая школа бизнеса МГУ

Маркова Марина Валерьевна

К.э.н., доцент

Доцент кафедры менеджмента

2017

# УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ

## Тематический план

<b>Занятие</b>	<b>Тема</b>
<b>№1</b>	<b><i>Введение в управление бизнес-проектами</i></b> <i>Введение в управления бизнес-проектами. Содержание и структура курса, подходы к изложению материала, практические упражнения и особенности самостоятельной работы. Форма и условия получения зачета по курсу.</i>
<b>№2</b>	<b><i>Классификация проектов: ключевые понятия и определения</i></b>
<b>№3</b>	<b><i>Разработка проектов на основе модели «CANVAS»</i></b>
<b>№4</b>	<b><i>Основы потребительского поведения в управлении проектами</i></b>
<b>№5</b>	<b><i>Практическое занятие: разработка бизнес-идеи проекта</i></b>
<b>№6</b>	<b><i>Управление инициацией проектов на основе стандарта PMBOOK: «Устав проекта»</i></b>
<b>№7</b>	<b><i>Тимбилдинг и управление командой проекта</i></b>
<b>№8</b>	<b><i>Управление сроками, рисками и стоимостью проекта</i></b>
<b>№9</b>	<b><i>Маркетинг проекта: PR и продвижение</i></b>
<b>№10</b>	<b><i>Управление отраслевыми проектами: маркетинговый аспект</i></b>
<b>№11</b>	<b><i>Анализ опыта применения проектного подхода в бизнесе</i></b>
<b>№12</b>	<b><i>Письменный зачет по курсу</i></b>

Основные (обязательные для изучения) учебники:

1. Остервальдер Александр, Пинье Ив, Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Пабlishер. 2015. – 288 стр.

[2. Под общ. ред.: И.И. Мазура, В.Д. Шапиро ; Рец.: П.В. Горюнов, Ю.Н. Забродин: Управление проектами. - М.: ОМЕГА-Л. 2010](#)

3. Ципес Г.Л., Товб А.С. 2010, Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие/Под общ. ред. А.С. Товба, Г.Л. Ципеса. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 480 с.

[http://www.olbuss.ru/catalog/project\\_management/343/](http://www.olbuss.ru/catalog/project_management/343/)

4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами 2004, Третье издание (Руководство РМВОК®). © Project Management Institute, Inc.

5. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов 2010, - М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 256 с.

Дополнительная (углубляющая, справочная) литература:

1. Тернер Р. 2007, Руководство по проектно-ориентированному управлению, М.: ИД «Гребенников», 552 с.
2. Грашина М., Дункан В. 2006, Основы управления проектами, СПб.: Питер, 08 с.
3. Баркалов С., Воропаев В. и др. 2005, Математические основы управления проектами. Под ред. В.Н. Буркова. М: Высшая школа
4. Кендалл Дж., Роллинз С. 2004, Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI: Пер. с англ., М.: ЗАО «ПМСОФТ». 576 с.
5. Грей К., Ларсен Э. 2003, Управление проектами. Пер. с англ., М.: «Дело и Сервис»
6. Ципес Г., Товб А. 2006, Менеджмент проектов в практике современной компании, М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 304 с.
7. P2M. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий 2009, Киев
8. Маркова М.В., Иванова А.Г. 2010. Психология продаж. – М.: Изд. центр ЕАОИ
9. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М., 2013.
10. Дод П., Сандхайм Д. 25 лучших способов и приёмов тайм-менеджмента. Как делать больше не теряя головы. М., 2008.
11. Дубровин И.А. Поведение потребителей. – М.: Дашков и К, 2012.
12. Миллер Р.Е. Новая стратегия продаж. – М.: ЛОРИ, 2008.
13. Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М., 2011.
14. [Туккель И.Л.: Управление инновационными проектами. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011](#)
15. [Фунтов В.Н.: Управление проектами развития фирмы: теория и практика. - СПб.: Питер, 2008](#)
16. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: учебное пособие/ Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008.

## Интернет-ресурсы:

1. [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru) – официальный сайт Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ
2. [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru) - официальный сайт Московского отделения PMI
3. [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch) - официальный сайт Международной ассоциации управления проектами IPMA
4. [www.pmi.org](http://www.pmi.org) - официальный сайт Американского института управления проектами PMI
5. [businessmodelgeneration.com/canvas](http://businessmodelgeneration.com/canvas)
6. [//ensiklopedia.ru/wiki/Канва\\_бизнес-модели](http://ensiklopedia.ru/wiki/Канва_бизнес-модели)
7. [//forpm.ru/устав-проекта-скачать/](http://forpm.ru/устав-проекта-скачать/)
8. [//project.mentoors.com/wp-content/uploads/5.3-Устав-проекта.pdf](http://project.mentoors.com/wp-content/uploads/5.3-Устав-проекта.pdf)
9. [www.advertology.ru](http://www.advertology.ru)
0. [www.alexosterwalder.com/](http://www.alexosterwalder.com/)
1. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
2. [www.pmtoday.ru/project-management/documentation/project-charter.html](http://www.pmtoday.ru/project-management/documentation/project-charter.html)
3. [www.teambuilding.ru/info/articles/?ELEMENT\\_ID=671](http://www.teambuilding.ru/info/articles/?ELEMENT_ID=671)
4. [www.teampoint.ru](http://www.teampoint.ru)
5. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

## Журналы:

1. Журнал «Управление проектами и программами» – М.: ИД «Гребенников» – СОВНЕТ. Выходит ежеквартально, распространяется по подписке, включен в перечень ведущих рецензируемых научных изданий и журналов ВАК РФ. <http://www.grebennikoff.ru/product/20/>
2. Управление проектами. – М.: ООО «Искусство управления проектами» – Московское

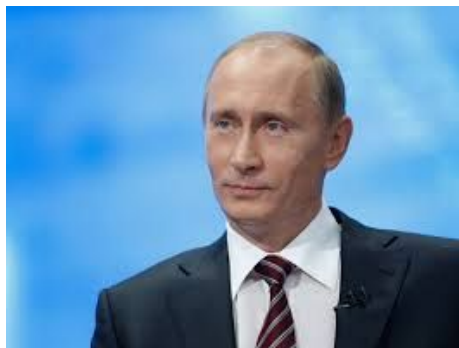
# Как организовать продажи и привлечь клиентов в проект

Проблема маркетинга – традиционное мышление: **ВЕРТИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ**



Источник: <http://www.allfons.ru/>

# Рыночное предложение

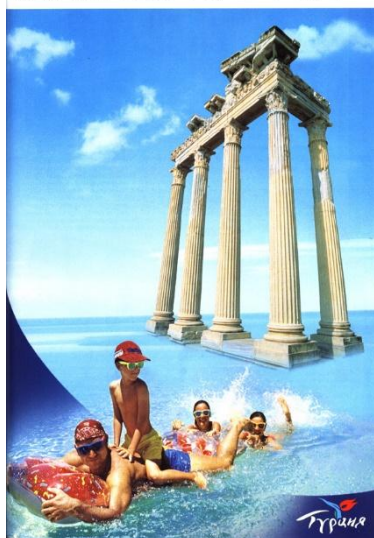


89.9  
**КЕКС**fm  
играем, что хотим

**ВЕДОМОСТИ**



Ритм жизни... оцути в Турции



**Билайн**



# Понятие проекта

**Проект** - уникальная деятельность временного характера, направленная на достижение определенных целей.

**Проект**—уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений.

- Конкретные цели
- Степень уникальности
- Координирование
- Временная организационная структура



## **Маркетинговые приоритеты стартапа:**

1. Каналы и методы продаж.
2. Продукт/услуга.
3. Целевые сегменты рынка.
4. Активы и навыки в команде (компании).
5. Сырье и материалы.

# создание ценности для потребителя

*(последовательность действий компании в процессе создания ценности продукта и доставки этой ценности потребителям)*



## Кейс: Как **FORD MUSTANG** спас компанию Ford от разорения



# Канва бизнес-модели

## А. Остервальдера и И. Пинье



### А ТАКЖЕ:

Канва бизнес-модели прорывного стартапа,  
Канва бизнес-модели «счастливого» стартапа,  
Канва бизнес-модели «гармоничного» стартапа,  
И другие...

<http://bizmodelgu.ru/category/startups/>

# Бизнес-модели

- «Разделение»



- «Длинный хвост»

- Многосторонние платформы



- FREE (Freemium, «приманка и крючок: бесплатный (или дешевый)»)

- Открытые бизнес-модели (ЗМ)

# Пример: критерии оценки проектов



Оценка заявки экспертами:

- **«ИННОВАЦИОННОСТЬ»** и
- **«ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗУЕМОСТЬ»**

При оценке заявок участников эксперты руководствуются ответами на вопросы:

Насколько привлекателен в финансовом отношении и реалистичен данный проект?

Насколько хорошо участник (команда) знает рынок и особенности данного типа бизнеса?

Насколько убедительно и понятно изложен проект?

Способна ли создаваемая участником (командой) компания стать лидером на рынке?

Наличие прототипа продукта и/или потенциальных клиентов?

Компетенции и опыт участника (команды)?

Сможет ли участник (команда) сохранить мотивацию и довести проект до конца?

Есть ли у участника (команды) понимание необходимого объема инвестиций, а также четкий план того, как распорядиться полученными инвестициями?

# Пример: тизер проекта



**Проект:** (название)

**Бизнес-концепция:** (что? как? почему?)

**Пример:** *природный субстрат позволяет выращивать органические продукты питания в тепличных условиях. Устойчивая структура позволяет использовать его в течение 3 лет, что позволяет экономить на ежегодной замене субстрата в теплице. При этом продукция, выращенная на данном субстрате, является органической и позволяет увеличить прибыль на 40% с каждого квадратного метра.*

**Команда проекта:** (основатель/менеджер, участники проекта: коммерческий лидер, технический лидер и т.д.) **В т.ч. основатели проекта и их доли**

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА В СРАВНЕНИИ С АНАЛОГАМИ**  
(конкурентными решениями): (+ оформлено ли юридическое лицо)

# Пример: тизер проекта



**ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК ПРОЕКТА В ДИНАМИКЕ:** (мировой рынок и рынок РФ: объемы, темпы роста на период 3 года; драйверы роста рынка, **например:**

- По оценкам компаний *Deloitte, Boston Consulting Group*, сегмент рынка сейчас активно развивается и занимает порядка ...% потребительского рынка Европы, ..% рынка Японии и США. К 2020 году предлагаемая технология будет влиять на выбор уже ..% потребителей (прогноз ..., 2015).
- Рост потребности в экологически чистой продукции. По данным опроса *TGI Global, 2014* потребители многих стран мира готовы переплачивать за качественную и полезную продукцию...
- Устойчивый рост рынка экологически чистой продукции, в т.ч. органических продуктов питания на 10-12% в год, в сравнении с ростом стандартных продуктов питания на 4,5 % (*IFOAM, USDA Foreign Agricultural Service*).

$$\text{CAGR} = (\text{Ending Value}/\text{Beginning Value})^{(1/ \# \text{ of Years})} - 1$$

**Бизнес-модель:** (тип бизнес модели, ключевые клиенты, ключевые партнеры для быстрого роста, ключевые поставщики от которых зависит цепочка поставок)

# Пример: тизер проекта



## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН:

	2016	2017	2018	2019
ВЫРУЧКА				
ЗАТРАТЫ				
ЕВИТДА				

### Расчет (формула)

**ЕВИТДА (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)**

= Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)

**ЕВИТДА margin = ЕВИТДА / Выручка от продаж**

В т.ч. Привлечено инвестиций в проект:

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИНВЕСТОРУ:

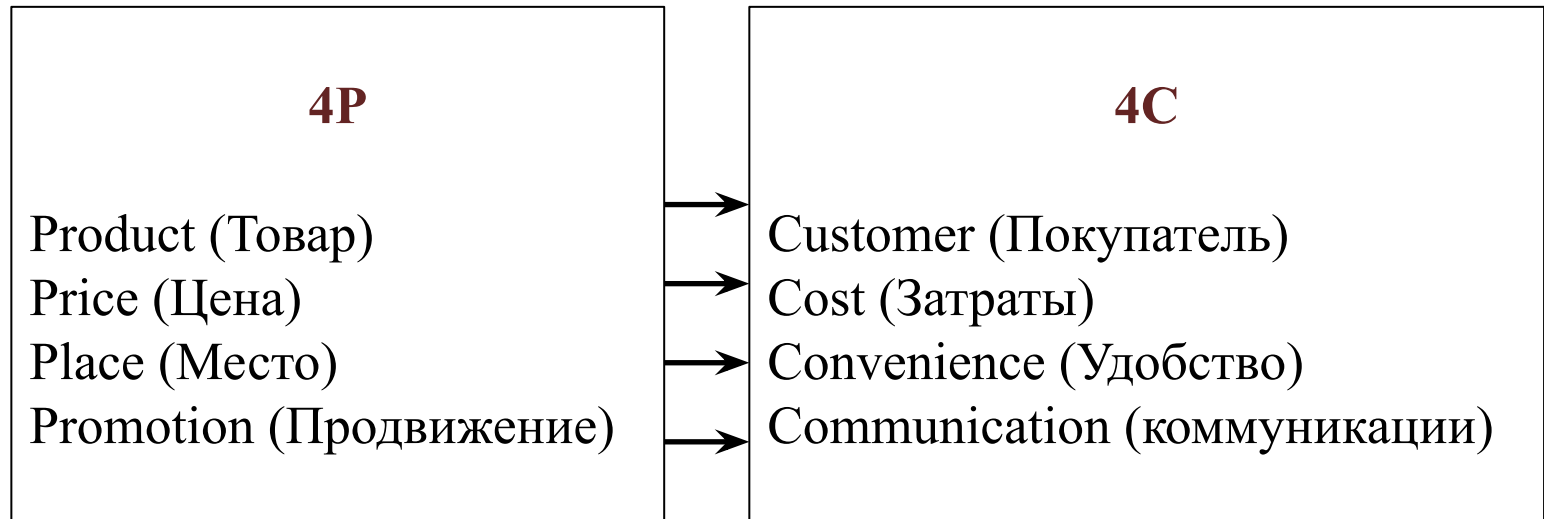
## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА:

(масштабируемость, например, подписка на сервис и несколько источников дохода от разных типов клиентов)



# Клиентоориентированность как философия бизнеса

## Отличительные особенности концепции 4С



# Клиентоориентированность как философия бизнеса

## ПИРАМИДЫ ЦЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:

### БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА vs КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ

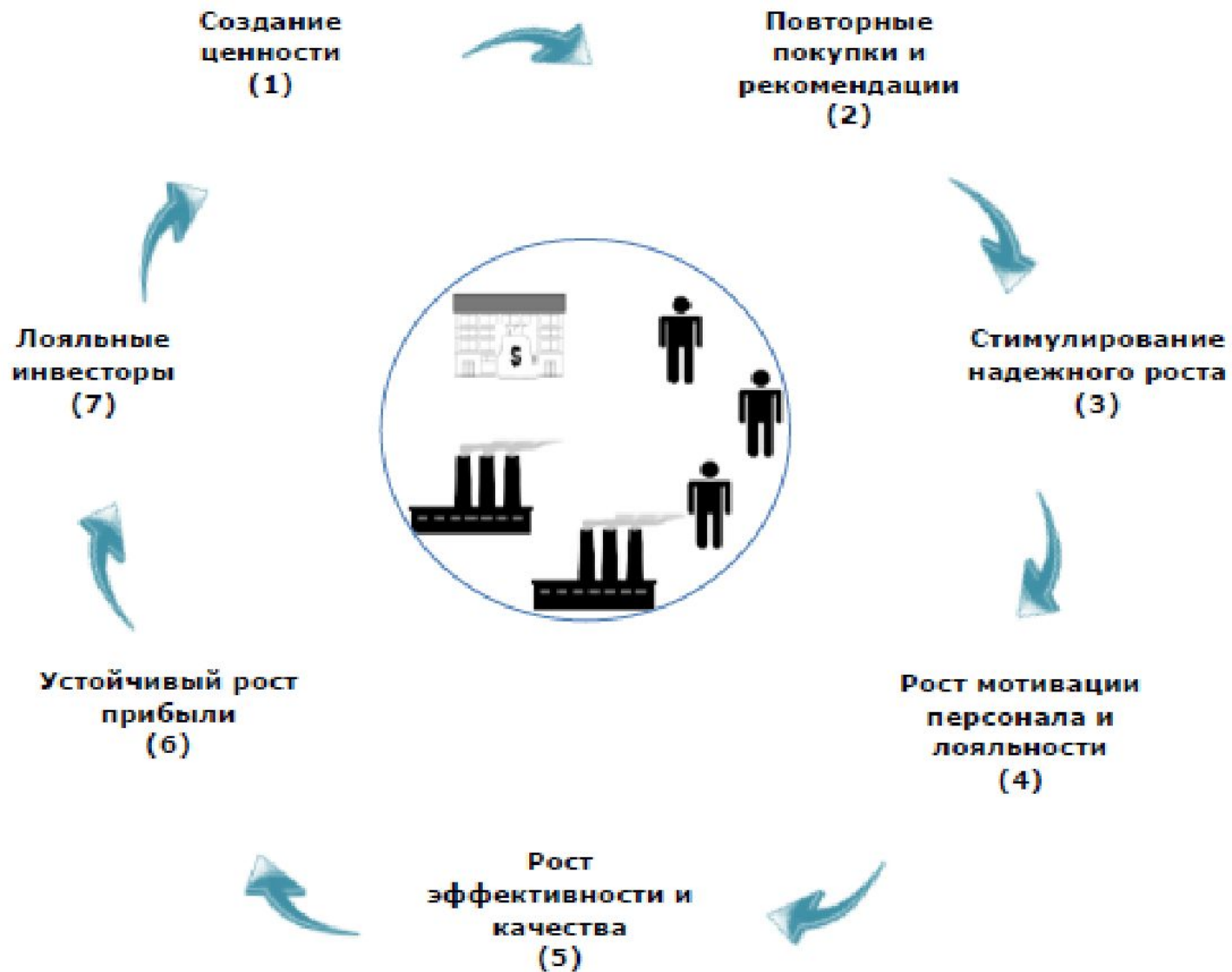


# ЗАЧЕМ НУЖЕН МАРКЕТИНГ?

*«Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, чего вообще не следовало бы делать»*

***«Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными» (П. Друкер)***

# Клиентоориентированность как философия бизнеса



# Клиентоориентированность как философия бизнеса

## **Подумайте, как выглядит ваша компания глазами клиента**

- Что нового вы можете предложить клиентам в условиях, когда цены, качество и ассортимент на рынке практически одинаковы?
- Как воспринимает вашу компанию клиент? На какие впечатления он опирается, судя о ней?
- Почему, посетив вашу компанию и ваших конкурентов, клиент предпочитает покупать у конкурента?
- Как удовлетворить потребности клиента и при этом не остаться в убытке?
- Какие клиенты приносят компании максимальную прибыль?

