

## **Формирование бизнес-цели проекта**

Бизнес-цель - это описание фактора, побуждающего к выполнению проекта. Ее формирование производится на стратегическом уровне, то есть бизнес-цель выступает в качестве связующего звена между глобальными задачами, стоящими перед организациями, и планируемым к реализации проектом. При отходе от стратегического видения происходит смещение бизнес-цели в сторону тактических и даже операционных задач, на уровне которых целью проекта видится "просто выдать продукт", а не достичь какой-либо тактической цели, поддерживающей стратегические цели организации. Этого нельзя допускать: бизнес-цель проекта должна всегда носить тактический или стратегический характер, но в то же время быть предельно точной и ясной (очень редко удается применить широко известный метод SMART к построению бизнес-цели проекта ).

Так, например, бизнес-целью проекта по приобретению и установке нового производственного оборудования является не покупка и установка оборудования, а устранение узкого места в производственном процессе и обеспечение надлежащих объемов выпуска, гарантирующих удовлетворение спроса и завоевание определенной доли рынка. Аналогично, проект внедрения информационной системы имеет своей бизнес-целью не разворачивание технических средств, а создание информационно-технологического фундамента для поддержки принятия руководством компании своевременных управленческих решений, направленных на обеспечение ее развития и роста.

Бизнес-цель должна быть достаточно веской, чтобы организация решилась перейти к разработке устава проекта, документа, в соответствии с лучшими практиками инициирующего выполнение проекта. В качестве инструмента, позволяющего определить необходимость реализации проекта, может быть использовано ТЭО, или бизнес-кейс, проекта.

### **Цели и задачи проекта. SMART цели.**

*Еще Аристотель определял цель как «то, ради чего»*

Цель – это будущее состояние предметной области, к которому, в рамках проекта, стремятся, за счет выполнения активных действий, задач.

Человек, осуществляя целеполагание, создает образ желаемого будущего. Цель — это предвосхищение результата социального действия.

Цели должны отвечать на вопрос «что?». Что должны получить к концу проекта.

Задачи должны отвечать на вопрос «как?». Как мы должны действовать, чтобы достичь поставленных целей.

Проекты могут иметь несколько целей и каждая цель набор задач.

Каждая задача должна начинаться с глагола действия, например: подготовить, провести, разработать, создать, сделать, обеспечить, купить, установить, опросить и т.п. Это гарантирует измеримость задачи и возможность её контролировать.

## Цель по SMART

Достижение цели зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху — правильно сформированные цели.

Концепция SMART целей:

- **Specific (конкретная):** Цель должна быть конкретной, т.е. описывать, что именно необходимо достичнуть. Например, повысить прибыль компании.
- **Measurable (измеримая):** Цель должна быть измерима, т.е. описывать в чем или в каких единицах можно будет измерить результат. Например, повысить прибыль компании на 5%.
- **Achievable (достижимая):** Цель должна быть достижимая. Описывается за счет чего достигается цель и при каких условиях. Например, повысить прибыль компании на 5%, за счет внедрения СЭД, автоматизации внутренних бизнес-процессов и сокращения штата сотрудников на 10% от текущего количества.
- **Realistic (реалистичная):** Цель должна быть реалистичной. Означает, что достижение целей финансово и технически возможно. Технические и человеческие ресурсы должны присутствовать в достаточном объеме. Особенно следует проверить вопрос имеющегося в распоряжении ноу-хау.
- **Timely (ограниченная во времени):** Реализация цели должна иметь реалистичную оценку реализации по времени. Указываются ограничение во времени, по истечении которого все задачи должны быть выполнены и цель достигнута.

Пример:

N	Цель	Срок	Команда	Ожидаемый результат	Измерение успешности результата
1	Разработка маркетинг ориентированного выхода в интернет — презентация продуктов компании в сети интернете.	1 июля – 1 ноября	Вася Петя	Повышение степени известности продуктов компании «Х»	Не менее 5 000 посетителей сайта в месяц через пол года, после завершения внедрения сайта в сети интернет.
2	Поиск партнёров по кооперации в сети интернет	1 августа – 1 октября	Иван Маша	Продажа продуктов «Х» через партнёров, не менее 1% оборота компании.	Через три месяца после запуска проекта Электронной коммерции рост оборота через партнёров (доля увеличения не менее 5% в месяц).

## Выявление целей

## Как на основе идеи выявить цели?

Часто у руководства или группы людей есть идея проекта, которую нужно сформулировать в виде целей.

Для определения целей проекта необходимо дать определение, что требуется от проекта и команды:

- Что должно быть сделано?
- Почему это нужно делать?
- Какую пользу должен принести проект?
- Все ли знакомы с этим замыслом?
- Все ли одинаково его понимают?
- Все ли с ним согласны?
- Когда нужно закончить работу?
- Кто является конечным пользователем?
- Какое качество ожидают получить?
- Какая функциональность ожидается?
- Какие средства имеются в распоряжении?
- Кто контролирует достижение успеха и качества, и по каким критериям?
- Каковы минимальные цели?
- *Что не должно произойти ни в коем случае?*
- *Какая работа к проекту не относится?*

Два последних вопроса описывают то, что не относится к проекту. Определяя, таким образом, рамки (границы) проекта, а также выявляя задачи, которые не оплачиваются заказчиком.

Отвечая на вышеперечисленные вопросы формируются требования к проекту и целям. Необходимо подходить к ответам в концепции «смарт», — они должны быть, как минимум, измеримыми.

Измеримость добавляет высокую степень определенности проекта и даёт возможность в будущем контролировать выполнение проекта. Отсутствие определённости приведет к спорным ситуациям, а значит к потери времени и риску провала проекта.

Формулируя цели необходимо понимать и принимать во внимание трехмерность проектной работы: Время, Сроки, Содержание. Таким образом, измеримые цели, это цели, которые можно:

1. измерить и проверить;
2. определить по составу работ;
3. определить по срокам, расходам.

Какие вопросы необходимо задать, чтобы сформулировать цели:

- Что нужно достичь?
- Как и с какими расходами должна быть достигнута цель?
- Когда должна быть достигнута цель?
- Каковы приоритеты целей?
- Какие цели зависят друг от друга?
- Какие цели исключают друг друга?

Итогом работы имеем: перечень целей, которые формулируются по SMART.

### *Пример постановки целей от понятия идея и проблема*

Проблемы, которые обуславливают появление проекта:

- замедление роста продаж;
- невозможность торговать круглосуточно;
- сложность региональных продаж, когда клиент не может приехать в офис или магазин компании для ознакомления с каталогом товаров;
- клиентам необходимо посетить магазин для осуществления покупки или сделать заказ по телефону, на что тратиться много времени клиента и оператора;
- сложное взаимодействие с клиентами, поставщиками;
- необходимость реструктуризации компании в сторону проектного управления;
- необходимость оптимизации бизнес процессов компании в сторону упрощения процессов;
- консервативный стиль управления и сотрудников;
- слабая известность компании и её продуктов в интернет;
- сложность поиска партнёров;
- неэффективный маркетинг;
- отсутствие компании в поисковой выдаче поисковых систем;
- высокая стоимость товара.

В рамках разработки новой структуры предприятия и её преобразования необходимо внедрить в систему управления предприятием систему электронной коммерции. На первом этапе реализовать динамическую систему позиционирования товаров компании в сети интернет путём создания интернет сайта с каталогом продукции компании. Вход в интернет должен:

- Открыть новые варианты для продажи продукции;
- Позволить освоить новый рынок для продажи своих товаров;
- Снизить расходы за счет более эффективного обслуживания клиентов и оптимизации внутренних бизнес-процессов;
- Осуществить торговлю своими товарами и снабжение компании чужими;
- Упростить обмен данными с клиентами или, соответственно, поставщиками;
- Оптимизировать существующие бизнес-процессы – сделать их более экономичными, снизить стоимость;
- Повысить имидж компании;
- Реализовать высокую прозрачность внутренних и внешних бизнес-процессов;
- Предоставить возможность производить покупки товаров компании не выходя из дома;
- Снизить стоимость товара до уровня цен конкурентов и ниже.

## **Выявление целей. Признаки и причины неудач проекта**

### *Выявление целей*

Проблемы в проекте возникают тогда, когда необходимо достичь цели. Нет цели, нет проблемы.

Например, есть цель — улучшить работу сервисно ориентированной системы, сделать ее более гибкой, предоставить возможность внутренним сервисам механизм общения или оповещения о каких-либо событиях, предоставить возможность системе работать с разными субд.

Задача, по сути, провести рефакторинг архитектуры системы. Мы сталкиваемся с проблемой или проблемами, для которых необходимо найти решения.

Процесс анализа проблемы и нахождения решения:

1. Описание проблемы
2. Поиск решений
3. Оценка решений
4. Нахождение оптимального решения
5. Уточнение цели на основе найденных решений проблемы
6. Формирование задач

### *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)

### *Основные причины неудач проектов*

В большинстве случаев, проекты не удаются из-за неясных целей или нечетких требований.

Причины неудач проектов и их вероятность наступления:

- 30% — **Несяные цели**, неясные требования;
- 15% — Отсутствие поддержки руководства;
- 12% — Неудовлетворительные методики и техника управления проектом;
- 11% — Недостаточные ресурсы;
- 10% — Неудовлетворительная квалификация, гибкость, активность;
- 8% — Политика, эгоизм отдельных подразделений, несоответствие уровней компетентности;
- 8% — Отсутствие контроля/мониторинга над проектом;
- 6% — Недостаточная коммуникация/отсутствие обмена информацией;
- 5% — Отсутствие управления изменениями.

Наибольшая вероятность неудачи проекта — плохо определенные, неясные цели и требования. Именно поэтому в рамках управления проектом, необходимо четко определить и точно описать цели проекта.