

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Устойчивость и эффективность функционирования предприятия, а также его финансовое процветание зависит от качества и детальной проработки управленческих решений на стадиях формирования жизненного цикла проектов.

Жизненный цикл проекта представляет собой стартовое понятие для изучения проблем финансирования работ по реализации проекта и принятия инвестиционных решений. Управленческое проектирование базируется именно на последовательных, четко проработанных циклах формирования проектов.

Успешная реализация проекта зависит от грамотных управленческих решений, детальной проработки каждой фазы и стадии проекта, а также этимологии сферы деятельности, в которой реализуется проект. Любой проект, независимо от его направленности, сложности исполнения и сроков реализации, должен пройти в своём развитии определённые последовательные стадии: от состояния, когда проекта ещё нет, до состояния, когда проекта уже нет.

Так где же отправная точка проекта? Чаще всего – это момент возникновения самой идеи, особенно это касается научных проектов, когда поиск идеи – скрупулезный и долгий путь. Также началом проекта может быть инвестирование средств для начала его реализации. Завершением проекта, может служить его итоговая работа, реорганизация команды, выполнявшего проект, на другую работу.

Когда проект достигает определенных (заранее запланированных и сфокусированных) результатов или же не требует больше инвестиций, а полностью окупает себя сам, также могут являться факторами завершения проекта и работы над ним.

## **Актуальность**

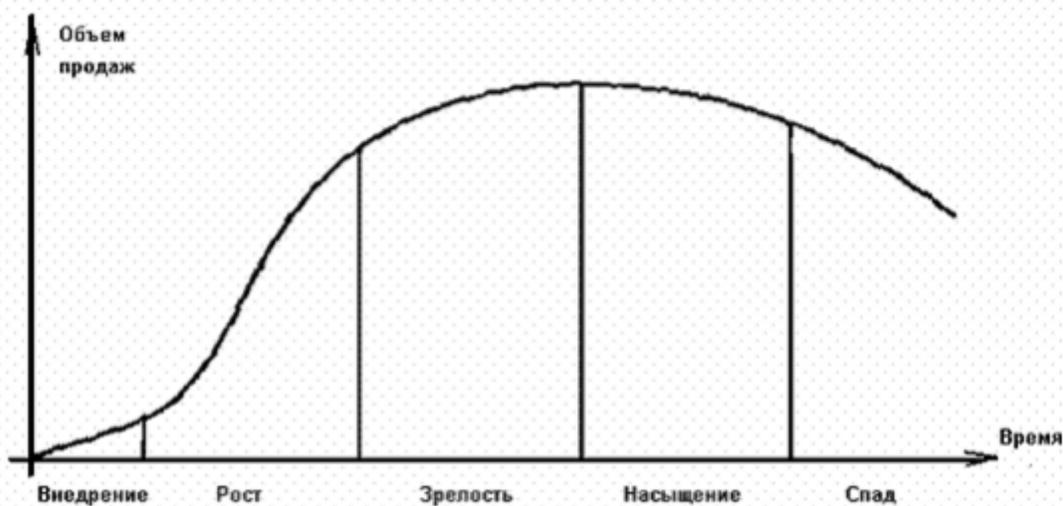
В современных условиях для повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо выбирать инновационный путь развития. Для эффективного

управления инновационными процессами организация должна выстроить систему управления нововведениями, ключевым элементом которой является инновационная политика, которая в свою очередь реализуется через проекты. Важнейшим условием процветания предприятий гостеприимства является постоянное совершенствование инструментов управления, быстрое принятие организационных решений, правильное определение приоритетных направлений развития на различных этапах жизненного цикла гостиницы.

## **Глава 1. Теоретические основы управления проектом по жизненному циклу**

### **1.1. Понятие жизненного цикла проекта**

Жизненный цикл проекта – представляет собой единую систему, состоящую из определенных последовательных ступеней. Каждый проект проходит через все ступени своего развития, то есть любой проект, независимо от своих свойств и характеристик, имеет свой жизненный цикл.



Жизненный цикл проекта – представляет собой единую систему, состоящую из определенных последовательных ступеней. Каждый проект проходит через все ступени своего развития, то есть любой проект, независимо от своих свойств и характеристик, имеет свой жизненный цикл.

**Рисунок 1. Кривая жизненного цикла проекта**

У жизненного цикла товаров и услуги есть общая характерная черта: и первые и вторые имеют ограниченный жизненный срок.

Внедрение, рост, зрелость и спад – являются залогом успешной реализации проекта, так как именно последовательное выполнение данных этапов несет в себе положительный результат. Каждый из этих этапов – уникален [1, с 35].

Нет общего признака действия для них. Финансирование, производство, сбыт, управленческая составляющая нуждаются в индивидуальном подходе.

Следовательно, и средства, которые будет приносить проект на различных циклах своего существования будет различаться.

Жизненный цикл продукта или услуги формируется из 5 – ти последовательных:

Разработка продукта– это период нахождения и формулировки идеи инновационного продукта. Во время разработки нового продукта его продажи находятся на нуле, а инвестиции компании возрастают.

Внедрение – подразумевает один из начальных этапов, когда услуги либо товар, впервые поступают на рынок и из-за незнания продукта потребителем, характерен медленным увеличением объема продаж. Прибыль получаемая на данном этапе является самой минимальной. Так как именно в этот период идут основные затраты на обучение персонала. При первичном получении услуги у персонала уже не будет шанса исправиться в случае неудачи, поэтому для успешной реализации проекта лучше потратить средства для обучения персонала и сразу дать качественную услугу потребителю. Также не следует забывать о маркетинговых мероприятиях, основным из которых является рекламная деятельность.

Рост– фаза признания продукта (или услуги) потребителями и значительного увеличения прибыли. о Зрелость – на данном этапе происходит снижение поступающей прибыли. Но это не плохо. Этап зрелости свидетельствует о том, что у товара или услуги нашелся свой потребитель и сформировался круг людей, которым данная продукция нужна. Также приличный процент получаемого дохода отправляется на различные мероприятия, чаще всего маркетингового характера.

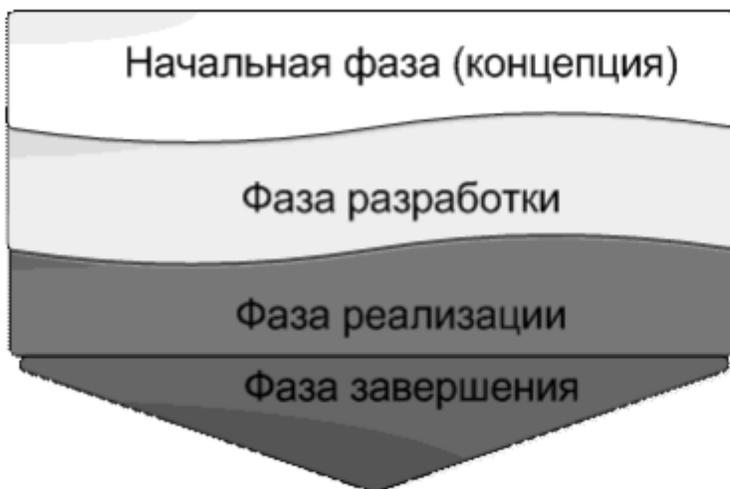
Спад – период снижения объемов продаж товаров или услуг, а также снижение получаемых дивидендов.

## 1.2 Основные фазы, стадии, этапы жизненного цикла проекта

Жизненный цикл проекта, являясь обобщающим показателем всего процесса разработки и реализации проекта, может быть разделен не только на фазы, подпроекты или этапы, но и на более мелкие элементы, что и составляет подробную структуру проекта.

В каждом конкретном проекте фазы могут разбиваться на подпроекты из различных соображений размера, сложности, уровня риска и ограничений на порядок финансирования. Проекты чаще всего состоят из прединвестиционной и инвестиционной фаз.

Инвестиционная фаза подразделяется на 4 подуровня, которые также принято называть фазами (рис. 1): начальная фаза – это концепция проекта, его основная миссия и видение; фаза разработки – планирование проекта; фаза реализации – процесс выхода из



Схематично эти фазы

выглядят следующим образом:

### Рисунок 2. Четырехфазный жизненный цикла проекта

Начальная фаза. Подразумевает разработку концепции проекта, которая включает в себя: сбор первичной информации и анализ существующего состояния (предварительное обследование); выявление слабых сторон и необходимость в

изменениях (нужен ли сам проект); определение основных параметров и характеристик проекта: о цели и стратегия их достижения, задачи, результаты; о основные требования, ограничительные условия, критерии; о анализ рисков ситуаций; о окружение проекта, предварительные участники; о требуемые время, ресурсы, средства и др. определение и сравнительная оценка возможных альтернатив; представление предложений, их апробация и экспертиза; утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

Фаза разработки. На данной фазе разрабатываются основные компоненты проекта и происходит активная подготовительная работа к реализации бизнес – идеи. Работы данной фазы состоят из следующих пунктов: назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды; установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников; формирование содержательной части проекта: о каким будет конечный результат (четкая формулировка что ожидает заказчик в конце проекта); стандарты качества; о структура проекта; о основные работы; о необходимые инвестиции. структурное планирование, в том числе: о декомпозиция проекта; о календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения; о смета и бюджет проекта; о потребность в ресурсах; о процедуры управления проектом и техника контроля; о определение и распределение рисков. организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями; организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту; представление проектной разработки; получение одобрения на продолжение работ.

Фаза реализации проекта. Подразумевает выполнение основных работ по реализации проекта, которые необходимы для достижения итоговой цели проекта. Работы данной фазы заключаются в: организации и проведении торгов, заключение контрактов; максимальной функциональности разработанной системы управления проектом; организации выполнения работ; вводе в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта; вводе в действие системы мотивации и стимулирования команды (участников) проекта; детальном проектировании и технических спецификациях; оперативном планировании работ; установление системы информационного контроля за ходом работ; организации и управление материально-техническим обеспечением работ, в том числе запасами, покупками, поставками; выполнении работ, предусмотренных проектом (в том числе производство строительно-монтажных и пусконаладочных работ); руководстве, координации работ, согласованию темпов, мониторинге прогресса,

прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта: о темп работ и их особенности; о качество проекта и реализуемых работ; о продолжительность проекта и каждой стадии в отдельности; о ценовая политика каждой работы и смета проекта; решение возникающих проблем и задач.

Завершающая фаза или окончательная фаза проекта. Характеристика данной фазы заключается в достижении поставленных целей. Также данная фаза характерна подведением итогов и закрытием проекта. Составляющие данной фазы: четкий план по процессу ликвидации проектной деятельности; эксплуатационные испытания итогового продукта или услуги проекта; повышение квалификации персонала для эксплуатации создаваемых объектов; подготовка юридической документации, сдача объекта и конструкторской продукции заказчику; оценивание достигнутых успехов и общее подведение итогов; подготовка итогового пакета документации; закрытие работ и проекта; ликвидация конфликтных ситуаций; реализация возможно оставшихся ресурсов; систематизирование опыта и информации для последующих проектов; перенаправление команды проекта на иную работу.

Важно отметить, что крайние 3 стадии могут выполняться одновременно, так как имеют итоговый характер и подразумевают ликвидационные работы, уже не входящие в деятельность проекта [2, с 84].

Жизненный цикл проекта могут описывать как детально (подробно), так и достаточно обобщенно. В детальном описании могут присутствовать диаграммы, графики, чертежи для большей наглядности и структурирования процесса управления. Далее стоит затронуть не мало важное понятие как «Результат поставки». Так как фаз довольно много и каждая несет в себе определенный результат для успешной реализации всего проекта, условный переход между этими фазами характеризуется завершением и одобрением одного или нескольких результатов поставки. Создание одних результатов поставки определяется процессом управления проектом, а другие могут быть конечными продуктами или элементами конечных продуктов, ради которых создавался проект.

Все стадии, и в процессе деятельности (то есть сами фазы, в момент их наступления) и по их окончанию (те самые результаты поставки) – это часть общего неделимого процесса по контролю над проектом и получению нужного продукта или услуги, которые и будут являться итоговой целью проекта.

Для перехода на следующую стадию проекта, необходимо убедиться в завершенности и точности предыдущего этапа. Однако, это иногда может варьироваться, и фаза может начаться до одобрения результатов поставки предшествующей фазы в тех случаях, когда сопутствующий этому риск рассматривается как допустимый.

Такая практика наложения фаз, обычно выполняемых последовательно, является примером применения метода сжатия расписания, который называется «быстрый проход». Текущая деятельность организации, несущей функцию исполнителя априори связана с проектом.

Большинство организаций документально могут одобрить определенный проект, только подведя итоги стадии анализа реализации, создания предварительного плана или выполнения иной другой формы анализа. Именно тогда анализ будет выполняться в виде отдельно взятого проекта, где будет отображаться предварительное планирование [3, с 99].

Для менеджера проекта, бесспорно, высокое значение имеет понятие жизненного цикла проекта, так как задачи проекта, методики, средства реализации и общая деятельность менеджера обуславливают на какой стадии жизненного цикла находится проект.

## **Глава 2. Жизненный цикл проекта на примере модернизации услуги в клининговой компании**

### **2.1 Жизненный цикл проекта ООО «КсД»**

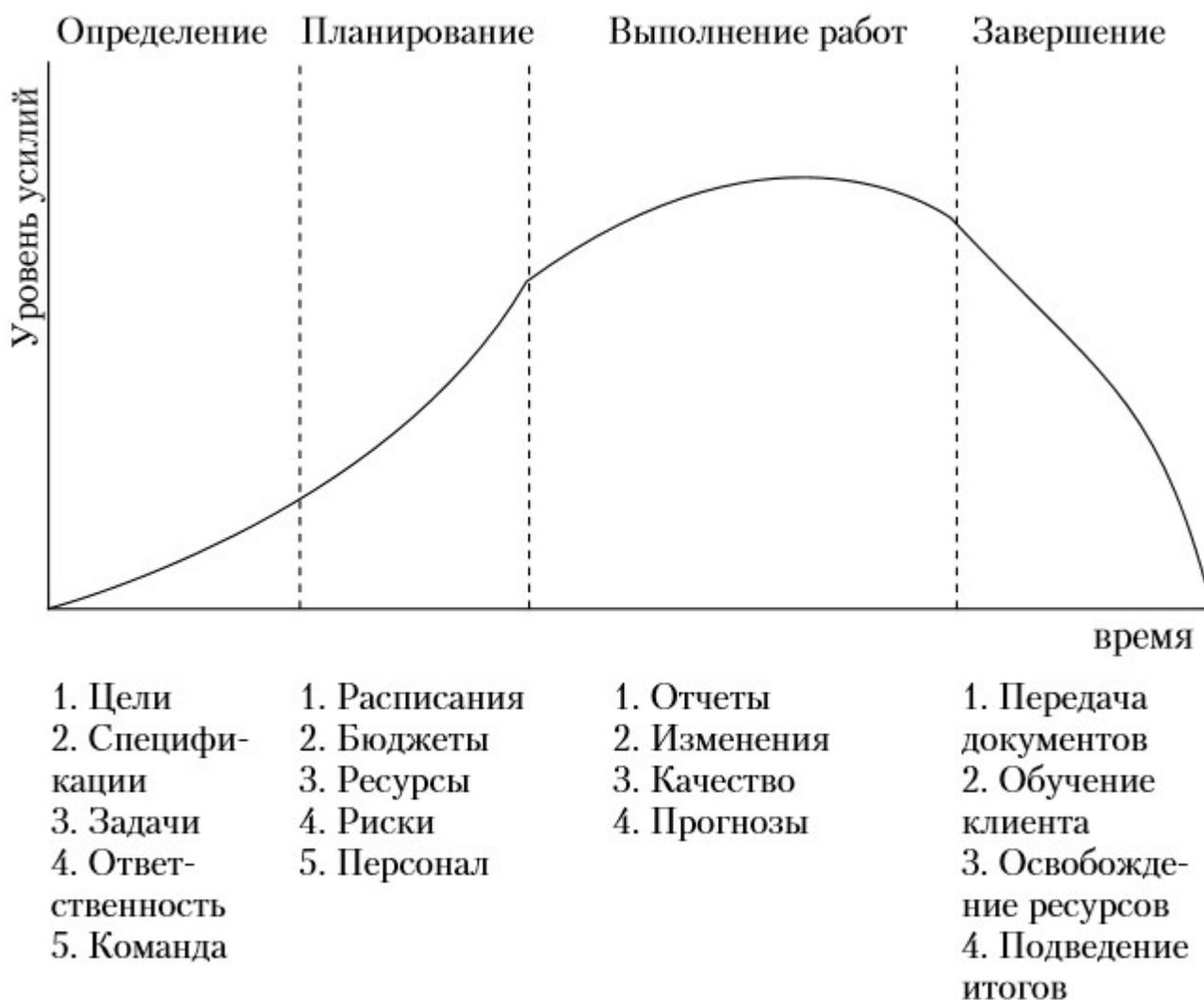
Любой проект реализовывается для достижения определённых целей, а также для решения конкретных задач, например, создание нового продукта или услуги, получение финансовой выгоды и т.д. Каждый такой проект вне зависимости от его вида деятельности и длительности проходит несколько этапов в процессе реализации. Эти этапы называют жизненным циклом проекта.

Сама по себе концепция жизненного цикла проекта обрела широкую популярность в менеджменте и экономике достаточно давно, но конкретно в управлении проектами она заняла особое место в силу индивидуальных особенностей проекта

как вида деятельности. Проект, в отличие от остальной деятельности организации имеет строго установленные временные рамки его начала и окончания, и также в нём происходят ожидаемые изменения. В связи с этим логично выделить этапы, которые помогли бы выявить и описать уровень усилий и внимания, которые необходимо уделить проекту на протяжении его существования.

Рассмотреть жизненный цикл проекта можно на примере модернизации услуги «Химчистка мебели» в клининговой компании ООО «КсД» г. Москва. Суть проекта заключается в выделении из штата клинеров двух сотрудников, которые на постоянной основе будут заниматься химчисткой мебели на дому на более высоком уровне, с минимальными издержками для компании.

Данный проект последовательно проходит через четыре стадии: определение, планирование, выполнение и завершение как показано на рисунке 3.



**Рисунок 3. Схема жизненного цикла проекта [4, с 88].**

## **Стадия «определения» проекта**

На этой стадии происходит конкретизация и постановка целей проекта, формируется состав проектной группы, сотрудники наделяются обязанностями и задачами.

Руководством компании ООО «КсД» было принято решение модернизировать услугу «Химчистка мебели».

Целью проекта является сокращение издержек на оплату транспортных услуг, бытовой химии и расходных материалов, а также получение фиксированного процента от выручки за услуги.

Задачи проекта:

- выделить из штата клинеров двух сотрудников для перевода на должность специалист по химчистке;
- обучить новых сотрудников навыкам химчистки;
- закупить современное и качественное оборудование для химчистки;
- закупить легковой автотранспорт для мобильности специалистов по химчистке;
- наладить систему приёма и распределения заказов по услуге «Химчистка мебели»;
- рассчитать экономическую эффективность проекта.

Для реализации проекта была сформирована проектная группа, состоящая из: операционного директора, менеджера проектов, руководителя отдела продаж и бухгалтера.

## **Стадия «планирования» проекта**

На этой стадии разрабатывается план ведения проекта, определяется уровень качества работ по проекту, определяется смета затрат, рассчитывается положительный эффект от реализации проекта, кому и какую он принесёт пользу.

План проекта подразумевает под собой несколько взаимосвязанных процессов, итогом которых является сводный план. Под планом проекта подразумевается алгоритм намеченной деятельности, оформленный документально. Деятельность по проекту, зависит от множества факторов таких как: стоимость проекта, персонала, сроков, рисков и т.д.

После проведения встречи с проектной группой менеджер проектов составил план проекта с четко указанными сроками и задачами (Таблица 1). Был составлен бюджет проекта (рисунок 4), а также рассчитана экономическая эффективность от внедрения проекта (таблица 2).

## **Таблица 1.**

### **План проекта**

<b>Задачи</b>	<b>01.08- 06.08.2019</b>	<b>07.08- 13.08.2019</b>	<b>14.08- 20.08.2019</b>	<b>21.08- 27.08.2019</b>	<b>28.08- 31.08.2019</b>
Обсуждение проекта (утверждение)					
Анализ сотрудников для выбора кандидатов на должность специалиста по химчистке					
Выбор двух сотрудников					
Обучение сотрудников					
Закупка оборудования					
Заупка автотранспорта					

Подготовка  
сопровождающей  
документации для  
займов сотрудникам

Заключение  
договоров займа на  
оборудование и авто  
с сотрудниками

*Продолжение таблицы 1*

Составление нового прайса цен на химчистку

Составление нового формата приема заказов

Составление должностной инструкции для специалиста по химчистке

Запуск проекта

Контроль и анализ работы

Затраты	Кол-во	Сумма
Обучение сотрудников	2	14 000,00 Р
Автомобиль Skoda octavia	2	640 000,00 Р
Ковромоечная машина Sabrina	2	89 820,00 Р
Насадка для чистки обивки пластиковая, 1форсунка	2	6 109,20 Р
VENUS PRO+2 Опрыскиватель VENUS PRO+ объем 2л.компрессионный	2	2 739,80 Р
GLB-800 Рукавичка петельная	2	630,00 Р
AB33 Стек-расческа для пятновыведения WHIZGROOM	2	427,50 Р
V 8501 Мерная кружка 500 мл	2	813,20 Р
Парогенератор 1,512-405	2	25 720,00 Р
<b>Итого:</b>		<b>766 259,70 Р</b>

## Рисунок 4. Бюджет проекта

### Таблица 2.

#### Экономическая эффективность от внедрения проекта

##### Месяц Выручка 45% компании Выплаты сотрудникам

Сен.19	602 019	270 908,55	331 110,45
Окт.19	558 439	251 297,55	307 141,45
Ноя.19	462 690	208 210,50	254 479,50
Итого:	1 623 148 730	416,60	892 731,40

На основании анализа полученных данных было выявлено, что затраченные средства на реализацию проекта будут возвращены чуть больше чем за три месяца. После ноября 2019 года, проект будет приносить прибыль в среднем по 250 000 рублей ежемесячно, поэтому было принято решение запустить проект в работу.

## Стадия «выполнения работ» по проекту

Основная масса проектной деятельности как физической, так и умственной происходит на стадии «выполнения работ». На этом этапе происходит реализация проекта согласно составленному плану, используя выделенные ресурсы. Обычно на этом этапе быстро растут издержки в сравнении с другими этапами жизненного цикла проекта. Основные задачи: реализация проекта, его координация и контроль.

Проект по модернизации услуги «Химчистка мебели» был выполнен согласно разработанному плану и в срок, были проведены все запланированные мероприятия получены положительные результаты от деятельности по проекту. Были разработаны новые правила по приёму заказов для менеджеров колл-центра,

также составлен обновлённый прайс лист, закуплено качественное оборудование, квалификация специалистов после обучения заметно повысилась.

## **Стадия «завершение» проекта**

Последняя стадия в проекте, которая направлена на внедрение полученного результата в основную деятельность компании и анализ полученных результатов.

После завершения проекта по модернизации услуги «Химчистка мебели» доработанная услуга была передана в работу. На протяжении трех месяцев после реализации проекта велся контроль и анализ текущего состояния выручки и уровня рекламаций по заказам т.к. это основные показатели эффективности реализации проекта. Согласно показателям, проект был реализован успешно.

## **Заключение**

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод о том, что понятие жизненного цикла проекта является неотъемлемым инструментом в механизме управления проектом. Невозможно себе представить ведение деятельности по проекту, не разграничивая его на отдельные временные отрезки, так называемые стадии жизненного цикла.

Каждая стадия жизненного цикла проекта имеет свои особенности и приносит свои результаты. Такое разграничение даёт возможность руководителю проекта проанализировав конкретный этап, принять решение о том стоит ли продолжать ведение деятельности или необходимо отказаться от реализации из-за мощных негативных факторов.

Успешная реализация проекта зависит от грамотных управленческих решений, детальной проработки каждой фазы и стадии проекта, а также этимологии сферы деятельности, в которой реализуется проект. Любой проект, независимо от его направленности, сложности исполнения и сроков реализации, должен пройти в своём развитии определённые последовательные стадии: от состояния, когда проекта ещё нет, до состояния, когда проекта уже нет.

## **Список использованной литературы**

1. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
2. Ехлаков, Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.
3. Иванов, П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.
4. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 256 с.