

**Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет**  
Институт инженерного предпринимательства  
Кафедра международного менеджмента

# Управление проектами

Тема 6 – старт проекта  
Проф., д.т.н. А.А. Дульзон

Томск 2010

## Содержание курса

1. Введение в управление проектами
2. Подготовка проекта
3. Дизайн проекта/организация проекта
4. Планирование проекта
5. Управление рисками
6. Старт проекта
7. Управление проектом/контроллинг проекта
8. Текущая работа над проектом

## Содержание курса

- 1. Введение в управление проектами**
- 2. Подготовка проекта**
- 3. Дизайн проекта/организация проекта**
- 4. Планирование проекта**
- 5. Управление рисками**
- 6. Старт проекта**
- 7. Управление проектом/контроллинг проекта**
- 8. Текущая работа над проектом**

## 6. Старт проекта

6.1. Принятие решения о выполнении проекта

6.2. Обоснование проекта

6.3. Старт проекта

## 6. Старт проекта

- Когда планирование проекта завершено, может быть принято решение о его проведении, и при положительном решении проект стартует.
- Если осуществление проекта предполагается передать сторонней организации, то полезно до принятия решения о проведении проекта провести предварительные переговоры с подрядчиком, чтобы результаты этих переговоров могли быть учтены при принятии решения о выполнении проекта.

## 6. Старт проекта

- Необходимо определить, какие внешние организации пригодны для выполнения проекта. Признаками здесь могут служить квалификация его работников, наличие соответствующих мощностей, опыт выполнения проектов в данной области и особенно достоверные и проверяемые факты успешной реализации проектов.
- Поскольку обычно предложений со стороны подрядчиков достаточно много, то целесообразно привлекать к выполнению проекта только действительно подходящие предприятия.
- К сожалению, в общественном секторе и бюджетных организациях большую, причем отрицательную роль, играют различные лоббисты.

## 6.1. Принятие решения о выполнении проекта

- Поскольку ресурсы для выполнения проектов обычно ограничены, то далеко не все желательные проекты могут быть одновременно приняты к исполнению. Поэтому при рассмотрении проектов должно быть принято одно из трех возможных решений:
  - *принять проект к исполнению,*
  - *отложить выполнение проекта,*
  - *отклонить проект.*
- *Желательно, чтобы в процессе принятия решения принимали участие все менеджеры подразделений, которых затрагивает проект.*

## 6.1. Принятие решения о выполнении проекта

- В связи с большим значением решений о выполнении проектов не рекомендуется поручать это решение отдельным руководителям.
- ***Решения о выполнении проектов являются типичными групповыми решениями.***
- В качестве таковых могут выступать наблюдательные советы, руководство предприятия, советы по направлениям деятельности и т.д.



## 6.1. Принятие решения о выполнении проекта

- При принятии решения о выполнении проекта должен быть рассмотрен, вопрос о технических, политических, экономических, экологических и других последствиях его реализации.
- Соответственно должен быть учтен и вопрос о юридической и моральной ***ответственности за принятие опасных решений.***

## 6.1. Принятие решения о проектировании

- Утверждением задания на проект одновременно выражается готовность выделить для его реализации соответствующие ресурсы.
- В случае внутреннего проекта - это ресурсы предприятия. К сожалению, зачастую «колокольчик привязывается в рабочем порядке».

## 6.1. Принятие решения о проектировании

**Подписание задания на проектирование обычно подразумевает (по крайней мере, должно) согласование:**

- цели проекта,
- полезного выхода проекта,
- срока выполнения проекта,
- основных промежуточных этапов и их результатов,
- показателей/критериев успеха проекта, т. е. количественных и качественных параметров.

## 6.1. Принятие решения о проектировании

- вида и порядка отчетности,
- требований к проектной документации,
- бюджета проекта,
- обеспечения проекта человеческими и материальными ресурсами,
- граничных условий,
- прав и полномочий руководителя проекта.

## 6.1. Принятие решения о выполнении проекта

- Чтобы правильно подготовить решение, используются различные методы оценки и принятия решений:
  - методы статического расчета инвестиций (сравнительный расчет прибыли, расчет рентабельности, расчет амортизации),
  - методы динамического расчета инвестиций,
  - более простые испытанные методы принятия решений:
    - Сравнительный расчет издержек,
    - Анализ издержек и полезности,
    - Метод дерева решений,
    - Портфолио-анализ,
    - Анализ полезности.

## 6.1.1. Сравнительный расчет издержек

- При сравнительном расчете издержек различают вариант с однопроектным и многопроектным сравнением. В первом случае рассчитываются и сравниваются издержки для существующей ситуации и ситуации после реализации проекта.
- При многопроектном сравнении могут сравниваться ряд альтернатив одного проекта, конкурирующие проекты и вообще различные проекты с различными альтернативными решениями.

## 6.1.1.1. Однопроектное сравнение

Сравнительный расчет издержек		Проект: внедрение программы 1С	
Виды издержек	Существующая система, руб	Запланированная система, руб.	
Издержки на персонал	400.000	86.000	
Капитальные затраты	-	94.000	
Материалы	95.000	10.000	
Услуги	-	70.000	
Прочие	5.000	10.000	
<b>Суммарные издержки</b>	<b>500.000</b>	<b>270.000</b>	
Уменьшение издержек		230.000	
Компенсация издержек проекта (3 года)		70.000	
Издержки на внедрение		60.000	
<b>Снижение издержек за 1 год</b>		<b>100.000</b>	
<b>Снижение издержек в последующие годы</b>		<b>160.000</b>	

## 6.1.1.2. Многопроектное сравнение

Параметры	Проекты		
	Складирование	Механическое измельчение	Электродинамическое измельчение
Снижение издержек за три года, руб.	420.000	560.000	700.000
Трудозатраты на проект (чел. X мес.)	8	12	16
Экономия издержек на единицу трудозатрат (руб./чел.Хмес.)	52.500	46.700	43.700
Издержки на персонал проекта (руб./чел. Xмес.)	12.000	11.000	13.500
Экономия издержек на рубль издержек на персонал (руб.)	4,38	4,24	3,24
Длительность проекта в месяцах	4	6	12
Экономия издержек в текущем году	66.670	80.000	0
Срок окупаемости в месяцах	8,6	8,5	11,0
Время до получения чистого эффекта, месяцев	12,6	14,5	23,0



## 6.1.2. Виды выгоды от проектов

- Так как для многих проектов их результат определяется не только снижением издержек, но и иной пользой, то сравнение издержек зачастую оказывается недостаточным критерием для принятия решения. Различают три вида **выгоды** от проектов:
  - **прямая выгода**, например, уменьшение численности потребного персонала, снижение процентов по кредитам, экономия материалов, которая может быть представлена в виде уменьшения издержек;
  - **относительная выгода**, например, рост фирмы, изменения в структуре персонала, удовлетворение требований действующего законодательства;
  - **трудно определяемая выгода**, к которой относят вторичные полезные эффекты и нематериальные выгоды, например, большее признание со стороны населения (повышение имиджа).

## 6.2. Обоснование проекта

*На первых порах руководители и рядовые работники зачастую имеют предубеждения по отношению к новшествам.*

Причины:

- предположение, что придется расстаться со ставшими любимыми привычками,
- опасение потерять влияние и власть,
- предположение, что они не будут справляться с новыми требованиям и условиями,
- опасение, что в результате нововведений будут ликвидированы их рабочие места,
- низкое доверие к своим непосредственным руководителям и руководству предприятия.

## 6.2. Обоснование проекта

Результаты проекта зачастую многое меняют в организации. Особенно это имеет место в том случае, когда проекты выполняются в рамках, так называемого, менеджмента изменений (англ: *Change Management*). ***При этом возникает множество проблем, которые могут привести к полному провалу проекта.***

***Против воли работников и руководителей очень редко и только громадными усилиями удастся внедрить результаты проекта.***

Необходимо убедить работников, что проект жизненно необходим, что он нужен для обеспечения будущего предприятия и сохранения рабочих мест.

## 6.2. Обоснование проекта



*В связи с этим проекты должны тщательно и убедительно обосновываться. Необходимо позаботиться о том, чтобы это обоснование каждый руководитель и каждый работник не только знал, но и понимал и принимал. Нужно обеспечить, чтобы обоснование действительно было доведено до всех затрагиваемых проектом лиц. Эта информация должна быть правдива. Даже незначительная неправда может катастрофически повредить проекту.*

## 6.2. Обоснование проекта

По каждому проекту в обосновании должны быть отражены следующие вопросы:

Почему выполняется проект?

Что должно быть достигнуто в результате выполнения проекта?

Какие последствия могут возникнуть, если проект не будет выполняться?

Что изменится в результате выполнения проекта?

Какие конкретно воздействия будет иметь проект для отдельных работников?

Какое значение имеет проект для предприятия?

## 6.2. Обоснование проекта

Если обоснование проекта не проводить или если оно неубедительно, то может возникнуть ряд неблагоприятных последствий:

- У работников возникают ошибочные предположения;
- Возникают слухи, которые развиваются и распространяются;
- Возбуждаются и усиливаются страхи;
- Возникает предубеждение против проекта и его будущих результатов.

## 6.2. Обоснование проекта

- Убедительными и привлекательными обоснованиями для проведения проекта могут быть:
  - Ожидаемое ухудшение положения предприятия (например, снижение прибылей или рост убытков в связи с устаревшим продуктом или машинным парком);
  - Неудовлетворительная организация дел на предприятии (например, высокий уровень брака, неэффективная логистика);
  - Снижение потенциала развития предприятия и т.д.

***Обоснование должно быть правдивым, привлекательным, доказуемым и проверяемым.***

## 6.2. Обоснование проекта

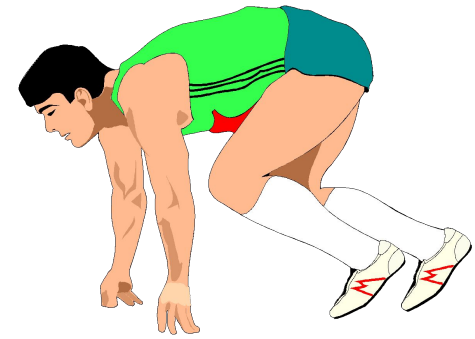
Надо убедить работников, что реализация проекта связана для них лично с определенными преимуществами, например:

- Удовлетворение за счет более интересной и менее тяжелой работы;
- Наилучшее применение своих способностей;
- Меньше неудовольствия и стресса от работы;
- Улучшение производственного климата;
- Увеличение дохода;
- Перспективы социального роста.

*Если доверие работников завоевано, то можно надеяться и на поддержку ими нового проекта.*



## 6.3. Старт проекта



- Предпосылки:
  - обязывающее решение о проведении проекта, принятое полномочным для этого лицом;
  - имеется руководитель проекта и работники, готовые приступить к его выполнению и прошедшие (при необходимости) к этому моменту соответствующее обучение.
  - имеется письменное проектное задание;
  - утверждены (при необходимости) мероприятия по менеджменту изменений;
  - необходимые для начала проекта средства предоставлены в его распоряжение.

## 6.3.1. *Kick-off-Meeting*

- *Kick-off-Meeting* проводится на уровне руководства организации и проекта.
- На этой встрече устанавливается структура коммуникаций и коммуникационные ритуалы.
- Устанавливаются первые сроки вех, условия их приемки и предпосылки.
- Ответственность за встречу несет заказчик, который проводит ее совместно с руководителем проекта.
- На встречу желательно пригласить основных предполагаемых сторонников и противников проекта. Большинство из них обычно не приходят. Однако сторонникам демонстрируется уважение руководителя проекта, а противники узнают, что они идентифицированы, что обеспечивает их большую сдержанность.

## 6.3.2. Стартовое собрание команды проекта

На этом собрании обычно еще не обсуждается содержание проекта. Оно служит главным образом взаимному знакомству, распределению ролей, установлению «правил игры» и созданию некоторого общего уровня информированности.



## 6.3.3. Базовое дело проекта

- Базовое дело проекта включает:
  - Заявку на проект
  - Техническое задание
  - Организграмму проекта
  - Список команды проекта с телефонами, факсами, электронной почтой и домашними адресами
  - Список стейкхолдеров проекта
  - Протокол *Kick-off*
  - Расписание периодических планерок
  - Установление коммуникационных отношений: кто информирует кого и когда?
  - Какие внешние консультанты привлечены к проекту?
  - Установление средств коммуникации (электронная почта, телеконференции и др.)

## Базовое дело проекта (продолжение)

- Определение применяемых программных продуктов
- Установление мест хранения материалов проекта (папки, файлы, номенклатура дел)
- Прочие правила игры
- Фазовый план проекта
- План вех проекта
- Структурные коды проекта
- Изменения в проекте
- Доклады о состоянии проекта
- Протоколы совещаний
- Заключительные документы проекта