

**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	
Суммарные издержки	500.000	270.000	
Уменьшение издержек		230.000	
Компенсация издержек проекта (3 года)		70.000	
Издержки на внедрение		60.000	
Снижение издержек за 1 год		100.000	
Снижение издержек в последующие годы		160.000	

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 несущественная 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.

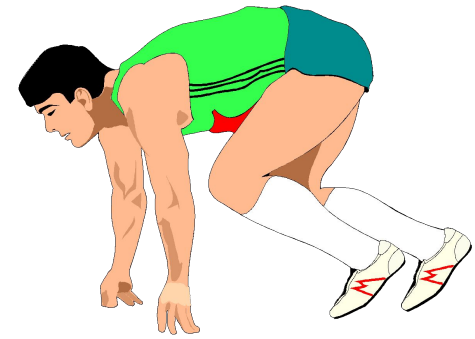
6.2. Обоснование проекта

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