

# “Управление проектами и рисками”

Преподаватель:

Ст. преп. каф. ИП ТПУ

Юлия Шамильевна Сиразитдинова

# Лекция 3. Инициация проекта.

# Содержание

- Инициация проекта
- Особенности проектов, в основе которых лежит заказ, идея, проблема
- Основные документы на стадии инициации
- Аналитическая работа на стадии инициации



# Инициация проекта

- стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла

- Назначается менеджер проекта
- Создается команда управления проекта
- Разрабатывается устав проекта
- Определяются критерии успешности проекта
- Определяется степень и форма участия постоянной организации
- Предварительный анализ требуемых ресурсов
- Разрабатывается концепция управления проектом по всем функциональным областям
- Анализ альтернативных вариантов управления проектом
- Принимается решение о начале проекта

# Инициация проекта

## Проблемы

- Высокая степень неопределенности
- Отсутствие необходимой информации
- Размыты требования заинтересованных сторон
- Ожидания нереалистичны
- Сроки выполнения неосуществимы

## Решения

- Стартовое рабочее заседание или семинар
- Правильный подбор команды
- Разработка устава
- Разработка стратегии управления проектом
- Определение ролей и ответственности
- Сроки

# Стартовое собрание Kick-off meeting

- **Цель**
  - Начать работу над проектом с ясным пониманием нужд, целей, ожиданий, требований заинтересованных сторон
  - Объединить команду общим видением проекта
  - Определить критичные параметры проекта, ограничений
- **Содержание**
  - Объем работ
  - Риски
  - Критические вехи
  - Роли и ответственность
- **Участники**
  - Ядро команды
  - Руководитель проекта
  - Спонсор проекта
- **Как и сколько времени**
  - Разработка черновиков документов (устава, матриц ролей и ответственности и проч.)
  - Продолжительность работы 4 часа

# Особенности подготовки проектов, в основе которых лежит заказ

- Подготовка проекта исполнителем начинается с получением технических требований (ТТ) от заказчика.
- Для подготовки ТТ заказчик определяет:
  - желаемые результаты,
  - возможную стоимость работы,
  - риски проекта,
  - форму размещения заказа: тендер?
  - цели проекта с позиций всех заинтересованных сторон
  - собственные цели!
  - объем и стоимость работ, возможности исполнителя

# Особенности подготовки проектов, в основе которых лежит заказ

- Исполнитель, получив ТТ заказчика,
  - анализирует их с позиций осуществимости с учетом физической реализуемости и имеющихся у него ресурсов;
  - выполняет предварительное планирование проекта для оценки стоимости и сроков выполнения проекта,
  - предварительно формулирует цели и задачи проекта,
  - выявляет и анализирует все релевантные заинтересованные стороны проекта,
  - проводит анализ рисков проекта,
  - уточняет цели и задачи проекта.
- Важно для распределения рисков между исполнителем и заказчиком и определения необходимых резервов.
- Важно, чтобы заказчик и исполнитель одинаково понимали цели проекта, предметную область проекта, обоснование стоимости работ, ограничения и риски.



# Особенности подготовки проектов, в основе которых лежит заказ

- Результаты предшествующей работы позволяют приступить к формированию **технического задания** (ТЗ) на проект (в общем случае, **проектного задания**):
  - критерии успеха проекта в желаемых измеримых параметрах результата выполнения проекта,
  - анализ и основные ограничения проекта как со стороны Заказчика, так и со стороны Исполнителя,
  - определяется круг решений, которые не могут приниматься руководителем проекта или проектной группой.
- После утверждения ТЗ является основным исходным документом для команды проекта и заказчика.
- в нем команда проекта излагает не только, **что** она будет делать, но и **как**.

# Особенности подготовки проектов, в основе которых лежит **идея**

- Позиции **автора** идеи, **заказчика** и **инвестора**.
- Основная проблема автора: найти заказчика и инвестора.
- Основная проблема заказчика и инвестора: провести грамотную экспертизу проекта.
- Идея должна быть не только ясно и четко сформулирована, но и обоснована.
  - В обосновании необходимо показать, что идея не противоречит физическим законам и может быть в принципе реализована.
  - В случае инвестиционного проекта рациональной формой обоснования идеи является **бизнес-план**.

# Внутренние проекты-идеи

- Основания:
  - Видения руководителя,
  - Идеи по улучшению бизнес-процессов,
  - Идеи могут быть принесены и извне организации,
  - Осознанные недостатки деятельности,
  - Личная, производственная или общественная сферы.

# Особенности подготовки проектов, в основе которых лежит **проблема**

- **Проблемная ситуация** – это некоторое реальное стечение обстоятельств, положение вещей, которым кто-то недоволен, неудовлетворен и хотел бы изменить.
- Проблему можно определить как субъективное отрицательное отношение субъекта к реальности.
- **Технология решения проблем** – набор последовательных систематических процедур, начиная с определения проблемы и заканчивая принятием решения относительно тех действий, которые необходимо предпринять.
- Пути решения проблемы – изменение реальной ситуации или изменение негативной установки субъекта.

# Последовательность разрешения проблемы

- Начальный анализ проблемы
- Анализ ситуации, определение целей
- Синтез, генерирование и анализ возможных решений
- Принятие окончательного решения
- Начало реализации принятого решения



# Причины, по которым распознавание проблем затруднено

- «производственная слепота» вследствие застарелых привычек,
- постоянные успехи организации,
- отсутствие или недостаточное повышение квалификации работников,
- недостаточная коммуникация между уровнями иерархии,
- недостаточная мотивация работников, которые боятся изменений и т.п.

# Методы работы с проблемами

- Методы выработки творческих групповых идей и решений по преодолению проблем:
  - Метод «мозгового штурма»
  - Метод «свободный поиск»
  - Метод «мыслящие шляпы»
- Методы систематического распознавания или слабых мест
  - бенчмаркинг,
  - метод анализа слабых мест,
  - метод опросных листов,
  - SWOT-анализ и др.



# Методы работы с проблемами

- Общие методы разрешения проблем:
  - Переход от общего к частному (и наоборот)
  - Разработка и оценка альтернативных вариантов
  - Системный анализ
  - Творческий подход
  - Макетирование
  - Стоимостной анализ
  - Анализ общей выгоды



# Все начинается с идеи

## Генерирование идей

- Классическая ошибка: 3 способа неправильно понять потребителя:
  - Считать, что люди всегда рациональны
  - Считать, что люди знают свои потребности
  - Считать, что у людей такие же ценности, что и у вас





«Что такое кофе?»

Мини-кейс на креативность

# Задание №1

## (сбор информации, 6 мин.)

- Цель: узнать, что люди думает о кофе
- Разбейтесь на пары и интервьюируйте друг друга по 5 минут
  - Будьте открыты и любопытны
  - Старайтесь на самом деле понять точку зрения другого человека
  - Начните с открытых вопросов о том, что кофе значит для человека, например: «расскажи мне о кофе в твоей жизни»
  - Поддерживайте собеседника рассказывать истории с конкретными примерами о моментах с кофе, больше «почему?»
- Будьте внимательны к деталям, записывайте

## Задание №2 (самостоятельный анализ собранной информации, 2 мин.)

- Цель: проанализировать интервью
  - Просмотрите свои записи,
  - Найдите то, что вас больше всего впечатлило, поразило, удивило
  - Выберите 5-6 наиболее интересных наблюдений и запишите их отдельно

# Креативность



# Кейс IDEO

## редизайн корзины для покупок

- Кейс:  
<http://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2P-CIcM>
- Что происходило в каждый день проекта?
- Как структурирована и организована работа?
- Каковы ключевые факторы успеха?

# Design-мышление (IDEO)

- Как создавать прорывные идеи  
<http://www.cbsnews.com/videos/how-to-design-breakthrough-inventions-50138327/>
- Ключевые факторы успеха :
  - Члены команды с разным образованием, знанием разных рынков, стран, культур и т.д.
  - Сохранение идей: коллекция прототипов, игрушек в офисе
  - Создание новых способов применения старым идеям
  - Постоянное тестирование: что работает, что нет
  - Чуткость к потребителю, экспертам: постоянные наблюдения

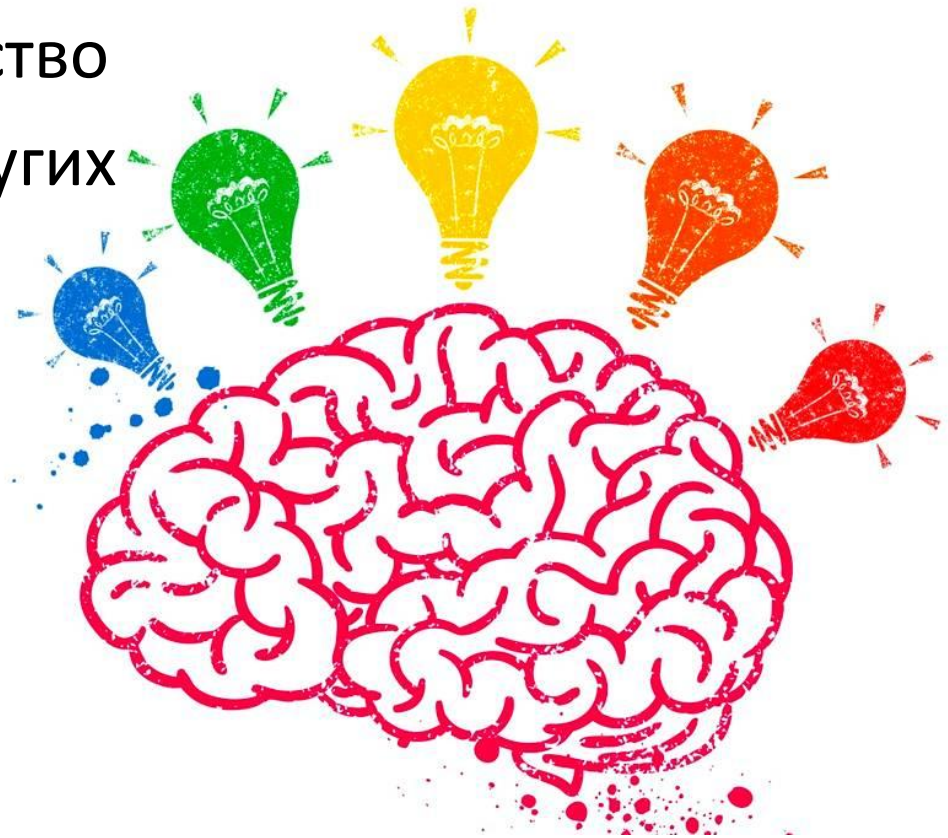
## Задание №3 (поиск паттернов, 5 мин.)

- Разбейтесь на группы по 5 человек и поделитесь своими открытиями
- Презентуйте свои наблюдения
- Сгруппируйте свои открытия в кластеры по темам/схожим признакам
- Выберите 3-4 темы, которые вы находите наиболее вдохновляющими и познавательными для создания новых идей вокруг темы кофе



# Метод мозгового штурма

- Правила
  - Оставайтесь сфокусированными на проблеме
  - Количество, не качество
  - Стройте на идеях других
  - Визуализируйте
  - Не критикуйте
  - Записывайте



# Инструменты для определения паттернов

- Пять человеческих паттернов:
  - Физический, когнитивный, социальный, эмоциональный, культурный
- Концепция ROEMS
  - People (люди), Object (объект), Environment (среда), Message (послание), Service (услуга)
- Концепция AIEOU
  - Actions (действия), Information (информация), Environments (среда), Objects (объекты), Users (пользователи)

# Задание №4

## (определение потребителя, 5 мин.)

- Определить **кто** потребитель и клиент
- Разработать **2-3 концепции**, как ваш клиент может использовать концепцию кофе для повышения лояльности потребителей и распространения информации/слухов и себе, тем самым создавая новые поступления доходов
- Определите идеи, которые проще всего реализуются и имеют наибольший потенциал для бизнеса и потребителей
- Свяжите несколько идей вместе для создания многостороннего/ многофункционального предложения

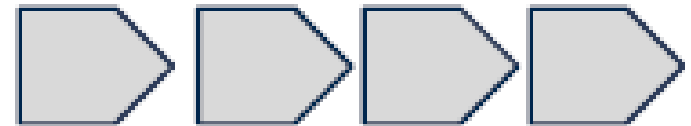
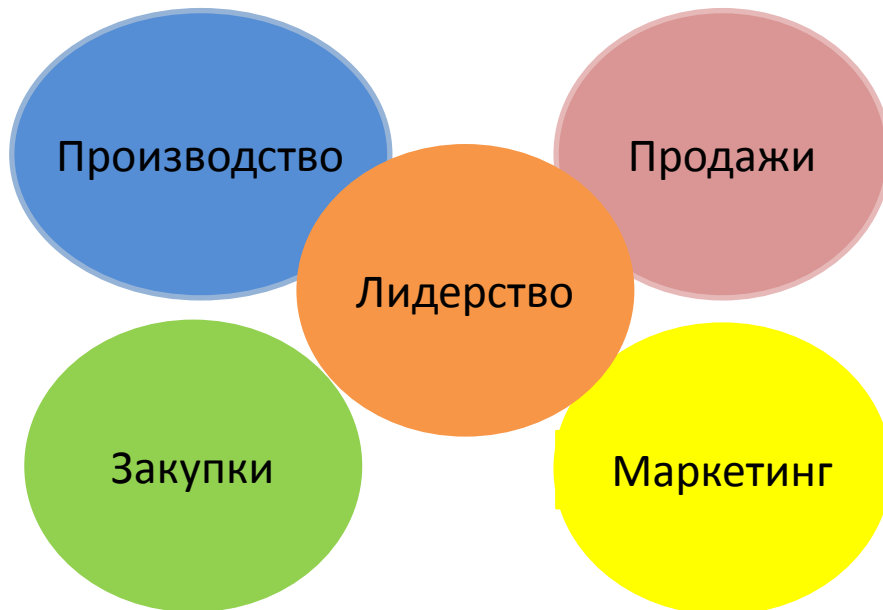
# Задание №5

## (презентация идеи, 10 мин.)

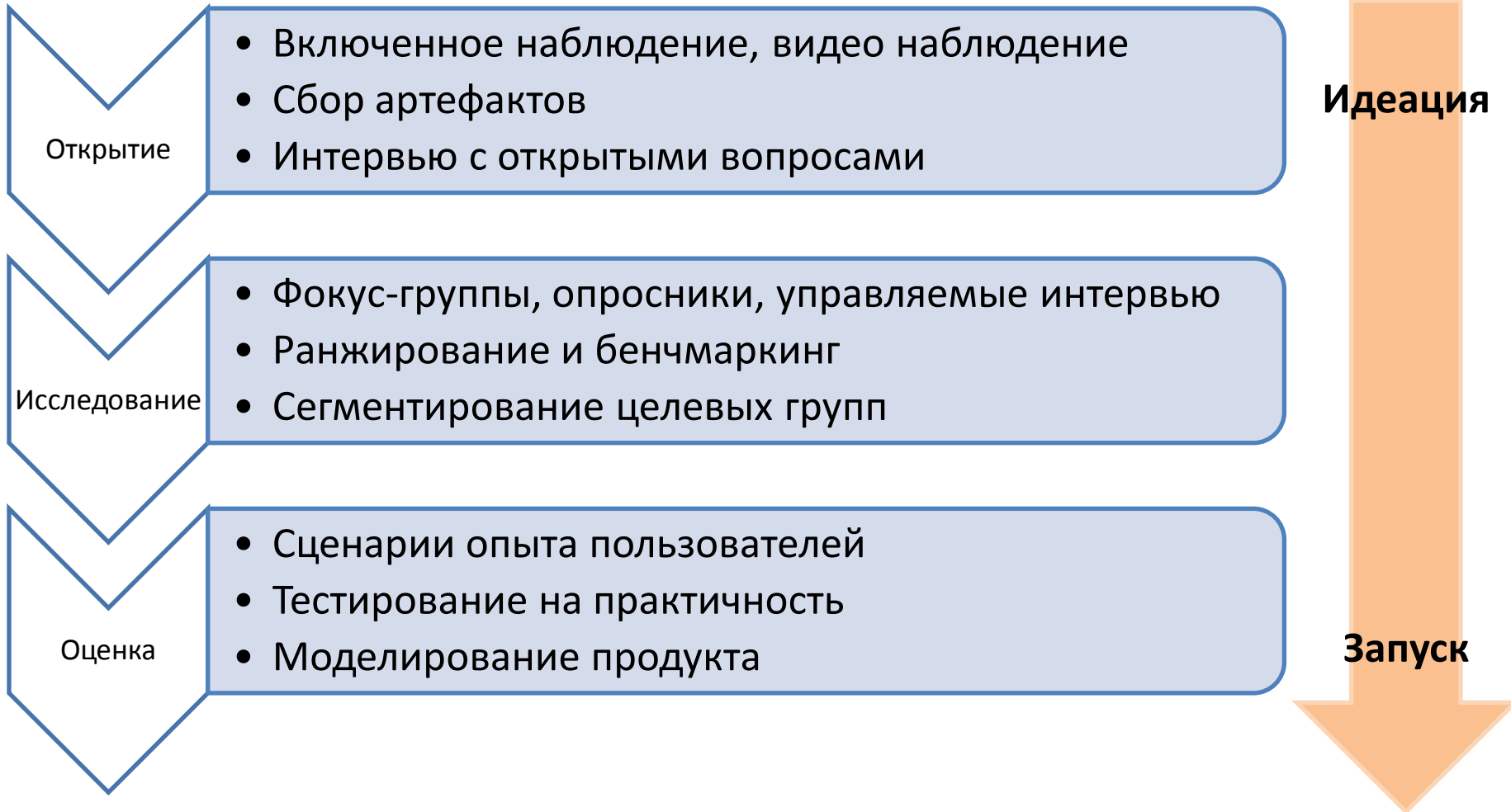
- Название концепции – фраза, которая рассказывает историю
- Краткое описание вашей идеи
- Кто целевой потребитель? Его потребности?
- Опишите ваше ценностное/конкурентное предложение для целевого потребителя (ключевая выгода)
- Почему потребитель вам поверит?
- Определите ключевые впечатления, вопросы, трудности в создании и развитии отношений с этим потребителем
- Тип инноваций
- Каналы продаж
- Опишите логику роста – как идея может разжечь огонь!
- Партнеры, стейкхолдеры

# Генерирование идей

- Команда
  - Разные точки зрения
  - Раннее выявление проблем/возможностей
  - Больше влияния на всю организацию
- Коллективный процесс
  - Взаимодействие с самого начала
  - Включает постановку цели и определение границ



# От идеи до запуска



# Инициация проекта

## Важные документы

- Положение о руководителе проекта
- Матрица ответственности проекта
- Матрица ролей
- Матрица поручений и работ
- План коммуникаций проекта
- Технические требования
- Техническое задание
- Устав проекта

## Аналитическая работа

- Анализ реализуемости проекта
- Определение и анализ заинтересованных сторон проекта
- Предварительный анализ рисков проекта
- Цели и задачи проекта
- Матрица гибкости проекта

# Устав проекта

- Проектный документ, описывающий проект как объект управления, обеспечивающий формальную авторизацию и организационный запуск проекта.
- Описывает в том числе полномочия руководителя проекта привлекать ресурсы в организацию для успешной реализации проекта.
- Формально авторизует проект.





# Рекомендуемая структура Устава проекта

- требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других заинтересованных сторон проекта;
- производственная необходимость, общее описание проекта или требований к продукту, который является предметом проекта;
- цель или обоснование проекта;
- сведения о руководителе проекта и уровне его полномочий;
- основные вехи проекта;
- анализ заинтересованных сторон и их влияния на проект;
- функциональные подразделения организации и их участие в проекте;
- допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения;
- ограничения, накладываемые организацией, окружением и внешней средой;
- бизнес-обоснование проекта, включая данные о ROI (Return on Investment);
- суммарный бюджет проекта.

# Матрица ответственности

	Финансирование	Проектирование	Оборудование	СМР	Персонал	Маркетинг	Лицензирование
Директор	У	У		К	К		К
Зам. по финансам	С	С	С	С			
Зам. по кадрам					И		
Начальник снабжения			И				
Служба маркетинга						И	
Зам. по хоз. вопросам		С	СИ	СИ			
Руководитель проекта	И, К	И, К	Инф., У, К	И, С, У, К	Инф., К	Инф., К	И

У – утверждение, С – согласование, И – исполнение, СИ – соисполнение, Инф. – информация, К- контроллинг.

Управление проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проекту / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 112 с.

# Матрица ответственности

<b>Роль</b>	<b>ФИО</b>	<b>Вход</b> Что вам нужно от других для выполнения работы?	<b>Основная ответственность в проекте:</b> 3–5 ключевых задач, решение которых люди ожидают от вас	<b>Выход</b> Что нужно другим от вас для выполнения их работы?
<b>Ядро команды</b>				
Спонсор проекта	Петров П.П.	Состояние проекта от руководителя проекта Инструкции от руководства компании	Поддержка команды, устранение помех Управление рисками, угрожающими компании в целом Обеспечение справедливой оценки работы и награждения	Коучинг лидера команды Устранение помех Обеспечение ресурсами Высвечивание успехов Уменьшение рисков
Разработчики изделия	Иванов И.И., Сидоров С.С.	Технические требования Очередность и сроки выдачи конструкторской документации	Разработка рабочих чертежей в соответствии со стандартами в установленные сроки Сопровождение изготовления в опытном производстве Участие в приемке деталей и узлов Согласование замены материалов и комплектующих	Своевременная передача рабочих чертежей технологам Консультации по конструкции
Представитель производства	Ванин С.П.	Комплект рабочих чертежей Требования по срокам изготовления и качеству Материалы, комплектующие и специальные инструменты Консультации разработчиков	Изготовление деталей и узлов в согласованные сроки Контроль качества Участие в приемке изделий	Передача изделий в установленные сроки отделу испытаний Участие в испытаниях изделий
Представитель отдела снабжения	Кузин И.П.	Спецификация на материалы и комплектующие Сроки доставки	Комплектование материалов и комплектующих для опытного производства Заказ и своевременное приобретение недостающих материалов и комплектующих	Материалы и комплектующие для производства изделий Передача, включая сертификаты и паспорта, в опытное производство

Управление проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проекту / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 112 с.

# Матрица ролей

Работы	Руководитель проекта	Дизайнер	Проектировщик	Подрядчик	Директор	Зам. по фин.	Маркетинг	Нач. снабж.	Зам. по хоз.
1.	ОО, КО				У	С			
1.1.	ОО, КО	И	И						
1.2.	ОО, КО	СИ	И						
1.3.	ОО, КО	СИ	И						
1.4.	ОО, С						И		
2.	ОО, КО, К			И	К	К			
2.1.	ОО, КО, С, К	С	С	И					
2.2.	ОО, КО, С, К	С	С	И					
2.3.	ОО, КО, К		И					И	
2.4.	ОО, К		И	И				И	И

ОО – общая ответственность, КО – конкретная ответственность.

Наличие множественных исполнителей требует уточнения конкретного исполнения.

# Матрица поручений и работ

	Поручение/работа	Позиция СПП	Дата назначения	Оценка объема работы	Плановая дата завершения	Ответственный/ Исполнитель	Статус, примечания	Дата завершения	Фактический объем работы
1	Подготовить проект положения о руководителе проекта	-	09.09.2010	1 ч	10.09.2010	Петров П.П.	Выполнено	10.09.2010	1 ч
2	Подготовить материалы к стартовому собранию команды	-	09.09.2010	2 ч	10.09.2010	Сидорова А.Р.	Выполнено	10.09.2010	3 ч
3	Подбор и изучение карт	3.1.1	15.09.2010	8 ч	20.09.2009	Иванов И.И.	Выполнено	22.09.2009	12 ч
4	Подготовка списка продуктов	4.1.3	15.09.2010	3 ч	22.09.2009 Новая дата 26.09.2009	Козлова Т.Л.	Задержка. Требуется согласование с заказчиком		
5	Выяснение условий и стоимости аренды автомобилей	3.1.4	15.09.2010	4 ч	21.09.2009	Шамина Т.Д.	Выполнено	17.09.2009	6 ч
6	Формирование дела проекта	-	15.09.2010	16 ч	До конца проекта	Симонова Т.Л.			

Управление проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проекту / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 112 с.

# Список поручений

Проект		Дата последнего обновления списка 18.12.09				
	Описание поручения	Хозяин (Кто?)	Дата поручения	Плановая дата выполнения	Статус	Дата завершения
1	Оформить и разослать членам команды план коммуникаций проекта	Петрова	21.11.09	22.11.09	Вып.	22.11.09
2	Подобрать информацию по методам переработки мусора	Кузнецов	21.11.09	05.12.09, новый срок 12.12.09	Вып. с опозданием в связи с болезнью	12.12.09
3	Найти информацию по тарифам	Харлов	28.11.09	18.12.09, новый срок 22.12.09	Не вып. в связи с командировкой нач. ПФО	

Управление проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проекту / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 112 с.

# Матрица гибкости

Факторы альтернатив	Негибкие – наиболее критичные	Приспосабливаемые – обсуждаемые	Приемлемые – допускаемые
Объем/содержание работ			Клиент запросил некоторые желательные дополнения к обязательным двум позициям первого приоритета. Он готов получить все остальные позиции, кроме этих двух, позже, если это необходимо
Ресурсы		Мы связаны по ресурсам из-за других критических позиций, но в зависимости от критичности даты выдачи мы можем использовать другие ресурсы, если это важно для соблюдения сроков ( <i>но не для создания необязательных дополнительных позиций</i> )	
График/сроки	Эта выдача привязана к критическому контракту с твердым сроком. Мы не можем затянуть срок, не подвергая опасности контракт		

Управление проектами: учебно-методическое пособие по курсовому проекту / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 112 с.

# Анализ заинтересованных сторон

- Список заинтересованных сторон
- Положительные моменты для проекта
- Отрицательные моменты для проекта
- Что в проекте направлено на смягчение отрицательных моментов?
- Цель каждой заинтересованной стороны и соответствующая цель проекта

