

“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=M66ZU2P1cM>
- Что происходило в каждый день проекта?
- Как структурирована и организована работа?
- Каковы ключевые факторы успеха?

Design-мышление (IDEO)

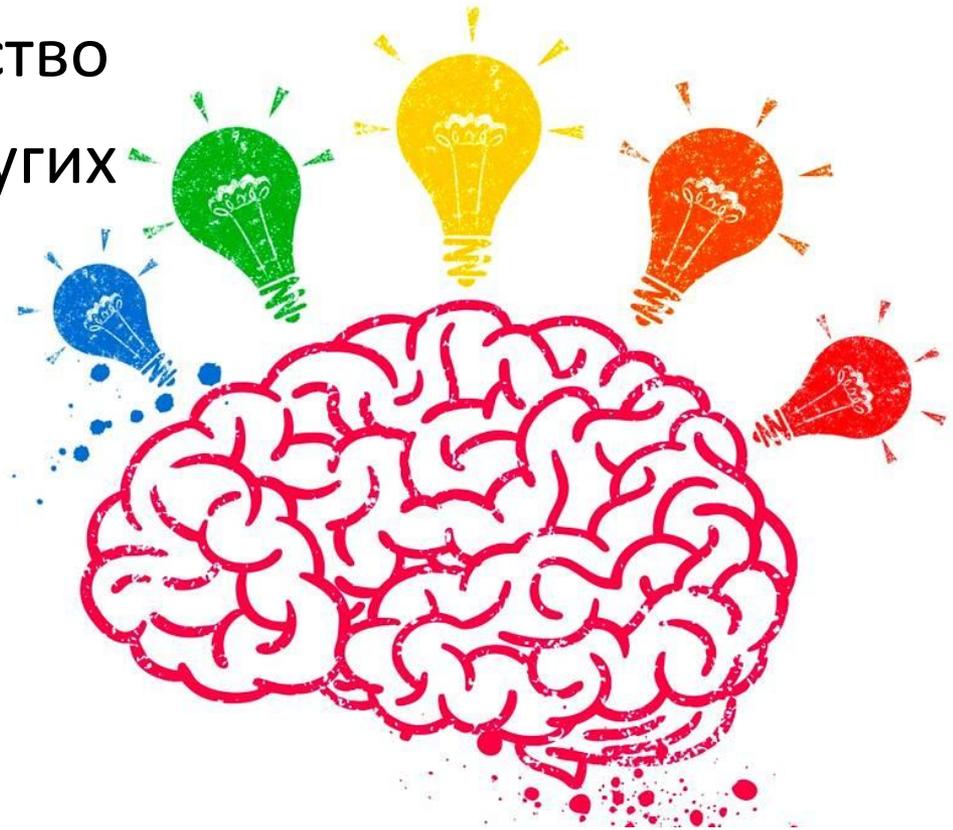
- Как создавать прорывные идеи
<http://www.cbsnews.com/videos/how-to-design-breakthrough-inventions-50138327/>
- Ключевые факторы успеха :
 - Члены команды с разным образованием, знанием разных рынков, стран, культур и т.д.
 - Сохранение идей: коллекция прототипов, игрушек в офисе
 - Создание новых способов 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 POEMS
 - 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

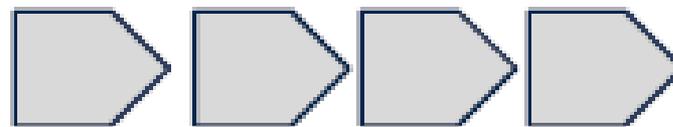
- Команда

- Разные точки зрения
- Раннее выявление проблем/возможностей
- Больше влияния на всю организацию

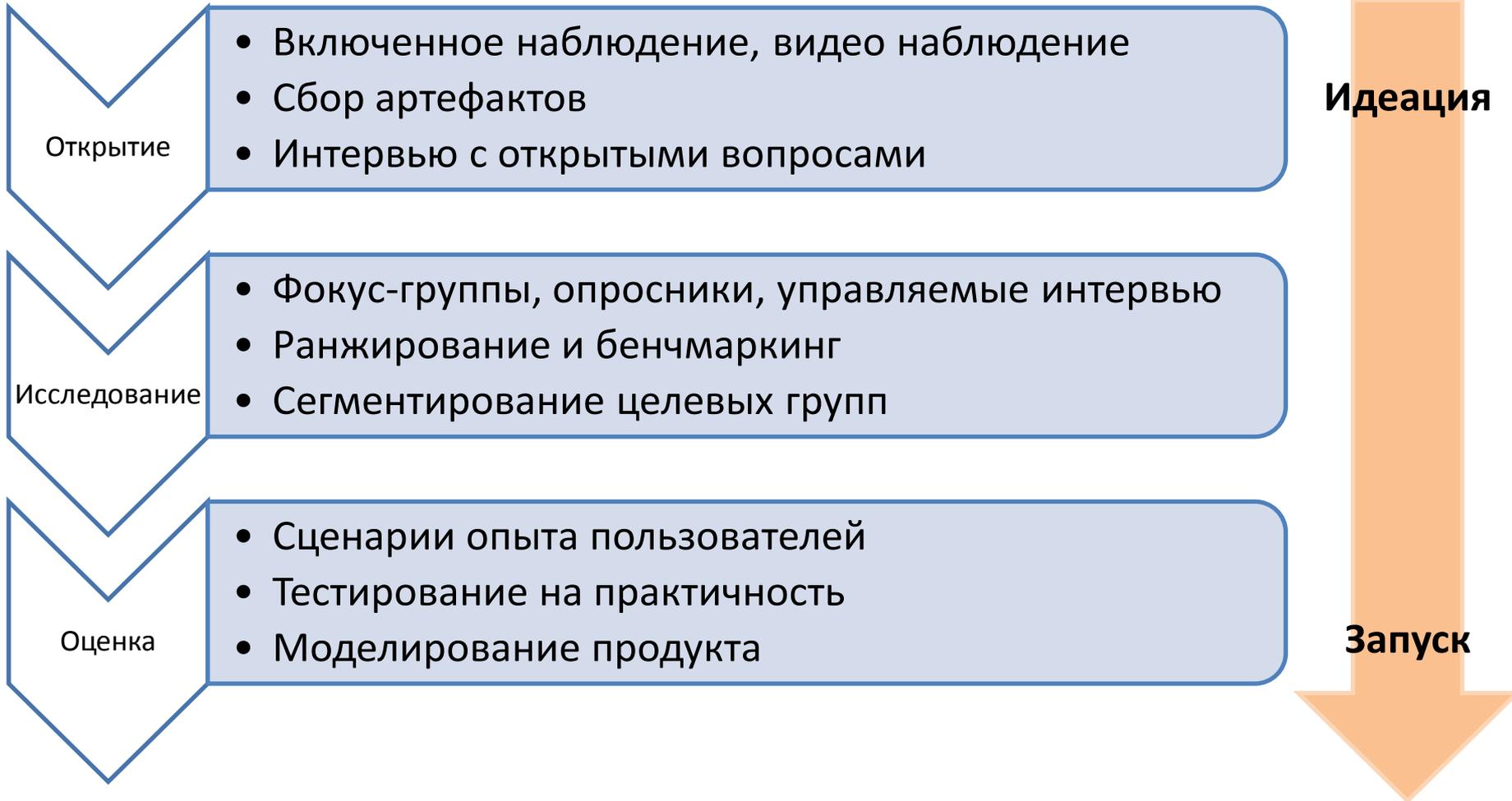


- Коллективный процесс

- 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

Роль	ФИО	Вход Что вам нужно от других для выполнения работы?	Основная ответственность в проекте: 3–5 ключевых задач, решение которых люди ожидают от вас	Выход Что нужно другим от вас для выполнения их работы?
Ядро команды				
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

