

## Тема 3. Инициация проекта

Понятие и основные процессы инициации проекта .....	1
Формирование целей и задач проекта .....	3
Экспертная оценка альтернативных вариантов проекта.....	5
Оформление концепции проекта. ....	6

### ***Понятие и основные процессы инициации проекта***

Инициация проекта (Project Initiating) – стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла

Основными причинами появления (источниками идей) проектов являются:

- Неудовлетворенный спрос;
- Избыточные ресурсы;
- Инициатива предпринимателей;
- Реакция на политическое давление;
- Интересы кредиторов.

Примеры причин отклонения проекта:

- Недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции;
- Чрезмерно высокая стоимость проекта (экономическая, экологическая, социальная и др.);
- Отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта;
- Чрезмерный риск;
- Высокая стоимость сырья.

Инициация проекта включает следующие задачи и процедуры:

#### 1. Разработка концепции проекта:

- Анализ проблемы и потребности в проекте
- Сбор исходных данных
- Определение целей и задач проекта
- Разработка концепции по отдельным функциям управления проектом:
  - Предметная область:
    - Рассмотрение альтернативных вариантов
  - Время:
    - Выбор методов и определение процедур управления проектом по временным параметрам
    - Выбор программного обеспечения для календарного планирования
    - Определение временных ограничений
    - Разработка укрупненного календарного плана осуществления проекта

- Определение требований к системе управления проектом по временным параметрам
- Стоимость:
  - Выработка стратегии управления стоимостью и финансами проекта (определение целей и задач, критериев успеха и неудач, ограничений и допущений)
  - Проведение экономического анализа и обоснования проекта (проведение маркетинга, оценка стоимости и источников финансирования, прогноз выполнения)
  - Общая экономическая оценка проекта
  - Разработка укрупненного графика финансирования
  - Определение требований к системе управления стоимостью и финансированием в проекте
- Качество:
  - Выработка стратегии управления качеством в проекте (определение целей и задач, критериев успеха и неудач, ограничений и допущений)
  - Определение общих требований и принципов обеспечения качества (Стандарты и правила)
  - Требования к системе управления качеством
- Риски:
  - Определение целей управления рисками в проекте
  - Идентификация факторов риска и неопределенности
  - Определение возможных источников рисков
  - Выбор стратегии управления рисками в проекте
  - Анализ альтернатив
  - Определение требований к системе управления рисками
- Персонал:
  - Выработка стратегии управления персоналом (определение цели и задач управления персоналом, требований к персоналу, ограничений)
  - Определение потребности в трудовых ресурсах проекта
  - Определение структуры и функций команды проекта
  - Формирование жизненного цикла команды
  - Анализ возможностей обеспечения проекта нужными специалистами
  - Определение требований к управлению персоналом
- Коммуникации:
  - Определение участников проекта
  - Определение базовой документации проекта
  - Определение требований к коммуникациям
  - Обоснование и выбор коммуникационных технологий для управления проектом
  - Оценка альтернатив
- Контракты:
  - Проведение маркетинга рынка продуктов и услуг
  - Разработка стратегии управления контрактами
  - Составление спецификации продуктов и услуг
  - Определение возможных источников приобретения ресурсов
  - Анализ альтернатив

- Изменения:
  - Выработка стратегии управления изменениями
  - Анализ возможных изменений
  - Определение принципов интеграции процессов управления изменениями
- 2. Рассмотрение и утверждение концепции
- 3. Собственно инициирование:
  - Принятие решения о начале проекта
  - Определение и назначение управляющего проектом
  - Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

Этап инициирования проекта характеризуется большой степенью неопределенности исходных и результирующих данных, возможностью их изменения и ограниченным временем для принятия решения.

Наиболее характерными задачами на стадии запуска проекта являются:

- Формирование команды проекта
- Определение целей и масштабов проекта
- Определение необходимого оборудования и материалов
- Пояснение и разработка основных условий
- Определение и создание организации проекта
- Определение процедур сотрудничества
- Первоначальное планирование проекта
- Разработка резюме (паспорта) проекта

Запуск проекта отчасти захватывает и деятельность по созданию команды проекта. Целями построения команды проекта на стадии запуска проекта являются:

- Выработка общего видения проекта путем определения контекста проекта, его целей и задач;
- Достижение определенности в планах путем определения масштабов предстоящей работы, проектной организации и существующих ограничений на качество, затраты и время;
- Обеспечение работы команды проекта путем согласования режима функционирования и каналов связи
- Переориентация команды проекта на цели проекта и методы по их достижению.

### ***Формирование целей и задач проекта***

Цели проекта (Project Objectives) – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

Стратегия проекта (Project Strategy) определяет направления и основные принципы осуществления проекта; характеризуется набором качественных и количественных показателей, по которым оценивается выполнение проекта.

При определении целей проекта нельзя ограничиться только заданием абстрактно желаемого результата. Необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Как в точности должен выглядеть результат проекта (качественные и количественные характеристики результата проекта)?
- Какие условия должны учитываться при реализации проекта? (требования и ограничения)

Цели проекта описывают весь спектр основных вопросов, связанных с проектом, например, технические, финансовые и организационные аспекты, вопросы, связанные с качеством, безопасностью, человеческими ресурсами, поставками, информационными системами и технологиями. Они состоят из трех основных показателей: результаты (продукция и услуги требуемого качества), время (длительность и конкретные даты) и издержки (человеко-часы и затраты).

Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, которые должны быть четко определены.

Процессы определения целей и задач:

- Формулирование
- Структурирование
- Согласование
- Фиксация

Правило формулирования целей проекта:

### **Цель должна быть SMART**

- **S**pecific - конкретная
- **M**easurable – измеримая в смысле возможности применения измеримых индикаторов
- **A**greed upon – согласована всеми заинтересованными сторонами
- **A**chievable – достижимая в смысле достаточно благоприятных внешних факторов
- **R**ealistic – реалистичная в смысле достаточности ресурсов проекта
- **T**imed – определена дата достижения цели

Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей и задач, которые должны быть четко определены. Для наглядного представления множества целей и задач используется дерево (структура) целей (рис.)

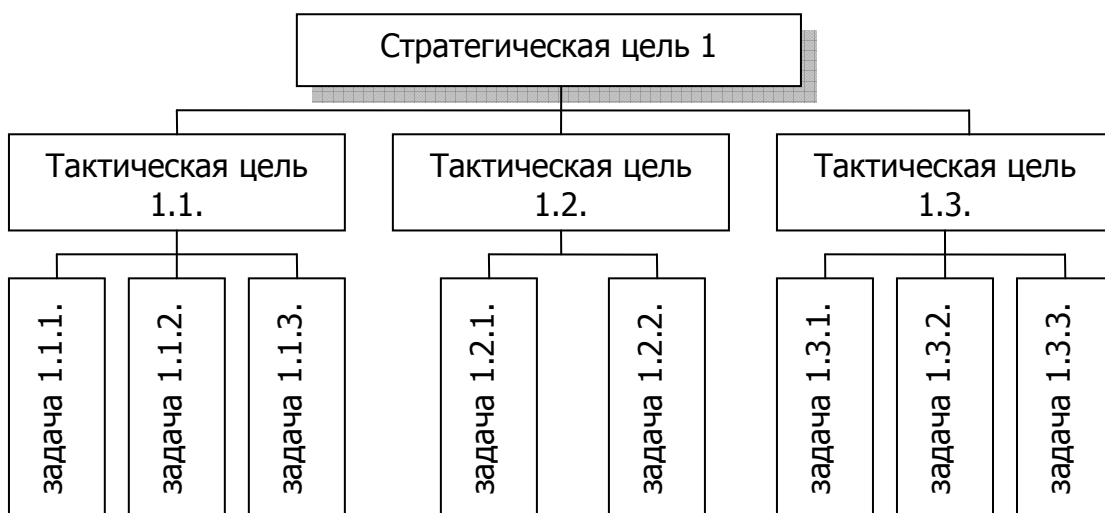


Рис. Дерево (структура) целей проекта

### ***Экспертная оценка альтернативных вариантов проекта.***

Разработка концепции проекта связана с рассмотрением альтернативных вариантов реализации проекта или отдельных его составляющих. Существуют различные методы оценки и выбора наиболее подходящего варианта реализации проекта. Метод экспертной оценки проектов позволяет учесть количественные и качественные характеристики проектов.

Алгоритм экспертной оценки:

1. определяются факторы, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта (как правило, факторы – характеристики проекта).
2. осуществляется оценка весомости (ранга) каждого из перечисленных факторов. Сумма рангов всех факторов должна быть равна единице.
3. проекты или варианты одного проекта необходимо оценить по каждому из факторов оценки. Максимальный балл по любому из факторов для проекта равен 100.
4. экспертная оценка влияния каждого фактора получается путем перемножения веса каждого фактора на оценку этого фактора для каждого варианта. Интегральная экспертная оценка приоритетности I-го проекта определяется как сумма значений в столбце 7 в таблице.
5. выбор делается в пользу варианта проекта, имеющего наибольшую интегральную оценку. В примере, представленном в Таблице, наибольшую интегральную оценку получил II вариант проекта.

**Таблица. Пример экспертной оценки альтернативных проектов.**

№п\п	Характеристика, фактор	показатель весомости	номер проекта			интегральная оценка		
			I	II	III	I	II	III
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	фактор 1	0,5	80	90	85	40	45	42,5
2	фактор 2	0,3	60	70	80	18	21	24
3	фактор 3	0,1	95	75	55	9,5	7,5	5,5
4	фактор 4	0,06	20	100	70	1,2	6	4,2
5	фактор 5	0,04	50	50	50	2	2	2
Всего						<b>70,7</b>	<b>81,5</b>	<b>78,2</b>

### **Оформление концепции проекта.**

Концепция проекта должна быть представлена в форме документа, для того, чтобы с ней могли ознакомиться заказчик, инвестор, спонсор и другие участники проекта, определяющие его основные параметры. Документ, отражающий концепцию проекта может иметь различные формы и названия, в зависимости от масштаба проекта; количества сторон, подписывающих документ; системы документооборота на предприятии и других факторов. Концепция проекта может быть оформлена в виде:

- Заявки на открытие проекта
- Декларации о намерениях
- Предпроектных обоснований инвестиций
- Договора, контракта и др.

Примерная структура заявки на открытие проекта:

1. Код проекта
2. Название проекта
3. Цель, задачи проекта
4. Тип, вид проекта
5. Результаты проекта
6. Требования к качеству
7. Основные участники проекта
8. Территория проекта
9. Необходимые ресурсы, оборудование и др.
10. Сроки реализации, временные ограничения, вехи
11. Движение денежных средств
12. Уровень риска

Примерный состав Декларации о намерениях:

1. Название проекта
2. Основные участники проекта – адрес, организационная структура
3. Наименование материнской организации (предприятия), его технические и технологические данные:
  - объем производства промышленной продукции (оказания услуг) в стоимостном выражении в целом и по основным видам в натуральном выражении;

- срок строительства и ввода объекта в эксплуатацию.
- 4. Наименование объекта инвестирования, его основные характеристики
- 5. Продукция, услуги и др. результаты проекта.
- 6. Спрос на продукцию проекта, текущие и прогнозные цены на продукцию, возможности экспорта, схема сбыта продукции.
- 7. Потребность в трудовых ресурсах
- 8. Потребность в сырье и материалах
- 9. Потребность в энергоресурсах
- 10. Транспортное обеспечение
- 11. Потребность в земельных ресурсах
- 12. Возможное влияние на окружающую среду
- 13. Инвестиционный климат региона
- 14. Схема и источники финансирования
- 15. Риски проекта и его сложность