

## **Процес на управление на проекти според PMBOK**

### **3.1. Фаза на инициране на проект (Project Initiation)**

По време на фаза инициране на проекта, вниманието е концентрирано върху анализа на съответните идеи за проект, което включва:

- Определяне и анализ на заинтересованите лица
- Определяне и анализ на изискванията на целевата група
- Анализ на реалната ситуация и на проблемите
- Дефиниране на областите на въздействие и границите на проекта
- Предварителна оценка на цената на проекта

Могат да се проведат секторни, тематични или предварителни проучвания на възможностите (включително консултации със заинтересованите лица), за да се подпомогне идентифицирането, избора и изследването на специфични идеи, и за да се дефинират какви по-нататъшни проучвания може да са нужни за формулиране на проект или действия. Резултатът е решение дали възможностите трябва да се проучат по-подробно.

Важно е да се разбере, че проекта е обект на преглед и потенциално прекратяване в редица точки от процеса на управление. Някои проекти могат да се прекратят и да се поставят в състояние на изчакване в края на фаза инициране, ако необходимите ресурси са ангажирани в други проекти с по-висок приоритет или собственикът не може да си позволи финансирането на проекта.

Главната цел на фаза инициране на проекта е да постигне съгласуваност между заинтересованите лица за целите на проекта.

За да стартира тази фаза е необходимо ръководителя на проекта да се базира на следната информация:

- Описание на продукта - информация за характеристиките на продукта или услугата, които ще бъдат резултат от проекта. Описанието трябва да бъде документирано и да включва причините за иницирането на подобен проект. Описанието на продукта е по-кратко в началните фази, но с напредъка му, става все по-пълно и е най-подробно в края на проекта, при неговото приключване.
- Стратегически план - ръководителя на проекта трябва да има ясна визия относно целите на организацията изпълнител и нейното стратегическо развитие, което ще му даде информация с какви ресурси (финансови и човешки) и материална база разполага.
- Критерии за избор на проект - критерии въз основа, на които се взема решение дали даден проект да бъде приет или отхвърлен. Такива критерии са финансови данни, потенциални продажби, пазарен дял и др.
- Историческа информация - тази информация е много полезна за ръководителя на проекта. Въз основа на минали подобни проекти може да се вземе решение относно започването на новия проект. Историческата информация, събирана и документирана

по време на целия проект, се използва, за да се прецени дали проекта да премине към следващата фаза.

Очакваните резултати от фаза "Инициране" са:

- Резюме на проекта (Project Overview Document) - оценка на намеренията на проекта, целите и очакваните резултати (на високо ниво).
- Документ за ограничения на проекта (Project Constraints Document) - предварителна оценка на проекта като време, пари и ресурси.
- Базови предположения за проекта (Project Assumptions Document) - описва външните фактори, които влияят върху успеха на проекта.
- Проектна обосновка (Project Charter) - установени цели и намерения на проекта; конкретна информация за проекта, резултат от анализа на реалната ситуация, очакванията и изискванията на клиентите и проучването на подобни проекти.
- Съгласие за предварително финансиране.

Въз основа на получените резултати в края на фаза "Инициране" на проекта трябва да се вземат следните решения:

- Дали проектът представлява интерес за организацията и доколко тя е способна да го поеме.
- Да се премине към следваща фаза или да се прекрати работата по проекта.

### **3.2. Фаза на планиране на проект (Project Planning)**

Планирането на проекта представлява по своята същност интеграционен процес. Планирането е от основно значение за проекта, тъй като всеки проект е уникален, свързан е с реализацията на нещо, което се прави за пръв път. Цялостното планиране на проекта приключва с описанието на резултатите от различните дейности, които протичат в проекта. Различаваме **основни** и **поддържащи** дейности в процеса на планирането.

#### **➤ Основни дейности по планирането:**

- планиране и определяне на обхвата на проекта,
- определяне на дейностите,
- определяне на последователността при реализация на дейностите,
- оценка на продължителността на дейностите,
- разработване на времеви график на проекта,
- оценка на разходите,
- съставяне на проектен бюджет,
- разработване на цялостен план на проекта, който обединява резултатите от всички дейности по планирането.

#### **➤ Други дейности по планирането (поддържащи):**

- организационно планиране,

- планиране на качеството,
- определяне на роли и отговорности, сформирание на проектен екип,
- планиране на комуникацията,
- идентифициране и оценка на рисковете,
- планиране на управлението на риска - реакция на риска, начините за контрол,
- планиране на доставките.

Знанията и уменията на собствениците на проекта са от съществено значение за процеса на планиране. Ето защо ръководството на проекта трябва да създаде условия, при които те интензивно участват в планирането и допринасят за резултатите от него.

При планиране се дават отговори на някои основни въпроси като "Какво трябва да се направи?", "Колко дълго ще продължи?" и "Колко ще струва?". Планирането на дейностите, което дава отговор на въпроса "Какво?", е жизнено важно за успеха на проекта. Не един проект е приключил неуспешно поради пропускането на значими части от работата.

След като отделните задачи в проекта са определени, трябва да се изчислят необходимите време и ресурси за приключването му. Този процес се нарича оценяване на дейностите (задачите). Грешки в процеса на оценяване на дейностите неминуемо водят до повишаване на напрежението, както в проектния екип, така и между изпълнителите и клиентите. Като резултат това се отразява върху успеха на проекта.

Едно от най-използваните и полезни средства за определяне на задачите и тяхната оценка е **детайлната структура за разбивка на работата (Work Breakdown Structure - WBS)**.

### **3.2.1. Използване на детайлна структура за разбивка на работата (Work Breakdown Structure - WBS) при планирането на проект / специализиран софтуерен продукт на Microsoft - MS Project**

Управлението на проекти може да се извършва с помощта на специализирания продукт на Microsoft - MS Project.

Microsoft Office Project (или MSP) е софтуерен инструмент за управление на проекти, разработен от Microsoft. Той е създаден в помощ на мениджърите на проекти при разработване на планове, назначаване на ресурси към задачи, проследяване напредъка на проекта, управление на бюджети и анализ на натоварването.

За MS Project няма значение областта в която се развива проекта – строителство, IT, логистика, организация на семинар или нещо друго. Продуктът се занимава със структуриране и осигуряване на необходимите дейности по даден проект. Същността на тези дейности е от компетентността на мениджъра и на екипа.

Продуктът MS Project има отношение към създаването на проектен план (Work Breakdown Structure - WBS) и към проследяването на проекта. MS Project принадлежи към фамилията на MS Office, така че менютата му и работата с тях е организирана по същия начин, както в MS Word и MS Excel.

Основната идея на WBS е следната: Сложните дейности да се разделят на множество от по-малки дейности (задачи). Този процес продължава докато се стигне до задача, която не може да се разделя на по-малки части или е достигнато ниво, в което оценяването на съответната задача като време, ресурси и цена не е проблематично.

#### Пример на структура за разбиване на работата

А. Работен пакет 1		
	АА. Идентификационна фаза	
	АА1.	Предварителни анализи – описание на управленчески екип
	АА2.	Подготовка на споразумение за начално финансиране
	*****	
	АБ. Проектиране и оценка	
	АБ1.	Представяне и съгласуване на визия за проекта
	*****	
	*****	
Б. Работен пакет 2		
	БА. Идентификационна фаза	
	БА1.	Изследване на клиентските изисквания
	*****	
	*****	
Д. Работен пакет N		
	ДА. Идентификационна фаза	
	ДА1.	Предварително планиране на етапа по предаване на резултатите
	*****	

Фигура 6. Пример на структура за разбиване на работата

Типичната WBS има от три до шест нива.

➤ **Елементи от първо ниво на WBS** са работните потоци (workflows) (Управление, среда, изисквания, планиране, разработване, оценяване и предаване на резултатите). Тези елементи обикновено се изпълняват от отделни екипи, които улесняват планирането.

➤ **Елементите от второ ниво на WBS** се дефинират съобразно всяка фаза на жизнения цикъл на проекта. Тези елементи прецизират плана, разгръщайки го в посока покриване на клиентски изисквания, конструиране на проекта и насочване на вниманието към съществуващите рискове и методите за третирането им.

➤ **Елементи от трето ниво на WBS** са дейностите, при приключване, на които се получава очаквания резултат за всяка фаза. Тези елементи могат да са последни в йерархията на WBS или могат да се разбият на под-дейности в няколко поднива.

Възможно е да се получи WBS с повече нива, но двадесет нива се счита, като максимална граница.

#### 3.2.1.2. Правила за конструиране на WBS

Един важен въпрос при създаването на WBS е кога да спрем разбиването на дейностите на под-дейности. Основно правило е, че трябва да се спре при достигане на дейност, която гарантирано можем да оценим с необходимата точност

или когато сме достигнали до толкова малка задача, че нейната продължителност е под приетата единица за време при планиране (месец, седмица, ден или час).

Друго основно правило е хората, които ще извършват работата, да присъстват при планирането. Нормално управленческият екип определя високите нива от WBS; след което тези нива се предават на съответните ръководители на екипи, и те, заедно със своите подчинени, доразработват WBS. Структурата се счита за създадена, когато всички разработени части се интегрират в една финална.

WBS трябва да се създаде преди описанието на графика на проекта.

Не е нужно WBS да бъде симетрична. Не е необходимо всички дейности да се разбиват до едно и също ниво.

### 3.2.1.3. Детайлна структура за разбиване на работата (WBS)

WBS е добър начин да се покаже обхвата на работа по проекта и да се защити позицията на ръководителя на проекта за необходимото време за разработване, ресурси и цена. Определянето на отговорности за всяка задача е друга важна полза от тази структура. За изпълнението на всяка задача трябва да се посочи, кой член на екипа е отговорен. Връзката между отговорните хора и задачите може да бъде показана и в друга форма, често наричана Диаграма на отговорностите (Responsibility Chart).

#### Диаграма на отговорностите

Проект XYZ		Структура за разбиване на работата			
Дейности	Членове на екипа	AA1	AA2	...	AB1
	Георгиев	1	1		1
	Петров	2			2
	Иванов	2	2		

Фигура 7. Диаграма на отговорностите