

Управление проектами на основе стандарта
PMI PMBOK® Guide 6th Edition (2017).
Базовый курс

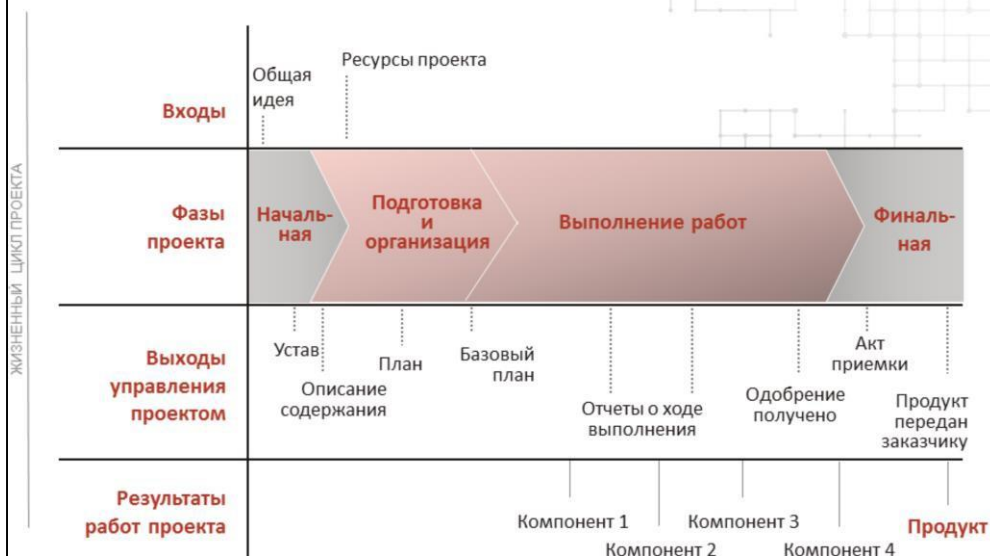
Жизненный цикл проекта



Результаты большинства проектов по окончании проекта переходят в операционную деятельность.

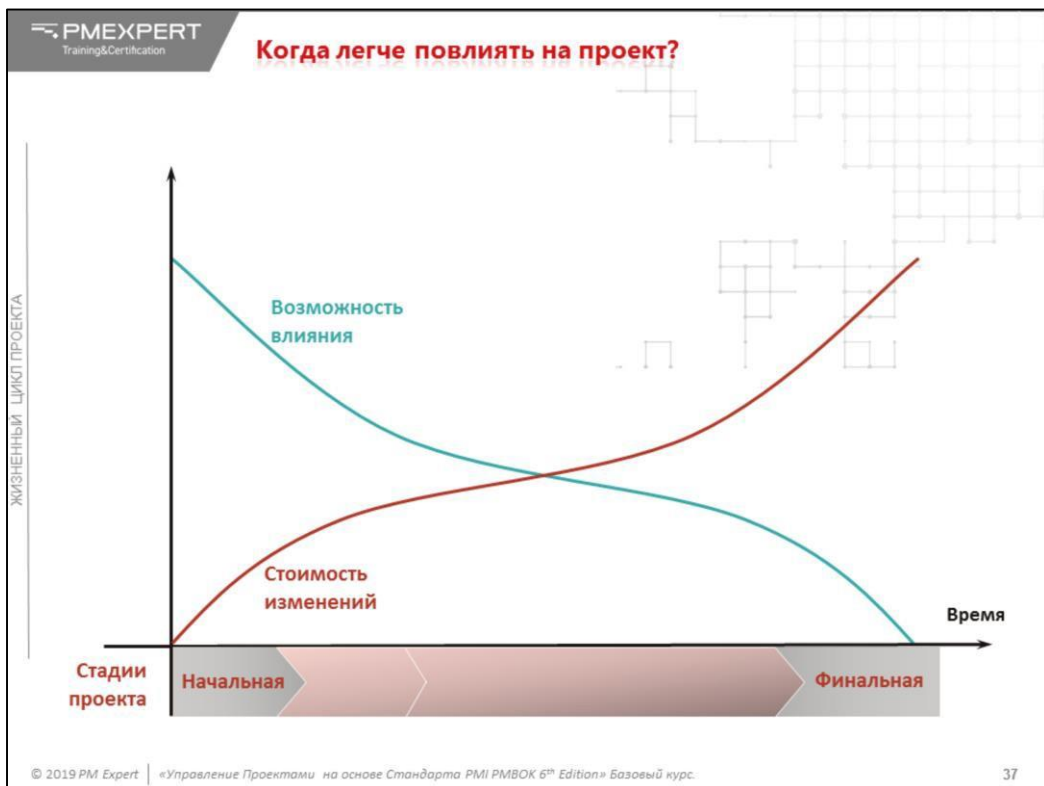
Возврат средств, инвестированных в проект, как правило, происходит именно во время операционной деятельности. В это время продукт проекта функционирует без существенных доработок. В случае, когда такие доработки же требуются, изменения приводят к необходимости инициировать новый проект со своими целями и задачами.

Пример жизненного цикла проекта





S-кривая показывает кумулятивную стоимость потраченных на проект ресурсов в зависимости от времени исполнения проекта.



По мере приближения к финишу возможность влияния всех участников на проект уменьшается; стоимость изменений, напротив, растет.

Чтобы облегчить управление проектом, его лучше разбить на **фазы** (этапы).

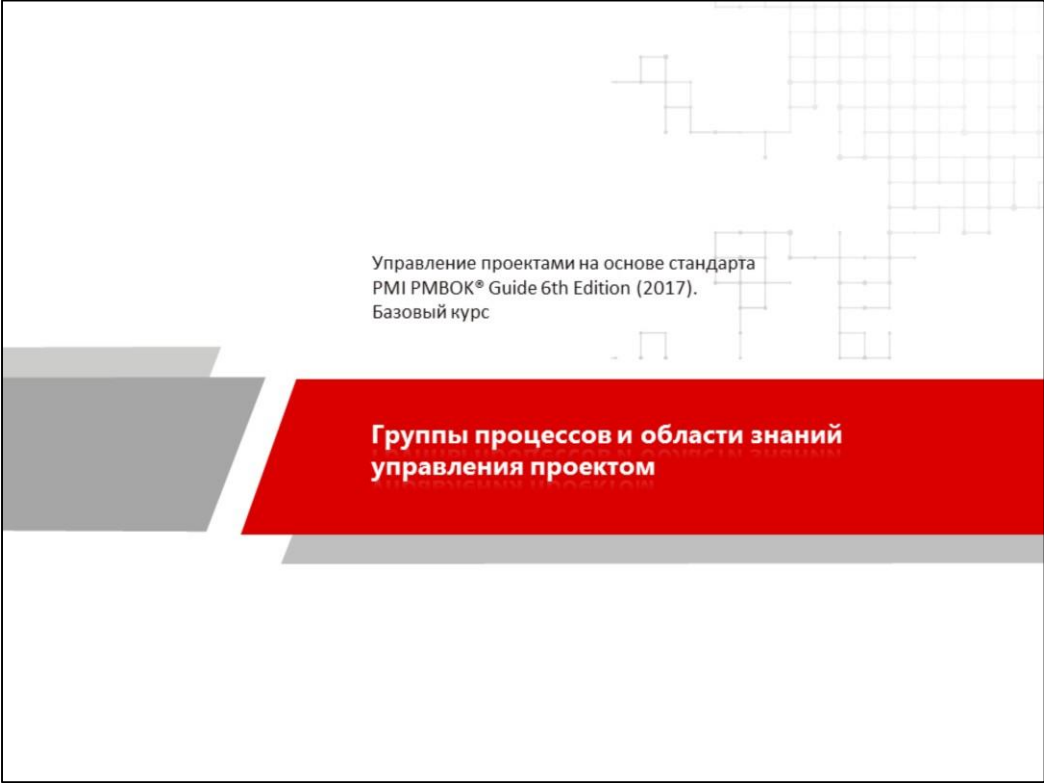
Фаза проекта – это совокупность работ проекта, связанных между собой логически, выполнение которых приводит к получению какого-то важного **результата или результатов (Deliverables)**.



Неудачный проект очень важно вовремя закрыть!

В конце каждой фазы (*kill point*) принимается решение об инициации **новой фазы** или **закрытии** (консервации) проекта

Результаты (deliverables) должны проверяться кем-то, кроме непосредственного исполнителя.



Управление проектами на основе стандарта
PMI PMBOK® Guide 6th Edition (2017).
Базовый курс

**Группы процессов и области знаний
управления проектом**



Стрелки на рисунке и в комментариях показывают направление потока информации

Процессы инициации — > Процессы планирования

- Устав проекта
- Реестр заинтересованных сторон проекта
- Стратегия управления заинтересованными сторонами проекта

Процессы планирования — > Процессы инициации

- Документация по закупкам

Процессы инициации — > Процессы исполнения

- Календари ресурсов

Процессы планирования — > Процессы исполнения

- Решение «Производить или покупать»
- Критерии выбора поставщиков
- План управления проектом

Процессы планирования < — > Процессы исполнения

- Календари ресурсов

Процессы планирования — > Процессы мониторинга и контроля

- План управления проектом

Процессы исполнения — > Процессы мониторинга и контроля

- Результаты
- Запросы на изменение
- Информация об исполнении работ
- Выбранные поставщики

Процессы мониторинга и контроля — > Процессы исполнения

- Одобренные запросы на изменение
- Измерения контроля качества
- Отчётность по исполнению

Процессы планирования — > Завершающие процессы

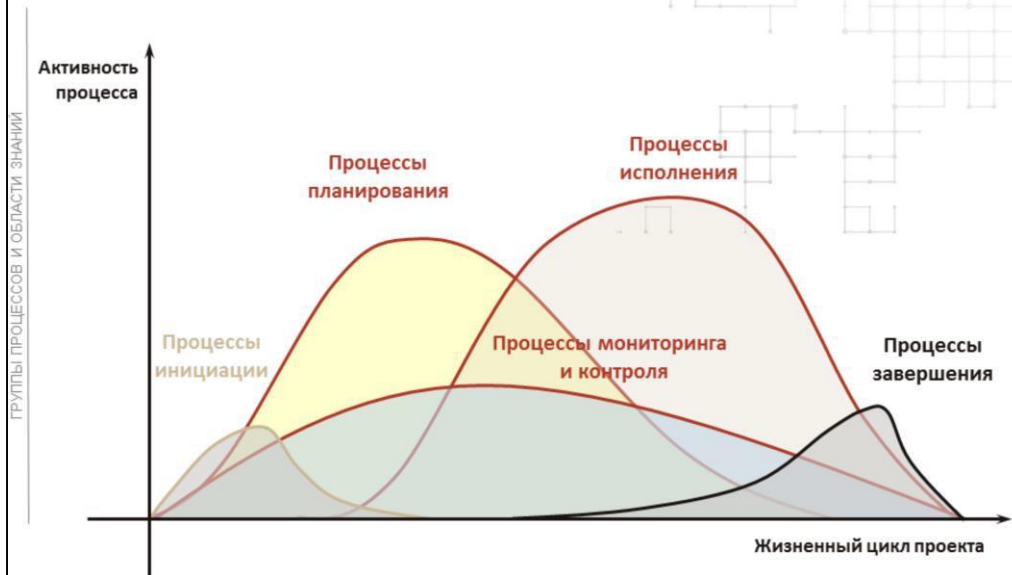
- План управления проектом

Процессы мониторинга и контроля — > Завершающие процессы

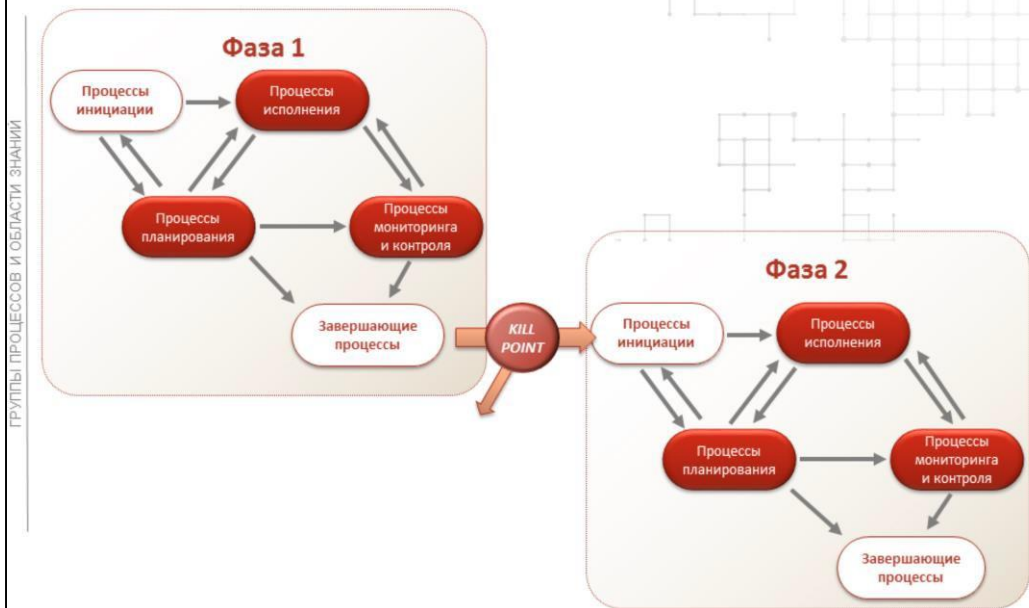
- Принятые результаты
- Документация по закупкам

Взаимосвязи между группами процессов – логические. Многие процессы выполняются параллельно, в том числе и процессы из различных групп!

Активность Процессов Управления Проектами в Жизненном Цикле Проекта



Взаимодействие между фазами

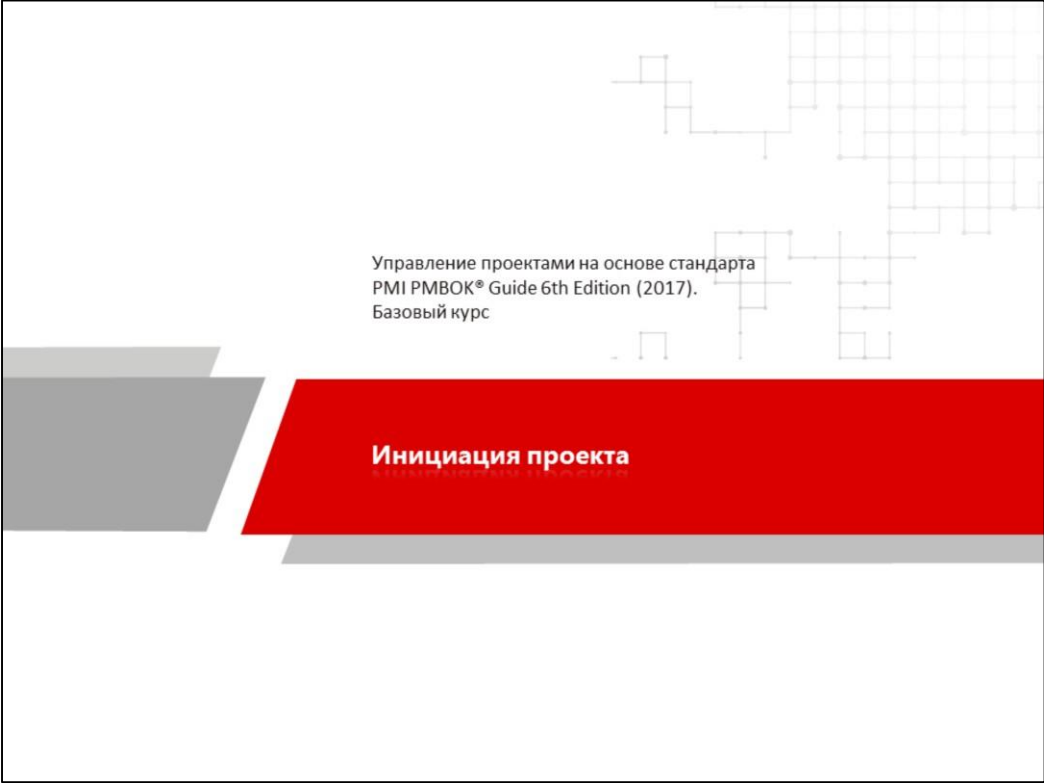


Области знаний и процессы УП



Матрица процессов управления проектом (отмечены новые или изменённые процессы)

Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
Управление интеграцией проекта	Разработка Устава проекта	Разработка Плана управления проектом	Руководство и управление работами проекта Управление знаниями проекта	Мониторинг и контроль работ проектом Интегрированный контроль изменений	Закрытие проекта или фазы
Управление содержанием проекта		Планирование управления содержанием Сбор требований Определение содержания Создание ИСР		Подтверждение содержания Контроль содержания	
Управление расписанием проекта		Планирование управления расписанием Определение операций Определение последовательности операций Оценка длительности операций Разработка расписания		Контроль расписания	
Управление стоимостью проекта		Планирование управления стоимостью Оценка стоимости Определение бюджета		Контроль стоимости	
Управление качеством проекта		Планирование управления качеством	Управление качеством	Контроль качества	
Управление ресурсами проекта		Планирование управления ресурсами Оценка ресурсов операций	Приобретение ресурсов Развитие команды проекта Управление командой проекта	Контроль ресурсов	
Управление коммуникациями проекта		Планирование управления коммуникациями	Управление коммуникациями	Мониторинг коммуникаций	
Управление рисками проекта		Планирование управления рисками Идентификация рисков Качественный анализ рисков Количественный анализ рисков Планирование реагирования на риски	Осуществление реагирования на риски	Мониторинг рисков	
Управление закупками проекта		Планирование управления закупками	Проведение закупок	Контроль закупок	
Управление заинтересованными сторонами проекта	Идентификация заинтересованных сторон	Планирование вовлечения заинтересованных сторон	Управление вовлечением заинтересованных сторон	Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон	



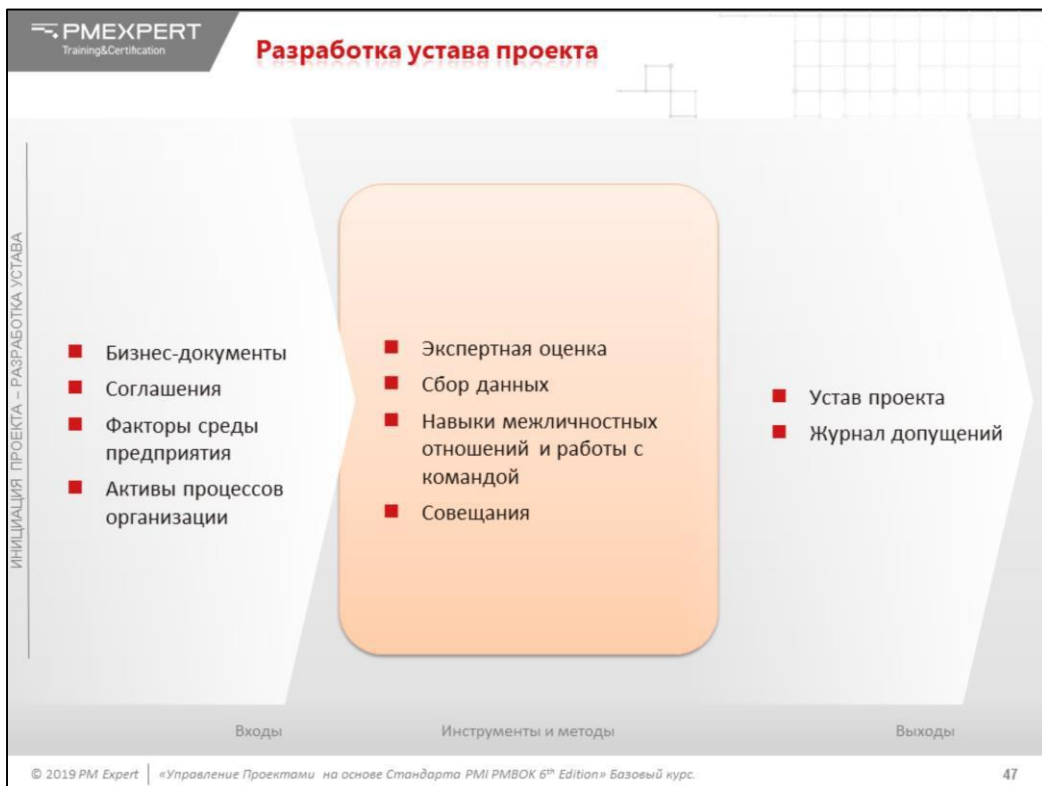
Управление проектами на основе стандарта
PMI PMBOK® Guide 6th Edition (2017).
Базовый курс

Инициация проекта

Процессы инициации и их взаимодействие с другими группами процессов

ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА





Разработка устава проекта – это процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и наделяет менеджера проекта полномочиями по привлечению ресурсов организации к работам проекта.

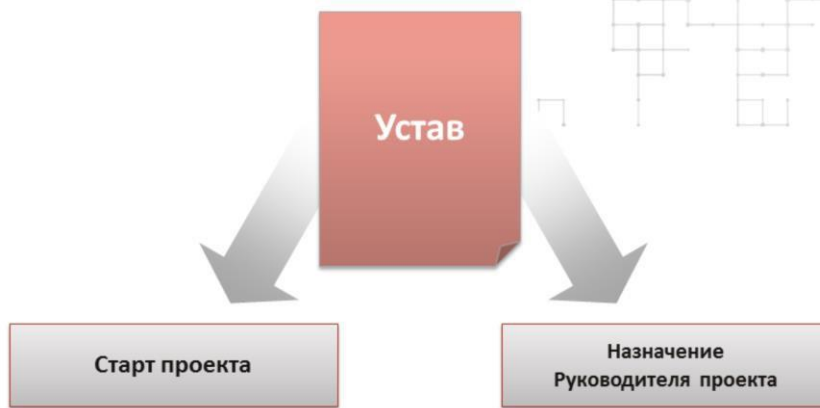


Экспертные оценки – экспертиза и оценки, проводимые любым лицом или группой лиц, обладающих специальными знаниями. Эти оценки используются в отношении любых технических и управленческих деталей во всех процессах, в частности для оценки входов в процессе разработки Устава проекта.

Способы получения экспертных оценок:

- Индивидуальные встречи
- Интервью
- Фокус-группы
- Анкетирование

Устав официально инициирует проект



Устав – это первый официальный документ проекта.
Устав формально подтверждает существование проекта.

Устав проекта включает в себя:

- Назначение проекта
- Измеримые цели и соответствующие им критерии успешности проекта
- Высокоуровневые требования
- Высокоуровневое описание, границы и ключевые предоставляемые результаты проекта
- Совокупный риск проекта
- Укрупненное расписание контрольных событий
- Заранее утвержденные финансовые ресурсы
- Список основных заинтересованных лиц
- Требования к одобрению проекта
- Критерии выхода из проекта
- Назначение менеджера проекта с описанием уровня ответственности и полномочий
- Имя и полномочия спонсора проекта (или другого лица, утвердившего Устав проекта)

В зависимости от корпоративной культуры в разных организациях устав может называться:

- Распоряжение
- Приказ
- Паспорт
- Финансовый меморандум
- ...

PMEXPERT
Training & Certification

Цели проекта должны удовлетворять критериям:

- *Specific* (Четкие)
- *Measurable* (Измеримые)
- *Agreed upon* (Согласованные)
- *Realistic* (Реалистичные, прагматичные)
- *Time-bounded* (С временными ограничениями)

```

graph TD
    SG[Smart Goals] --- S[Specific]
    SG --- M[Measurable]
    SG --- A[Attainable]
    S --- TB[Time-Bound]
    M --- TB
    A --- R[Relevant]
    TB --- Success[Success]
    R --- Success
        
```

© 2019 PM Expert | «Управление Проектами на основе Стандарта PMI PMBOK 6th Edition» Базовый курс.

51

На картинке к слайду используется альтернативная расшифровка аббревиатуры **SMART**:

Attainable (достижимые)

Relevant (подходящие, значимые, обоснованные)

Например, вот какие расшифровки **SMART**-целей предлагает *Duncan Haughey, PMP (UK)*:

S – specific, significant, stretching (четкие, значимые, простирающиеся)

M – measurable, meaningful, motivational (измеримые, существенные, мотивированные)

A – agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented
(согласованные, достижимые, достижимые, приемлемые, практические)

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented (реалистичные, подходящие, обоснованные, полезные, ориентированные на результат)

T – time-based, timely, tangible, trackable (контролируемые по времени, своевременные, осязаемые, отслеживаемые)



Идентификация заинтересованных сторон проекта – Определение всех людей и организаций, воздействующих на проект и документирование всей важной информации, касающейся их интересов, вовлечения и влияния на успех проекта.

Идентификация заинтересованных сторон проекта

ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА – ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН





Анализ заинтересованных сторон проекта – это систематический сбор и анализ качественной и количественной информации для определения того, чьи интересы должны приниматься в расчет в течение проекта. Это идентифицирует интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон и связывает их с целью проекта.

Реестр заинтересованных сторон проекта содержит:

- Идентификационную информацию: имя, должность, местонахождение, роль в проекте, контакты
- Оценочную информацию: основные требования, основные ожидания, потенциальное влияние на проект, фазы проекта, представляющие наибольший интерес
- Классификацию заинтересованных сторон проекта: внешний/внутренний, поддерживающий/нейтральный/препятствующий...

ИТОГИ

- ❑ **Инициация проекта – важная процедура:**
 - удачный старт может предопределить итоговый успех проекта.
- ❑ **Чем раньше будет назначен менеджер проекта, тем лучше**
- ❑ **Основные разрабатываемые документы:**
 - устав проекта;
 - реестр заинтересованных сторон проекта.
- ❑ **Цели должны быть SMART**
 - четкие,
 - измеримые,
 - согласованные,
 - реалистичные,
 - с временными ограничениями