

РМВОК 5.

Управление проектами основывается на правильном использовании и объединении 47 процессов, которые логически сгруппированы в 5 основных этапов. Эти этапы включают:

- Инициация: Запуск проекта и определение его целей.
- Планирование: Разработка детального плана действий для достижения целей проекта.
- Исполнение: Реализация плана и выполнение работ по проекту.
- Мониторинг и контроль: Отслеживание прогресса и внесение необходимых корректировок.
- Закрытие: Завершение проекта и оценка его результатов.

Эти процессы, описанные в Руководстве РМВОК, распределены по 10 различным областям знаний. Команды проектов должны адаптировать эти области знаний, а также другие, в зависимости от специфики своего проекта. Вот эти области:

- Управление интеграцией проекта: Обеспечение согласованности всех элементов проекта.
- Управление содержанием проекта: Определение и контроль того, что должно быть включено в проект.
- Управление сроками проекта: Планирование и управление временными рамками проекта.
- Управление стоимостью проекта: Управление бюджетом и затратами.
- Управление качеством проекта: Обеспечение соответствия результатов проекта установленным стандартам.
- Управление человеческими ресурсами проекта: Управление командой проекта и её развитием.
- Управление коммуникациями проекта: Планирование и управление информационными потоками.
- Управление рисками проекта: Выявление, анализ и реагирование на риски.
- Управление закупками проекта: Приобретение необходимых ресурсов и услуг.
- Управление заинтересованными сторонами проекта: Управление ожиданиями и вовлеченностью всех участников проекта.

Таким образом, эффективное управление проектом требует интеграции всех этих процессов и областей знаний.

Управление интеграцией проекта

Управление интеграцией проекта представляет собой комплекс мер, направленных на объединение всех аспектов управления проектом в единое целое. Эта область знаний включает в себя шесть ключевых процессов, которые играют важную роль в определении характера и ожиданий от проекта. Наличие представителей из разных групп процессов в этой области может многое рассказать о том, чего следует ожидать от управления проектом. Если большинство групп процессов представлены, но в каждой из них процессов немного, это может указывать на то, что данная область знаний носит более описательный характер.

Основные процессы управления интеграцией:

1. Разработка устава проекта: Этот процесс знаменует начало любого проекта. Устав — это основополагающий документ, в котором закреплены цели, высокоуровневые рамки и ограничения проекта. С точки зрения РМВОК, до утверждения устава проект официально не существует. Процесс разработки устава относится к группе процессов инициации.
2. Разработка плана управления проектом: План управления проектом — это не просто документ, а соглашение, которое может быть зафиксировано как в письменной, так и в устной форме. Он включает в себя:
 - Используемые в проекте процессы.
 - Планы по каждой из оставшихся девяти областей знаний.
 - Базовые планы и границы проекта.
 - План управления изменениями, конфигурациями и требованиями.
 - План улучшения процессов.

Важно заранее продумать, как будет оцениваться выполнение планов и как будет происходить закрытие проекта.

3. Мониторинг и контроль работ проекта: Этот процесс предполагает регулярную проверку соответствия фактических действий плану. Основная задача — убедиться, что проект движется в соответствии с намеченными целями. Например, по РМВОК бюджет — это затраты, распределенные во времени. Необходимо следить, чтобы расходы не превышали запланированных значений.
4. Интегрированный контроль изменений: Этот процесс связан с управлением изменениями и предполагает принятие решений по запросам на изменения. Он отличается от мониторинга тем, что требует активного участия в оценке и утверждении изменений.

5. Руководство и управление работами проекта: Это ежедневная работа менеджера, включающая координацию команды, выполнение планов, работу с отчетами и управление изменениями.
6. Закрытие фазы или проекта: Каждая фаза и проект должны быть завершены должным образом. При закрытии фазы важно убедиться, что все условия для перехода к следующей фазе выполнены. При закрытии проекта необходимо:
 - Освободить команду, что является важным сигналом для спонсора о прекращении использования ресурсов.
 - Зафиксировать полезную информацию и усвоенные уроки. Это важно для профессионального роста и может быть полезно коллегам.

Эффективное управление интеграцией проекта требует тщательного планирования, мониторинга и контроля, а также умения адаптироваться к изменениям и извлекать уроки из опыта.

Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта фокусируется на определении того, какие работы необходимо выполнить в рамках проекта, и на обеспечении того, чтобы именно эти работы и выполнялись. Эта область знаний также включает в себя шесть процессов, но их распределение отличается от предыдущей области. Четыре процесса связаны с планированием, а два — с мониторингом и управлением. Поскольку в этой области преобладают процессы планирования, это предполагает наличие определенного алгоритма или методики, которой можно следовать. Также могут быть предложены инструменты для измерения и контроля.

Ключевые понятия и процессы:

1. Определение содержания: Этот процесс включает в себя сбор требований и определение того, что именно будет включено в проект. Цель — создать четкое понимание ожидаемых результатов.
2. Создание иерархической структуры работ (ИСР): ИСР — это детализированное представление всех работ, которые необходимо выполнить для достижения целей проекта. Она помогает разбить проект на более управляемые части.
3. Определение операций: Здесь определяются конкретные задачи и действия, необходимые для выполнения работ, описанных в ИСР.

4. Планирование управления содержанием: Этот процесс включает в себя разработку плана, который описывает, как будет управляться содержание проекта, включая процессы изменения и контроля.
5. Подтверждение содержания: Это процесс формального принятия завершенных результатов проекта. Он включает в себя проверку и подтверждение того, что все работы выполнены в соответствии с требованиями.
6. Контроль содержания: Этот процесс направлен на управление изменениями содержания проекта. Он включает в себя мониторинг состояния содержания проекта, оценку влияния изменений и управление запросами на изменения.

Базовый план содержания (Scope Baseline):

Очень важным понятием в управлении содержанием является базовый план содержания (Scope Baseline). Этот план включает в себя три ключевых элемента:

- Описание содержания проекта: Подробное описание того, что должно быть выполнено в рамках проекта.
- Иерархическая структура работ (ИСР): Структурированное представление всех работ проекта.
- Детализированные описания пакетов работ: Дополнительные детали, которые помогают понять, что именно должно быть выполнено.

Эти три элемента составляют основу для управления содержанием проекта и служат ориентиром для всех участников проекта. Базовый план содержания является важным инструментом для контроля изменений и обеспечения того, чтобы проект оставался в рамках установленных границ.

Планирование управления содержанием

На ранних этапах проекта, когда он только начинается, важно тщательно продумать, как будет осуществляться планирование содержания. Это включает в себя определение методов и подходов, которые будут использоваться для выявления и документирования работ, необходимых для достижения целей проекта. Вопросы, которые следует рассмотреть, включают:

- Какие методы будут использованы для определения содержания?
- Как мы будем различать, какие работы необходимо выполнить, а какие — нет?

- Какие инструменты и техники помогут нам в этом процессе?

Все эти аспекты относятся к процессу планирования управления содержанием, который является основой для успешного управления проектом.

Сбор требований

В ходе этого процесса происходит сбор требований от заинтересованных лиц, в первую очередь от пользователей продукта или услуги, которые будут созданы в результате проекта. Также учитываются интересы других заинтересованных сторон, которые могут не использовать продукт напрямую, но на чьи интересы он влияет. Существует множество методов сбора требований, таких как:

- Интервью
- Наблюдение
- Анкетирование
- Фокус-группы

Выбор метода зависит от специфики проекта. Важно фиксировать требования без их немедленной оценки или отклонения. Один из инструментов для этого — матрица требований, которая помогает систематизировать и структурировать собранную информацию.

Определение содержания

На этом этапе создается детальное описание продукта и проекта. Решение о том, что будет и что не будет включено в проект, оформляется в виде схем, рисунков и текстовых описаний. Результатом этого процесса является концепция проекта (project scope statement), которая служит основой для дальнейшей работы.

Создание иерархической структуры работ (ИСР)

ИСР — это детализированное разбиение концепции проекта на составляющие элементы. Она должна охватывать всю концепцию, и все, что описано в техническом задании, должно быть отражено в иерархии. ИСР ориентирована на результаты, а не на действия, то есть она описывает, что должно быть достигнуто, а не как это сделать. Если что-то не укладывается в ИСР, это может указывать на необходимость пересмотра концепции или методики построения ИСР.

Контроль содержания

Процессы, начинающиеся со слова "контроль", обычно связаны с мониторингом и измерением. В данном случае это означает отслеживание

соответствия фактических работ планам. Этот процесс тесно связан с мониторингом и контролем работ проекта, что позволяет менеджеру балансировать и интегрировать различные аспекты проекта.

Подтверждение содержания

Этот процесс не связан с измерениями, а представляет собой взаимодействие с заинтересованными лицами для подтверждения того, что поставки соответствуют ожиданиям. Это включает в себя общение, переговоры и использование различных средств коммуникации для получения подтверждения от заинтересованных сторон. Цель — убедиться, что продукт или услуга, созданные в результате проекта, приняты и могут быть использованы конечными пользователями.

Управление временем (сроками) проекта

Управление временем проекта предполагает оценку сроков реализации проекта и активное управление расписанием. Эта область знаний во многом напоминает управление содержанием, с той разницей, что здесь преобладают процессы планирования, и лишь один процесс связан с мониторингом и управлением. Это предполагает наличие четкого алгоритма действий.

Планирование управления расписанием

На этом этапе мы тщательно продумываем, как будем управлять расписанием проекта. Это включает в себя:

- Создание расписания: Определение методов и инструментов, которые будут использоваться для составления расписания.
- Оценка продолжительности работ: Разработка подходов к оценке времени, необходимого для выполнения каждой задачи, особенно в условиях высокой неопределенности.
- Отслеживание расписания: Планирование того, как будет осуществляться мониторинг прогресса и соответствия расписанию.
- Управление изменениями: Разработка процедур и механизмов для внесения изменений в расписание по мере необходимости.

Эти аспекты составляют основу для эффективного управления временем проекта.

Определение операций

Процесс определения операций начинается с уточнения и детализации иерархической структуры работ (ИСР). Мы преобразуем поставко-ориентированные элементы ИСР в действия, которые необходимо выполнить. Этот процесс включает:

- **Декомпозицию:** Разбиение крупных задач на более мелкие, управляемые действия.
- **Преобразование:** Переход от существительных (что должно быть достигнуто) к глаголам (что будет сделано).
- **Оценка:** Определение уровня детализации, необходимого для того, чтобы действия могли быть оценены и выполнены. Важно вовремя остановиться, чтобы избежать излишней детализации.

Цель этого процесса — разбить работу на части, которые можно легко оценить и отслеживать.

Определение последовательности операций

После того как действия определены, необходимо упорядочить их в логической последовательности. Это включает в себя:

- **Идентификацию зависимостей:** Определение, какие действия зависят от завершения других.
- **Установление связей:** Установление связей между действиями, чтобы создать последовательность, которая отражает логический порядок выполнения.
- **Учет ограничений:** Учет любых ограничений или предпосылок, которые могут влиять на последовательность.

Этот процесс позволяет создать четкий план, который определяет, какие действия должны быть выполнены в первую очередь, и как они связаны друг с другом. В результате получается упорядоченная последовательность, которая служит основой для составления расписания проекта.

Оценка ресурсов операций

После того как определены действия и их последовательность, следующим шагом является оценка ресурсов, необходимых для выполнения этих действий. Это включает в себя:

- **Определение ресурсов:** Выявление, какие ресурсы (человеческие, материальные, технические) потребуются для каждого действия.
- **Назначение ресурсов:** Распределение ресурсов по действиям, чтобы обеспечить их эффективное использование.

Этот процесс позволяет понять, кто и чем будет заниматься, и какие ресурсы необходимы для успешного выполнения проекта.

Оценка длительности операций

Для оценки длительности операций PMBOK предлагает несколько инструментов и методов:

- Оценка по аналогии: Использование данных из предыдущих проектов для оценки текущих.
- Оценка по трем точкам: Использование оптимистической, пессимистической и наиболее вероятной оценок для расчета ожидаемой длительности.
- Оценка по резервам: Учет дополнительного времени на случай непредвиденных обстоятельств.
- Оценка по известным параметрам: Использование математических моделей и формул для расчета длительности.
- Экспертная оценка: Привлечение экспертов для оценки длительности на основе их опыта.
- Групповые методики: Использование коллективного опыта команды для оценки.

Комбинация этих методов и профессиональная интуиция помогают повысить точность оценок. Результатом этого процесса является уточненная сетевая диаграмма, которая теперь включает информацию о ресурсах и длительности операций.

Разработка расписания

Разработка расписания включает в себя привязку оценок длительности к календарю. Это не просто установка дат, так как первоначальные оценки часто не устраивают заинтересованных лиц. Менеджер начинает оптимизировать расписание, используя различные техники, такие как:

- Утрамбовка: Сжатие расписания для ускорения выполнения проекта.
- Выравнивание ресурсов: Устранение конфликтов в использовании ресурсов, чтобы избежать ситуаций, когда один и тот же ресурс должен работать с эффективностью более 100%.

Цель — создать реалистичное и выполнимое расписание, которое удовлетворяет требованиям проекта.

Контроль расписания

Контроль расписания предполагает мониторинг и управление выполнением проекта в соответствии с планом. Это включает в себя:

- Интерпретацию информации: Анализ данных о ходе выполнения проекта.
- Прогнозирование: Оценка будущих отклонений и тенденций.

- Проактивные действия: Принятие мер для предотвращения выпадения из расписания.

Высший уровень контроля — это не просто выявление уже случившихся отклонений, а их прогнозирование и предотвращение.

Управление стоимостью проекта

Цель управления стоимостью проекта — оценить общие затраты на проект и активно управлять финансовыми ресурсами. Эта область знаний во многом напоминает предыдущие, с акцентом на планирование и наличие конкретных инструментов для мониторинга и управления (МУ). Основные показатели в этой области связаны с оценкой текущего состояния проекта и прогнозированием будущих затрат.

Основные аспекты и артефакты:

Одним из ключевых артефактов в управлении стоимостью является базовый план стоимости (Cost Baseline). Это третья и последняя грань треугольника, состоящего из содержания, времени и стоимости. Cost baseline — это утвержденный план, который менеджер использует для контроля затрат и управления проектом, а не просто для пассивного наблюдения. Важно отметить, что в данном контексте используется термин "cost baseline", а не просто "бюджет проекта". Это связано с тем, что cost baseline — это более детализированный и структурированный план, который включает в себя не только общие затраты, но и распределение расходов во времени.

Процессы управления стоимостью

1. Планирование управления стоимостью

На этом этапе мы разрабатываем план, который описывает, как будет осуществляться управление и контроль стоимости проекта. Это включает в себя:

- Определение методов и инструментов для оценки и контроля затрат.
- Установление процедур для управления изменениями в бюджете.
- Определение ресурсов, необходимых для управления стоимостью.

Создавая план, важно сразу продумать, как он будет реализован и контролироваться.

2. Оценка стоимости

Здесь мы пытаемся определить, каковы будут затраты на проект в целом и на отдельные его элементы, работы или группы работ. Это включает в себя:

- Использование различных методов оценки, таких как оценка по аналогии, параметрическая оценка, оценка снизу вверх и другие.
- Учет всех возможных затрат, включая прямые и косвенные расходы.
- Оценку рисков и неопределенностей, которые могут повлиять на стоимость.

Цель этого процесса — получить как можно более точную оценку затрат, чтобы минимизировать риски перерасхода средств.

Эти процессы являются основой для эффективного управления стоимостью проекта, обеспечивая контроль над финансовыми ресурсами и минимизацию рисков, связанных с затратами.

Определение бюджета

Определение бюджета проекта во многом аналогично разработке расписания, так как включает в себя привязку оценок затрат к календарю. Этот процесс предполагает распределение общих затрат проекта по времени, что позволяет:

- Определить, когда и в каком объеме будут необходимы финансовые ресурсы.
- Установить контрольные точки для мониторинга расходов.
- Спланировать финансирование проекта на различных этапах.

С точки зрения стандарта PMBOK, бюджет проекта — это не просто общая сумма затрат, а распределение этих затрат во времени. Менеджер проекта не может знать точную сумму бюджета, так как она может изменяться в зависимости от различных факторов, включая изменения в содержании проекта, колебания цен на ресурсы и другие непредвиденные обстоятельства.

То, что менеджер может точно знать, рассчитать и должен делать, — это управлять базовым планом стоимости (Cost Baseline). Это детализированный план, который включает в себя:

- Оценки затрат для каждого элемента работы.
- Распределение затрат по времени.
- Резервы на непредвиденные обстоятельства.

Cost baseline служит эталоном для контроля затрат и управления изменениями в бюджете. Он позволяет:

- Измерять отклонения от плана.
- Принимать обоснованные решения по корректировке бюджета.

- Обеспечивать достижение целей проекта в рамках установленных финансовых ограничений.

Таким образом, определение бюджета и управление стоимостью проекта требуют тщательного планирования и постоянного мониторинга, чтобы обеспечить эффективное использование финансовых ресурсов и минимизировать риски перерасхода средств.

Контроль стоимости

Контроль стоимости включает в себя измерение фактических затрат и выполненных работ по сравнению с первоначальными планами. Этот процесс позволяет:

- Определить, соответствуют ли текущие затраты и выполненные работы запланированным.
- Оценить, является ли текущая тенденция положительной или отрицательной.
- Принять решение о необходимости корректирующих действий или изменений в планах.

Одним из ключевых инструментов в управлении стоимостью является управление освоенным объемом (Earned Value Management, EVM). Этот метод помогает менеджеру проекта не только отслеживать финансовые показатели, но и контролировать содержание и продолжительность проекта. EVM основывается на трех основных показателях:

1. Плановый объем (Planned Value, PV): Бюджет, запланированный для выполнения работ к определенному моменту времени.
2. Освоенный объем (Earned Value, EV): Оценка стоимости фактически выполненных работ на определенный момент времени.
3. Фактические затраты (Actual Cost, AC): Реальные затраты на выполнение работ на определенный момент времени.

Эти показатели позволяют рассчитать отклонения и индексы эффективности, которые помогают оценить состояние проекта и принять обоснованные решения по управлению.

Управление качеством проекта

Управление качеством в PMBOK рассматривается как соответствие требованиям. Качество определяется как степень, в которой проектные результаты соответствуют установленным требованиям. Это включает в себя:

- **Соответствие требованиям:** Удовлетворение всех заявленных и подразумеваемых потребностей заинтересованных сторон.
- **Превышение требований:** Иногда может привести к некачественному результату, если это не было согласовано с заинтересованными сторонами.
- **Игнорирование требований:** Пропуск или невыполнение каких-либо требований также приводит к некачественному результату.

Управление качеством включает в себя процессы, направленные на обеспечение того, чтобы проект соответствовал требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон. Это включает в себя:

- **Планирование качества:** Определение стандартов качества и методов их достижения.
- **Обеспечение качества:** Реализация запланированных действий по обеспечению качества.
- **Контроль качества:** Мониторинг и запись результатов выполнения действий по качеству для оценки производительности и рекомендации изменений.

Эти процессы помогают обеспечить, чтобы проект не только соответствовал требованиям, но и превосходил ожидания заинтересованных сторон.

Управление человеческими ресурсами проекта

Планирование управления человеческими ресурсами

На этом этапе мы определяем потребности проекта в человеческих ресурсах. Это включает в себя:

- **Оценку потребности в персонале:** Определение, какие группы людей и какие роли необходимы для успешного выполнения проекта.
- **Разработку плана ресурсов:** Определение, когда и в каком количестве потребуются специалисты. Это может включать использование матриц, иерархических структур для ролей, описаний ролей и ответственности, а также календарей ресурсов.
- **Учет мотивационных факторов:** Хотя мотивация может быть сложно формализована в инструментах, важно учитывать, как можно мотивировать команду для достижения лучших результатов.

Набор команды проекта

Процесс набора команды проекта включает в себя поиск и привлечение необходимых специалистов в соответствии с планом. Это может включать:

- Переговоры с внутренними сотрудниками: Убеждение существующих сотрудников в необходимости участия в проекте.
- Нанятие внешних специалистов: Поиск и привлечение новых сотрудников или подрядчиков.
- Формирование виртуальных команд: Организация работы команды, участники которой могут находиться в разных местах и работать удаленно.

Развитие команды проекта

Развитие команды проекта включает в себя различные мероприятия, направленные на улучшение навыков и сплоченности команды. Это может включать:

- Тренинги: Обучение, направленное на повышение профессиональных навыков.
- Тим-билдинг: Мероприятия, направленные на улучшение взаимодействия и сотрудничества в команде. В терминах РМВОК, тим-билдинг — это не только корпоративные мероприятия, но и совместное планирование, обсуждение задач и оценка результатов, что способствует сплочению команды.
- Мотивационные программы: Внедрение систем оценки и вознаграждений, которые стимулируют команду к достижению целей.

Управление командой проекта

Управление командой проекта требует навыков в области психологических и социальных компетенций, таких как:

- Общение: Эффективное взаимодействие с членами команды и другими заинтересованными сторонами.
- Лидерство: Способность вдохновлять и направлять команду.
- Влияние: Умение убеждать и добиваться поддержки от других участников проекта.
- Работа с конфликтами: Умение распознавать и разрешать конфликты, рассматривая их как возможность для улучшения.

Согласно РМВОК, менеджеры проектов часто сталкиваются с недостатком официальных полномочий, что делает навыки общения и влияния особенно важными.

Управление коммуникациями проекта

Управление коммуникациями проекта направлено на обеспечение своевременного и эффективного обмена информацией между всеми заинтересованными сторонами. Это включает в себя:

- **Определение потребностей в информации:** Выявление, кто и какую информацию должен получать.
- **Планирование коммуникаций:** Разработка стратегии и плана обмена информацией.
- **Распространение информации:** Обеспечение того, чтобы все участники проекта имели доступ к необходимой информации.
- **Управление ожиданиями:** Убеждение заинтересованных сторон в том, что их потребности и ожидания учтены.

Эффективное управление коммуникациями требует значительных временных затрат от менеджера проекта, но является ключевым фактором для успешного выполнения проекта.

Управление коммуникациями проекта

Планирование управления коммуникациями

На этом этапе мы тщательно продумываем все аспекты будущих коммуникаций, включая:

- **С кем общаться:** Определение всех заинтересованных сторон, с которыми необходимо поддерживать связь.
- **Когда общаться:** Установление частоты и сроков коммуникаций.
- **Как общаться:** Выбор методов и каналов коммуникации, таких как устные или письменные, официальные или неофициальные, толкающие (push), тянущие (pull) или интерактивные.
- **О чём общаться:** Определение содержания и целей коммуникаций.

Эти аспекты помогают создать структурированный план, который обеспечивает эффективный обмен информацией.

Управление коммуникациями

В рамках этого процесса менеджер проекта:

- **Распространяет информацию:** Обеспечивает передачу необходимой информации всем заинтересованным сторонам.
- **Создает информацию:** При необходимости готовит и предоставляет новую информацию.
- **Убеждается в получении и понимании:** Контролирует, чтобы информация была получена и правильно понята всеми адресатами.

Обмен информацией происходит с:

- Командой: Обеспечение членов команды актуальной информацией для эффективной работы.
- Заказчиком: Поддержание прозрачности и доверия через регулярные обновления.
- Иными заинтересованными лицами: Учет интересов и ожиданий всех участников проекта.

Контроль коммуникаций

Контроль коммуникаций включает в себя:

- Проверку соответствия плану: Убеждение, что все участники придерживаются установленного плана коммуникаций.
- Оценку эффективности: Анализ того, приносит ли текущий подход коммуникаций желаемые результаты.
- Внесение корректировок: При необходимости вносятся изменения для улучшения процесса коммуникаций.

Полезно также измерять отношение заинтересованных лиц и восприятие проекта, чтобы своевременно реагировать на изменения и проблемы.

Управление рисками проекта

Управление рисками направлено на увеличение вероятности и влияния позитивных рисков и уменьшение негативных. С точки зрения РМВОК, риск — это неопределенное событие, которое может произойти или не произойти, и которое, если произойдет, повлияет на проект. Риски могут быть как положительными (возможности), так и отрицательными (угрозы).

Основные аспекты управления рисками

1. Идентификация рисков: Выявление всех возможных рисков, которые могут повлиять на проект.
2. Анализ рисков: Оценка вероятности и влияния каждого риска.
3. Планирование реагирования на риски: Разработка стратегий и мероприятий для управления рисками, включая:
 - Увеличение вероятности и влияния положительных рисков: Использование возможностей для улучшения результатов проекта.
 - Уменьшение вероятности и влияния отрицательных рисков: Принятие мер для снижения вероятности и последствий угроз.

Управление рисками — это попытка подготовиться к неопределенностям, заложить резервы и предпринять проактивные действия для снижения вероятности и влияния рисков на проект.

Планирование управления рисками

На этом этапе мы разрабатываем план, который описывает, как будет осуществляться управление рисками в проекте. Это включает в себя:

- **Определение подходов и инструментов:** Выбор методов и инструментов, которые будут использоваться для управления рисками.
- **Назначение ролей и ответственности:** Определение, кто будет отвечать за управление рисками и какие действия они будут выполнять.
- **Разработку матрицы рисков:** Создание таблицы, которая будет служить основой для идентификации, анализа и реагирования на риски.

Матрица рисков — это универсальный инструмент, который помогает структурировать и систематизировать процесс управления рисками.

Идентификация рисков

В процессе идентификации рисков мы выявляем все возможные риски, которые могут повлиять на проект. Это может включать:

- **Привлечение участников:** Вовлечение всех заинтересованных сторон, включая команду, заказчиков и экспертов, для выявления рисков.
- **Использование различных методов:** Применение таких методов, как мозговой штурм, анализ документации, интервью и другие.
- **Заполнение реестра рисков:** Документирование всех выявленных рисков в реестре, который будет использоваться для дальнейшего анализа и управления.

Качественный анализ рисков

Качественный анализ включает в себя:

- **Оценку вероятности и влияния:** Определение вероятности возникновения каждого риска и его потенциального влияния на проект.
- **Приоритизацию рисков:** Определение наиболее значимых рисков, которые требуют дальнейшего анализа и планирования реагирования.

- Обновление реестра рисков: Добавление информации о вероятности и влиянии в реестр рисков.

Количественный анализ рисков

Количественный анализ предполагает:

- Уточнение влияния: Более детальную оценку влияния рисков на проект.
- Расчет показателя EMV (ожидаемой денежной стоимости): Оценка финансового влияния рисков.
- Определение резервов: Определение объема резервов, необходимых для управления рисками.
- Обновление реестра рисков: Внесение результатов количественного анализа в реестр.

Планирование реагирования на риски

На этом этапе разрабатываются стратегии и мероприятия для управления рисками, включая:

- План А: Мероприятия по предотвращению или усилению риска.
- План Б: Мероприятия, которые будут предприняты, если риск все же произойдет или не произойдет.

Контроль рисков

Контроль рисков — это непрерывный процесс, который включает в себя:

- Регулярную переоценку рисков: Возвращение к реестру рисков и пересмотр оценок и планов реагирования.
- Мониторинг изменений: Отслеживание изменений в вероятности и влиянии рисков.
- Оценку эффективности: Анализ того, насколько эффективны текущие стратегии управления рисками.

Управление закупками проекта

Управление закупками включает в себя все действия, связанные с приобретением товаров и услуг, необходимых для проекта. Это включает в себя:

1. Проведение закупок: Процесс, который включает в себя все действия вплоть до подписания контракта с поставщиком. После подписания контракта процесс проведения закупок завершается.

2. Контроль закупок: Взаимодействие с поставщиком для обеспечения выполнения условий контракта. Это может включать:
 - Обмен информацией о ходе работ.
 - Пересмотр и корректировку договоренностей.
 - Управление изменениями в контракте.
3. Закрытие закупок: Завершение процесса закупок, которое включает в себя:
 - Документирование результатов.
 - Подтверждение выполнения обязательств.
 - Закрытие всех договорных обязательств.

Управление закупками требует тщательного планирования и контроля, чтобы обеспечить своевременное и качественное выполнение всех закупок в рамках проекта.

Управление заинтересованными сторонами проекта

Определение заинтересованных сторон

На этом этапе мы выявляем всех заинтересованных сторон проекта, включая людей, группы и организации, которые могут повлиять на проект или быть затронуты им. Это включает в себя:

- Идентификацию заинтересованных сторон: Определение всех потенциальных участников, которые могут иметь интерес в проекте.
- Анализ их роли и ожиданий: Понимание, какую роль каждая заинтересованная сторона играет в проекте и каковы их ожидания.
- Оценку отношения к проекту: Определение, как каждая сторона относится к проекту — поддерживает, нейтральна или против.
- Заполнение реестра заинтересованных сторон: Документирование всех выявленных заинтересованных сторон и их характеристик в реестре.

Планирование управления заинтересованными сторонами

На этом этапе мы разрабатываем план действий для эффективного управления заинтересованными сторонами. Это включает в себя:

- Анализ реестра заинтересованных сторон: Оценка информации о заинтересованных сторонах для определения приоритетов и стратегий взаимодействия.
- Разработку стратегий взаимодействия: Определение, как будет осуществляться взаимодействие с каждой заинтересованной стороной, чтобы направить проект в нужное русло.

- **Определение ресурсов и ответственности:** Установление, кто будет отвечать за взаимодействие с каждой заинтересованной стороной и какие ресурсы для этого потребуются.

Управление вовлечением заинтересованных сторон

Управление вовлечением предполагает активное взаимодействие с заинтересованными сторонами для:

- **Выявления их отношения и потребностей:** Понимание, что важно для каждой заинтересованной стороны.
- **Обсуждения насущных вопросов:** Регулярное общение для обсуждения текущих проблем и достижений.
- **Поддержания позитивного отношения:** Работа над тем, чтобы заинтересованные стороны оставались вовлеченными и поддерживали проект.

Контроль вовлечения заинтересованных сторон

Контроль вовлечения включает в себя:

- **Мониторинг выполнения плана:** Проверка, соответствует ли фактическое взаимодействие с заинтересованными сторонами запланированному.
- **Оценку эффективности:** Анализ, насколько эффективны текущие стратегии взаимодействия.
- **Корректировку плана:** Внесение изменений в план управления заинтересованными сторонами, если это необходимо, чтобы улучшить вовлеченность и поддержку.

Эффективное управление заинтересованными сторонами требует постоянного внимания и адаптации, чтобы обеспечить, что все участники проекта остаются вовлеченными и поддерживают его цели.