

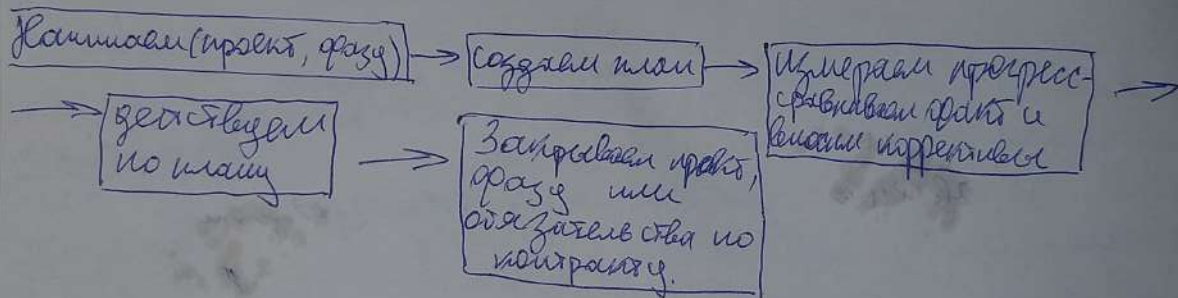
Комплект ко лаб. работе № 3

Зачетная  
Д. Д. "494а"

РМ.ВСК®

Принципы управления проектами (то, что "между строк") — принципы командности и проактивности, принципы учета и связи (все действия менеджера выполняются в рамках "рамки").

Процессы и связи (47 процессов РМ.ВСК®)  
Схема:



Области знаний:

Управление интеграцией проекта  
Обязательные процессы управления проектом  
Анализ

- payback period
- return of investment
- internal rate of return
- discounted cash flow
- net present value

Методы выбора проектов из альтернатив

Или занимается менеджер, но в первую очередь менеджер!

Анализ

- project charter (участ проекта)
- project management plan (план управления проектом)

Или менеджер проекта.

Процессы:

И П В М З  
• • • • •

1) Разработка устава проекта.

До написания устава - выбор решения о запуске проекта  
Устав фиксирует цели и ограничения проекта на самом  
высоком уровне.  
Должен быть неизменяем.

2) Разработка плана управления проектом

План - не всегда документ, но "заговоренность".

Уточняется весь проект ("принципы ада")

В т.ч.:

- Какие процессы будут использоваться в проекте
- план по которым и с кем и в какой последовательности
- "базовые планы" (baselines)
- план управления изменениями, коммуникациями,  
требованиями и управлением ресурсами.

Кстати учесть заранее, как будем измерять/закрыть проект!

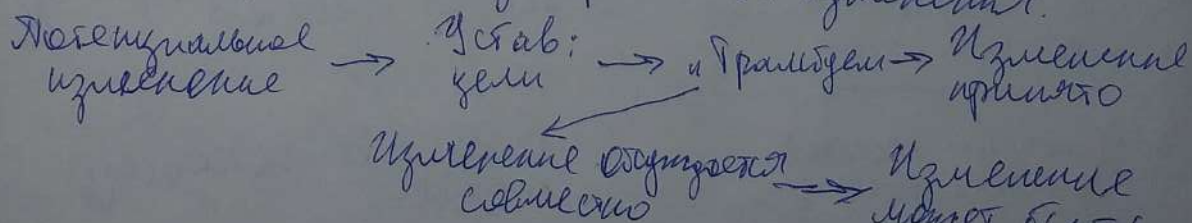
3) Мониторинг и контроль работ проекта

Проверка хода проекта относительно всех аспектов  
Контролируем время, стоимость, людей и т.д.

Мониторинг - это измерения, но не принятие решений.

4) Интегрированный контроль изменений

Принятие решений по запросам на изменения.



5) Руководство и управление работами проекта.

Менеджер должен координировать команду в целом,  
работать по плану, с бюджетами, изменениями и т.д.



6) Закрывать проекты и проекты.

Все проекты и проекты должны закрываться (не зависимо от факта)  
Для закрытия:

- Выходить результат, требующий по score baseline (проекты и проекты)
- Давать, обеспечивать команду или назначать ответственных за проект
- Зафиксировать "надежные" и "плохие" проекты (lesson learned)

Почему если проект "отменен"?

## II Управление содержанием проекта

Определить какие работы необходимы, а потом — убедиться в том, что только они и выполняются

Положительные

- нет

Процессы:

и п в м з

•  
•  
•

Аргументы

- проект score statement (изменяется при т.т.)
- иерархическая структура работ (ICP/WBS)
- словарь ИСР (WBS dictionary)

1) План управления содержанием.

Этот план определяет все аспекты, в т.ч. управление требованиями (requirements management)

2) Сбор требований — собирает требования с м.м.  
(интервью, фокус-группы, наблюдения, анкеты и т.д.)

3) Определение содержания — стр. и деталирование содержания и продукта и проекта

Определяет: что делаем и что не делаем в ходе проекта,  
мы ее определяем как Project score statement

4) Создание ИСР

Детализация score baseline в терминах настроек  
включая LOE (level-of-effort). Поставка = г.м. - е.

Т.е. вывод: - WBS (ICP) WBS; если нет в ИСР = нет в проекте!  
- WBS-dictionary (словарь ИСР)





5) Контроль содержания - измеримые выходные score проекта и продукта (для себя).  
 Смысл: быть уверенным, что в T момент проект идет по плану (в плане содержания) и удовлетворяет внеш. Для нас и генерала газетке.

6) Подтверждение содержания.  
 Совместность обзвонки с мизами - для подтверждения подлинности.  
 [Обзав] → [то, что нужно] [Контроль] [Контроль]

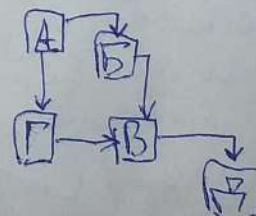
II Управление временем (сроками) проекта  
 Оценка сроков реализации проекта и адекватно управлять рисками.

Процесс: показатели артефакты  
 1 П В М У 3 - three point estimate (оценки по 3 точкам) - project schedule (расписание проекта)

1) Максимально управление рисками.  
 Тут мы производим все анализы

2) Определение операций - генерируем score base line go действий (что нужно сделать, чтобы получить "карта").  
 Действия = "почему"

3) Определение последовательности операций  
 ИСР: [Пос. 1] [Пос. 2] [Пос. 3] серия группировка (метод РДМ)



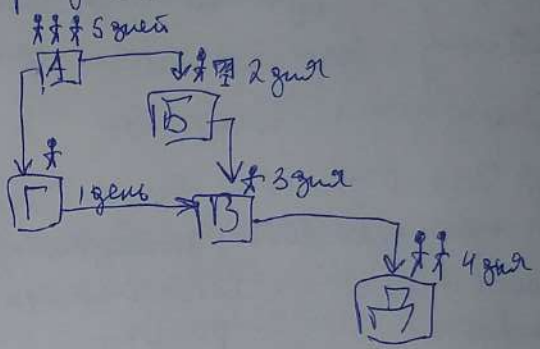


4) Оценка ресурсов операций - количество и вид необходимых ресурсов (людей, оборудования, материалов)

5) Оценка длительности операций.

Способы оценки:

- по аналогии
- по "3 точкам"
- по резервам
- по известным параметрам
- экспертно
- групповые методы



6) Разработка расписания - привязать к датам "установить", чтобы влезло в приемлемые сроки.

7) Контроль расписания - интерпретирует текущую ситуацию, делает прогноз.

• Распознаем наметившиеся отклонения и управляем расписанием активно проактивно, но сначала это возможно.

#### IV Управление стоимостью проекта.

Оценить стоимость проекта и проактивно управлять финансами.

Процессы:

И П В МХ 3  
⋮

Технологии:

- EVA (earned value analysis)
- прогноз
- TCPI (to complete performance index)

Артефакты:

- Cost baseline (бюджетная стоимость)

1) Планирование управления стоимостью - прогнанивать все аспекты

Коренный момент для осознания, "есть ли деньги" на нашем проекте (или они выйдут в плюс ресурса).

2) Оценка стоимости.

Способы оценки:

- по аналогии, "3 Точкам", резервам, известным параметрам, "Экспертно", экспертные методы + "цена контракта" и анализ цен поставщиков  $\Rightarrow$  себестоимость работ + накладные расходы

3) Определение бюджета

МВ: cost baseline - это не бюджет проекта, реальный бюджет известен руководителю, но не обязательно менеджеру.  
Базовый план = себестоимость работ + резервы работ + резервы накладных стоимости

Бюджет проекта = базовый план + управленческие резервы.

4) Контроль стоимости

Интерпретируем текущую ситуацию по-своему, делаем прогноз, управляем (по возможности, реально)

V Управление качеством проекта

Обеспечить соответствие проекта предъявляемым к нему требованиям

Процессы:

и П В М З

Инициация:

- COQ (cost of quality) - цена качества

Префакты:

- метрики качества и нек-мб

- план управления процессами

1) Планирование управления качеством

Прогнозируем все аспекты, в том числе:

- "что такое качество" на нашем проекте?
- как мы создаем "что просим" (какой контроль и метрики используем)?
- как повысить эффективность работы (или улучшить процессы в целом)?



2) Какая квалификация - стандарты определены?

Теперь определяем соответствует ли им!

↓  
отклонение  
процесса  
(от стандартов)

↓  
отклонение продукта  
(от стандартов)

исправляем или "изучаем" + проверяем  
результаты  
исправляем ли

3) Обеспечение качества

На стандарт вообще кто-нибудь обращает внимание?

ТЕМР: Если качество замечает менеджер, то это связано с качеством менеджера

Вопрос: - что говорит охоту данного проекта? или других  
- что говорит аудит качества? проектов?

IV Управление человеческими ресурсами проекта.

Помогите другим сотрудникам проекта, сделать из  
них команду и, распределив роли и ответственность,  
контролировать и мотивировать на результат.

Процессы:  
и п в м з

Наказывать:  
- нет

Артефакты:

- роли и командная  
управления ресурсами.

1) Планирование управления человеческими ресурсами.

Презумпция потребности в людях на проект

• Кто нужен в проекте (роли, командировка)?

• Когда какие специалисты понадобятся?

↓  
Команды ресурсов

↓  
Роли и ответственность

2) Набор команды проекта.  
Набор и "забронировать" нужные специалисты и вовремя  
включить их в работу на проект (согласно плану).  
Возможно, придется:

- Всеми переводами для внешнего конт-ля сотрудников.
- наличием людей со стороны
- формировать "виртуальные команды"

3) Развитие команды проекта - развивать команду  
проекта в целом.

Тренинг, тим-билдинг, вознаграждения (согласно ИР)  
(management plan)

4) Управление командой проекта - отслеживать  
производительность людей команды и дать им обратную  
связь; перераспределять команду по необходимости.

- лидерство (возможнаем команду)
- влияние (лидеру никогда не хватает оригинальных идей)
- работа с неформальными

## VII Управление коммуникациями проекта.

Убедиться, что все люди вовремя получают всю  
необходимую информацию.

Большая часть времени менеджера проекта тратится на  
коммуникации.

<u>Процессы:</u>	<u>Показатели:</u>	<u>Артефакты:</u>
и П В М У З • • •	- много каналов коммуникации	- план управления коммуникациями.

1) Планирование управления человеческими ресурсами  
Прогнозировать все аспекты будущих коммуникаций:  
с кем, как, когда и о чем общаться.

Виды коммуникаций:

- устные / письменные • формальные / неформальные / интерактивные
- официальные / не официальные



2) Управление коммуникациями  
Менеджер распространяет информацию, убеждает, что  
она во всех "формах" (написано, сказано).  
Вместе с инф-ей идет с: командой, заинтересованными и  
в заинтересованных лицах.

3) Контроль коммуникаций.

Проверяем - все ли придерживаются плана коммуникаций  
и приносят ли это результаты; вносим изменения по необходимости.

VIII Управление рисками - увеличить вероятность и  
влияние положительных рисков и уменьшить их для  
отрицательных.

Процессы:  
и П В М У З  
•••••

Демографы:  
- EMV

Аргументы:  
- рейтинг рисков.

1) Планирование управления рисками

Прогнозируем все аспекты управления рисками по проекту.  
Прогнозируем (не забываем) реестр рисков.

2) Идентификация рисков - качественно выявляем  
риски (попытаемся заполнить реестр).

3) Качественный анализ рисков - качественно проводим  
кач.-ую оценку и выбираем самые значимые риски  
(предложим заполнить реестр).

4) Количественный анализ рисков  
качественно проводим кач.-ую оценку - количественно влияние  
рисков и определяем размер резервов (предложим  
заполнить реестр).

5) Планирование реагирования на риски.

Решаем - как предотвратить или уменьшить риск (A) и  
что будем делать, если он все-таки наступит или  
не наступит (B').



6) Планирование реагирования на риски  
Решение - как предотвратить или уменьшить риск (А) и что  
будем делать, если он все таки наступит или не  
наступит (Б)

### IX Управление закупками проекта

Принять решение, что купить и готовность исполнить  
выбранным поставщиком все условия контракта

Процессы:

И П В МЗ - нет  
• • • •

Доказатели:

Артефакты:

- контракты
- "План. закупки" закупки
- файлы закупок
- акты

1) Планирование управления закупками

Принимая решение: что, как и когда будем закупать?

2) Проведение закупок - весь процесс работы с постав-  
щиком до подписания контракта

выбор → поставщиков → оформление  
заказов → договоренности

3) Контроль закупок - весь процесс работы с  
поставщиком от подписания контракта до закрытия

- контроль может изменяться
- Главная роль менеджера зависит от типа заключенного  
контракта на закупку.

4) Закрытие закупок - В закупка завершается  
закрытием (независимо от типа).

- Закрытие закупки происходит!

### X Управление заинтересованными сторонами проекта

Выявить заинтересованные стороны и эффективно взаимодей-  
ствовать с ними

Процессы:

И П В МЗ  
• • • •

Доказатели:

- нет

Артефакты:

- реестр заинтересованных  
сторон.



1) Определение заинтересованных сторон

Выявление (индивиды, группы, организации) - их роль, ожидания, отношения к проекту.

Далее значимым ресурс сторон.

2) Планирование управления заинтересованными лицами.

Действия: как мы будем управлять сторонами, чтобы направить проект в нужное русло.

3) Управление вовлечением заинтересованных сторон.

Действия менеджера - общение с сторонами, чтобы выявлять их отношение, потребности, обсуждать возникающие вопросы в ходе всего проекта.

4) Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Выполняются ли наши планы по взаимодействию с заинтересованными сторонами и нужно ли что-нибудь скорректировать?