

Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 4.

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА



Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и операции, необходимые для идентификации, определения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и мероприятий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.



Управление интеграцией проекта включает в себя принятие решений относительно:

- ☐ распределения ресурсов,
- ☐ нахождения баланса конкурирующих требований,
- ☐ изучения альтернативных подходов,
- ☐ адаптации процессов для достижения целей проекта,
- ☐ управления взаимозависимостями между областями знаний по управлению проектом.

Управление интеграцией проекта — это сфера деятельности руководителя проекта. Руководитель проекта — это лицо, которое обобщает результаты деятельности в других областях знаний и видит общую картину проекта. На руководителе проекта лежит конечная ответственность за проект в целом.

В задачи управления интеграцией проекта входит:

- ☐ обеспечение согласованности установленных сроков;
- ☐ предоставление плана управления проектом для достижения целей проекта;
- ☐ обеспечение по мере целесообразности создания и использования соответствующих знаний;
- ☐ управление ходом работ и изменениями операций, предусмотренных планом управления проектом;
- ☐ принятие интегрированных решений в отношении ключевых изменений, влияющих на проект;
- ☐ измерение и мониторинг прогресса проекта;
- ☐ сбор данных о достигнутых результатах, анализ данных для получения информации и доведение этой информации до соответствующих заинтересованных сторон;
- ☐ завершение всех работ по проекту и формальное закрытие каждой фазы, договора и проекта в целом;
- ☐ управление переходом от фазы к фазе.

Разработка устава проекта — процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

Ключевые выгоды: обеспечивает связь между проектом и стратегическими целями организации, позволяет документально оформить проект и показывает обязательство организации в отношении проекта.

Выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

01.

Разработка устава проекта

Разработка устава проекта



Устав проекта документально оформляет высокоуровневую информацию, относящуюся к проекту:

- ☐ назначение проекта;
- ☐ измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- ☐ высокоуровневые требования;
- ☐ высокоуровневые описания, границы и ключевые результаты, риск проекта;
- ☐ укрупненное расписание контрольных событий;
- ☐ утвержденные финансовые ресурсы;
- ☐ список заинтересованных сторон;
- ☐ требования к одобрению проекта;
- ☐ критерии выхода из проекта;
- ☐ назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий;
- ☐ Ф.И.О. и полномочия спонсора, авторизующего устав проекта.

Разработка плана управления проектом — это процесс определения, подготовки и координации всех компонентов плана и консолидации их в интегрированный план управления проектом.

Ключевая выгода: формирование комплексного документа, который закладывает основу для всех работ по проекту и определяет порядок их выполнения.

Выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

02.

Разработка плана управления проектом

Разработка плана управления проектом



План управления проектом определяет, как будет исполняться проект, как будет проводиться его мониторинг, контроль и закрытие. Содержание плана управления проектом различается в зависимости от прикладной области и сложности проекта.

План управления проектом может быть укрупненным или подробным. Каждый компонент плана детализируется в той мере, в какой это требуется для конкретного проекта.

План управления проектом

1. План управления содержанием
2. План управления требованиями
3. План управления расписанием
4. План управления стоимостью
5. План управления качеством
6. План управления ресурсами
7. План управления коммуникациями
8. План управления рисками
9. План управления закупками
10. План вовлечения заинтересованных сторон
11. План управления изменениями
12. План управления конфигурацией
13. Базовый план по содержанию
14. Базовое расписание
15. Базовый план по стоимости
16. Базовый план исполнения
17. Описание жизненного цикла проекта
18. Подход к разработке

Документы проекта

1. Параметры операций
2. Список операций
3. Журнал допущений
4. Основа для оценок
5. Журнал изменений
6. Оценки стоимости
7. Прогнозы стоимости
8. Оценки длительности
9. Журнал проблем
10. Реестр извлеченных уроков
11. Список контрольных событий
12. Назначение материальных ресурсов
13. Календари проекта
14. Коммуникации проекта
15. Расписание проекта
16. Диаграмма сети расписания проекта
17. Описание содержания проекта
18. Распределение обязанностей членов команды проекта
19. Результаты измерений в контроле качества
20. Метрики качества
21. Отчет о качестве
22. Документация по требованиям
23. Матрица отслеживания требований
24. Иерархическая структура ресурсов
25. Календари ресурсов
26. Требования к ресурсам
27. Реестр рисков
28. Отчет по рискам
29. Данные расписания
30. Прогнозы в отношении расписания
31. Реестр заинтересованных сторон
32. Устав команды
33. Документы тестирования и оценки

Компоненты плана управления проектом включают в себя:

Вспомогательные планы:

- ☐ План управления содержанием.
- ☐ План управления требованиями.
- ☐ План управления расписанием.
- ☐ План управления стоимостью.

- ☐ План управления качеством.
- ☐ План управления ресурсами.
- ☐ План управления коммуникациями.
- ☐ План управления рисками.
- ☐ План управления закупками.
- ☐ План вовлечения заинтересованных сторон.

Базовые планы, а именно:

- ☐ Базовый план по содержанию.
- ☐ Базовое расписание.
- ☐ Базовый план по стоимости.

Дополнительные компоненты.

- ☐ План управления изменениями.
- ☐ План управления конфигурацией.
- ☐ Базовый план исполнения.
- ☐ Жизненный цикл проекта.
- ☐ Подход к разработке.

Руководство и управление работами проекта — процесс руководства и исполнения работ, определенных в плане управления проектом, и применения одобренных изменений для достижения целей проекта.

Ключевая выгода: обеспечение общего управления работами и поставляемыми результатами проекта и, таким образом, увеличении вероятности успеха проекта.

Осуществляется на протяжении всего проекта.

03.

**Руководство и
управление
работами проекта**

Руководство и управление работами проекта



Поставляемый результат – любой уникальный и поддающийся проверке продукт, результат или способность оказать услугу, которые необходимо получить для завершения процесса, фазы, проекта.

Данные об исполнении работ — это необработанные наблюдения и измерения, выявленные во время операций, предпринимаемых для выполнения работ проекта.

Журнал проблем — это документ проекта, в котором регистрируются и отслеживаются все проблемы.

Запрос на изменение — формальное предложение внести изменения в какой-либо документ, поставляемый результат или базовый план.

Управление знаниями проекта — это процесс использования существующих знаний и накопления новых знаний для достижения целей проекта и содействия организационному обучению.

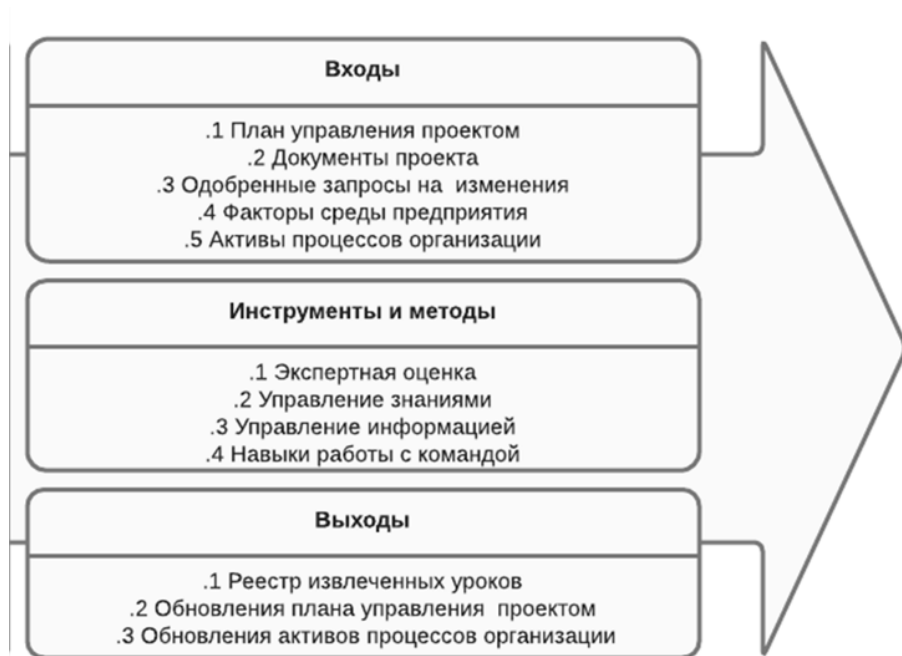
Ключевые выгоды: ранее приобретенные знания организации используются в целях получения или улучшения результатов проекта, а знания, полученные при реализации текущего проекта, остаются доступными для обеспечения операционной деятельности организации и будущих проектов или их фаз.

Осуществляется на протяжении всего проекта.

04.

Управление знаниями проекта

Управление знаниями проекта



С точки зрения организации, управление знаниями состоит в создании условий, обеспечивающих использование навыков, опыта и компетенций команды проекта и других заинтересованных сторон до начала, в ходе и после осуществления проекта. Поскольку знания существуют в сознании людей, а человека нельзя заставить делиться своими знаниями (или усваивать знания других людей), наиболее важной составляющей управления знаниями является создание атмосферы доверия, в которой у людей была бы мотивация к обмену знаниями.

Мониторинг и контроль работ проекта — это процесс отслеживания, проверки и ведения отчетности об общем прогрессе для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

Ключевая выгода: позволяет заинтересованным сторонам понимать текущее состояние проекта, распознавать действия, выполняемые для решения проблем исполнения, иметь представление о будущем статусе проекта с учетом прогнозов стоимости и расписания.

Осуществляется на протяжении всего проекта.

05.

Мониторинг и контроль работ проекта

Мониторинг и контроль работ проекта



Мониторинг включает в себя сбор, измерение и оценку измерений и тенденций для оказания воздействия на улучшение процесса.

Контроль включает в себя определение корректирующих или предупреждающих действий, либо пересмотр планов и отслеживание выполнения планов с целью определить, насколько удалось решить проблему с помощью предпринятых действий.

Процесс мониторинга и контроля работ проекта решает следующие **задачи**:

- ☐ сравнение фактического исполнения проекта с планом управления проектом;
- ☐ периодическая оценка исполнения;
- ☐ проверка статуса отдельных рисков проекта;
- ☐ поддержание обновляемой информационной базы относительно продукта (продуктов) проекта и сопутствующей документации;
- ☐ предоставление прогнозов, позволяющих обновлять информацию о текущей стоимости и текущем расписании;
- ☐ мониторинг реализации одобренных изменений;
- ☐ обеспечение согласованности проекта с бизнес-потребностями.

Методы анализа данных, которые можно использовать, включают в себя:

- ☐ анализ альтернатив
- ☐ сравнительный анализ затрат и выгод.
- ☐ анализ освоенного объема
- ☐ анализ первопричины
- ☐ анализ тенденций
- ☐ анализ отклонений

Интегрированный контроль изменений — это процесс анализа всех запросов на изменения, их одобрения и управления изменениями поставляемых результатов, документов проекта и плана управления проектом, а также предоставления информации о решениях.

Ключевая выгода: позволяет учитывать документированные изменения в проекте комплексным образом, одновременно реагируя на совокупный риск проекта, который часто возникает в связи с изменениями, внесенными без рассмотрения в общие цели или планы проекта.

Осуществляется на протяжении всего проекта.

06.

Интегрированный контроль изменений

Интегрированный контроль изменений



Запросы на изменения могут влиять на содержание проекта и содержание продукта, а также на любые компоненты плана управления проектом и документы проекта. Изменения могут быть запрошены любой заинтересованной стороной, участвующей в осуществлении проекта, и могут происходить в любое время на протяжении всего жизненного цикла проекта. Применяемый уровень контроля изменений зависит от прикладной области, сложности конкретного проекта, требований договора, а также контекста и среды, в которых осуществляется проект.

Заккрытие проекта или фазы — это процесс завершения всех операций по проекту, фазе или договору.

Ключевые выгоды: обеспечение архивирования информации о проекте или фазе, завершении запланированных работ и высвобождении организационных ресурсов команды для участия в новых начинаниях.

Выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

07.

**Заккрытие проекта
или фазы**

Заккрытие проекта или фазы



Действия, необходимые для удовлетворения критериев завершения для фазы или проекта:

- ☐ проверка, что все документы и поставляемые результаты являются актуальными и все проблемы урегулированы;
- ☐ подтверждение поставки и формальной приемки поставляемых результатов заказчиком;
- ☐ проверка, что все затраты отнесены на проект;
- ☐ закрытие счетов проекта;
- ☐ переназначение персонала;
- ☐ решение вопроса об использовании избыточных материалов проекта;
- ☐ перераспределение производственных объектов, оборудования и других ресурсов;
- ☐ тщательная подготовка итоговой отчетности.

Другие операции, необходимые для административного закрытия проекта или его фазы

Мероприятия, связанные с завершением договорных соглашений, относящихся к проекту или фазам проекта.

Мероприятия, необходимые для:

- ☐ сбора документации проекта или фазы проекта;
- ☐ проведения аудиторской проверки с целью подтверждения успеха или неудачи проекта;
- ☐ управления обменом и передачей знаний;
- ☐ определения извлеченных уроков;
- ☐ архивирования информации проекта для последующего использования организацией;

Действия и мероприятия, необходимые для передачи результатов проекта в следующую фазу или в производство и/или операционную деятельность.

Сбор предложений по совершенствованию или внесению изменений в политики и процедуры организации.

Измерение удовлетворенности заинтересованных сторон.

Итоговый отчет представляет обобщающие сведения об исполнении проекта.

Он может содержать такую информацию, как:

- ☐ описание проекта или фазы на уровне обобщения;
- ☐ **цели содержания**, использованные критерии для оценки содержания и **доказательства** того, что **критерии завершения проекта были соблюдены**;
- ☐ **цели по качеству**, критерии, использованные для оценки качества проекта и продукта, **фактические даты контрольных событий** поставки и проверки и **причины отклонений**;
- ☐ **цели по стоимости**, включая предусмотренные границы диапазона стоимости, **фактические показатели стоимости** и **причины любого отклонения**;
- ☐ **цели расписания**, включая сведения о том, принесли ли полученные результаты те **выгоды**, ради которых был предпринят проект. Если выгоды не получены – **оценка перспектив** реализации выгод в будущем.
- ☐ сводная информация о том, как конечный продукт, услуга или **результат** обеспечили **бизнес-потребности**, предусмотренные в бизнес-плане; Если не удовлетворены – **оценка** сроков, когда бизнес-потребности будут удовлетворены в будущем.
- ☐ сводная информация о **рисках** и **проблемах**, с которыми пришлось столкнуться в ходе осуществления проекта, и какие **меры** были приняты для их устранения.