

ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ Ч1

Современная рыночная экономика требует повышения уровня специализации экономико-управленческой деятельности, разработки специальных методов планирования, контроля сроков исполнения и организации взаимодействия исполнителей. Основой нового подхода к объекту управления является широко распространенная концепция управления проектом (Project Management).

Управление проектами – это признанная во всем мире методология проектной и предпринимательской деятельности. Она практически стала выступать в качестве стандарта при реализации самых разнообразных проектов.

Применение методов и стандартов управления проектами позволяет достичь высокого уровня качества, сэкономить денежные средства, время, ресурсы, снизить риск и повысить надёжность проекта.

Вместе с тем реализация принципов проектного управления требует серьезной перестройки в деятельности любого предприятия. Оно может дать организации серьезные конкурентные преимущества, поскольку позволяет быстро реагировать на меняющиеся условия внешнего окружения.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Проект – совокупность взаимосвязанных работ, которые протекают в течение ограниченного установленного времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата в рамках ограниченности ресурсов.

Уникальные продукт, услуга или результат. Проекты реализуются для достижения целей путем создания поставляемых результатов. Цель – это конечный результат, на который должны быть направлены работы; стратегическая позиция, которую следует занять; задача, которую следует решить; результат, который следует получить; продукт, который следует произвести; или услуга, которую следует оказать. Поставляемый результат – это любой уникальный и поддающийся проверке продукт, результат или способность оказать услугу, которые необходимо получить для завершения

процесса, фазы или проекта. Поставляемые результаты могут быть материальными и нематериальными.

Достижение целей проекта может произвести один или несколько из перечисленных ниже поставляемых результатов:

- уникальный продукт, который может быть либо компонентом другого продукта, либо улучшением или исправлением какого-то продукта, либо сам по себе новым конечным продуктом (например, устранением дефекта в конечном продукте);
- уникальная услуга или способность предоставлять услугу (например, бизнес-подразделение, поддерживающее производство или дистрибуцию);
- уникальный результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или выгоды какого-либо нового процесса для общества);
- уникальное сочетание одного или нескольких продуктов, услуг или результатов (например, программное приложение, связанная с ним документация и услуги службы технической поддержки).

Те или иные элементы могут повторяться в некоторых поставляемых результатах и операциях проекта. Данное повторение не меняет фундаментальных и уникальных характеристик работ проекта. Например, офисные здания могут строиться из одинаковых материалов или одной и той же строительной бригадой. Однако каждый строительный проект остается уникальным по своим главным характеристикам (например, местоположение, проектное решение, окружающая среда, обстановка, участвующие люди).

Проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте могут участвовать один или несколько человек. В проекте может участвовать одно структурное подразделение организации или несколько структурных подразделений различных организаций.

В качестве примеров проекта можно привести, среди прочего:

- разработку новых фармацевтических препаратов для рынка;
- расширение экскурсионных туристических услуг;
- слияние двух организаций;
- совершенствование бизнес-процесса в организации;
- приобретение и установка нового компьютерного аппаратного обеспечения для использования в организации;
- разведка нефтяных месторождений в регионе;
- модификация компьютерной программы, используемой в организации;
- проведение исследований для разработки нового производственного процесса.

Временное предприятие. Временный характер проектов указывает на наличие определенного начала и окончания. Определение «временный» не обязательно означает, что проект рассчитан на короткое время. Окончание проекта наступает, когда верным является одно или несколько из следующих утверждений:

- достигнуты цели проекта;
- цели не будут или не могут быть достигнуты;
- финансирование на осуществление проекта исчерпано или больше не может быть выделено;
- потребность в проекте отпала (например, заказчик больше не хочет завершения проекта, изменение в стратегии или приоритетах требует прекращения проекта, руководство организации дает указание прекратить проект);
- исчерпаны человеческие или материальные ресурсы;
- проект прекращается по юридическим причинам или соображениям целесообразности.

Проекты являются временными, но их поставляемые результаты могут существовать и после окончания проекта. Проекты могут давать поставляемые результаты социального, экономического, материального или экологического

характера. Например, проект по возведению памятника государственного значения производит поставляемый результат, который, как ожидается, останется на века.

Проекты позволяют создавать бизнес-ценность. Бизнес-ценность определяется, как чистая, количественно определяемая выгода, получаемая от бизнес-предприятия. Выгода может быть материальной, нематериальной или и той, и другой. В бизнес-анализе бизнес-ценностью считается полученная выгода в таких формах, как время, деньги, товары или нематериальные активы, в обмен на какое-то вложение.

Под бизнес-ценностью проектов понимается выгода, которую в результате осуществления конкретного проекта получают заинтересованные стороны. Выгода от реализации проекта может быть материальной, нематериальной или и той, и другой.

В качестве примеров материальных элементов можно назвать:

- денежные средства,
- акционерный капитал,
- инженерные сети,
- основные средства,
- инструменты,
- долю рынка.

В качестве примеров нематериальных элементов можно назвать:

- деловая репутация и коммерческий опыт,
- узнаваемость марки,
- общественное благо,
- товарные знаки,
- соответствие стратегии,
- репутацию.

Контекст инициации проекта. Руководители организаций иницируют проекты в ответ на факторы, влияющие на состояние дел в их организациях.

Существует четыре основных категории данных факторов, которые позволяют лучше понять контекст проекта:

- обеспечение соответствия нормативно-правовым, юридическим или социальным требованиям;
- удовлетворение запросов или потребностей заинтересованных сторон;
- реализация или изменение бизнес- или технологических стратегий;
- создание, совершенствование или исправление продуктов, процессов или услуг.

ВАЖНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции процессов управления проектом, установленных для данного проекта. Управление проектом дает организациям возможность исполнять проекты результативно и эффективно.

Результативное управление проектом помогает отдельным лицам, группам, а также государственным и частным предприятиям:

- достигать бизнес-целей;
- удовлетворять ожидания заинтересованных сторон;
- быть более предсказуемыми;
- повышать вероятность успеха;
- поставлять нужный продукт в нужное время;
- разрешать проблемы и вопросы;
- своевременно реагировать на риски;
- оптимизировать использование ресурсов организации;
- выявлять, возобновлять или прекращать неудачные проекты;
- ограничениями (например, содержанием, качеством, расписанием, стоимостью, ресурсами);

- балансировать влияние ограничений на проект (например, увеличение содержания может потребовать увеличения стоимости или сроков);
- лучше управлять изменениями.

Плохое управление проектом или отсутствие управления проектом может привести к:

- нарушению установленных сроков,
- превышению стоимости,
- плохому качеству,
- доработкам,
- бесконтрольному расширению проекта,
- репутационным потерям организации,
- неудовлетворенности заинтересованных сторон,
- неспособности достичь целей, ради которых проект был организован.

Результативное и эффективное управление проектом следует считать стратегической компетенцией в организации. Оно позволяет организации:

- увязывать результаты проекта с бизнес-целями,
- более успешно конкурировать на своих рынках,
- добиваться устойчивости своей организации,
- реагировать на воздействия изменений бизнес-среды на проекты с помощью надлежащей корректировки планов управления проектами.

ПРОЕКТЫ, ПРОГРАММЫ, ПОРТФЕЛИ, ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Применение процессов, инструментов и методов управления проектом создает в организации прочную основу для достижения поставленных целей и решения стоящих перед нею задач. Проект может управляться по трем разным сценариям:

- как самостоятельный проект (вне портфеля или программы),
- в рамках программы,
- в рамках портфеля.

Когда проект реализуется в составе портфеля или программы, руководитель проекта взаимодействует с руководителем портфеля и программы. Например, для осуществления нескольких целей и задач организации может потребоваться осуществить несколько проектов. В таких ситуациях проекты могут быть сгруппированы вместе в одной программе. **Программа** — это ряд связанных друг с другом проектов, вспомогательных программ и мероприятий программы, управление которыми координируется для получения выгод, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности. Программа не означает «большой проект».

Некоторые организации могут использовать портфель проектов с целью результативного управления несколькими программами и проектами, которые осуществляются одновременно в данное время. **Портфель** – это проекты, программы, вспомогательные портфели и операционная деятельность, управляемые как группа с целью достижения стратегических целей.

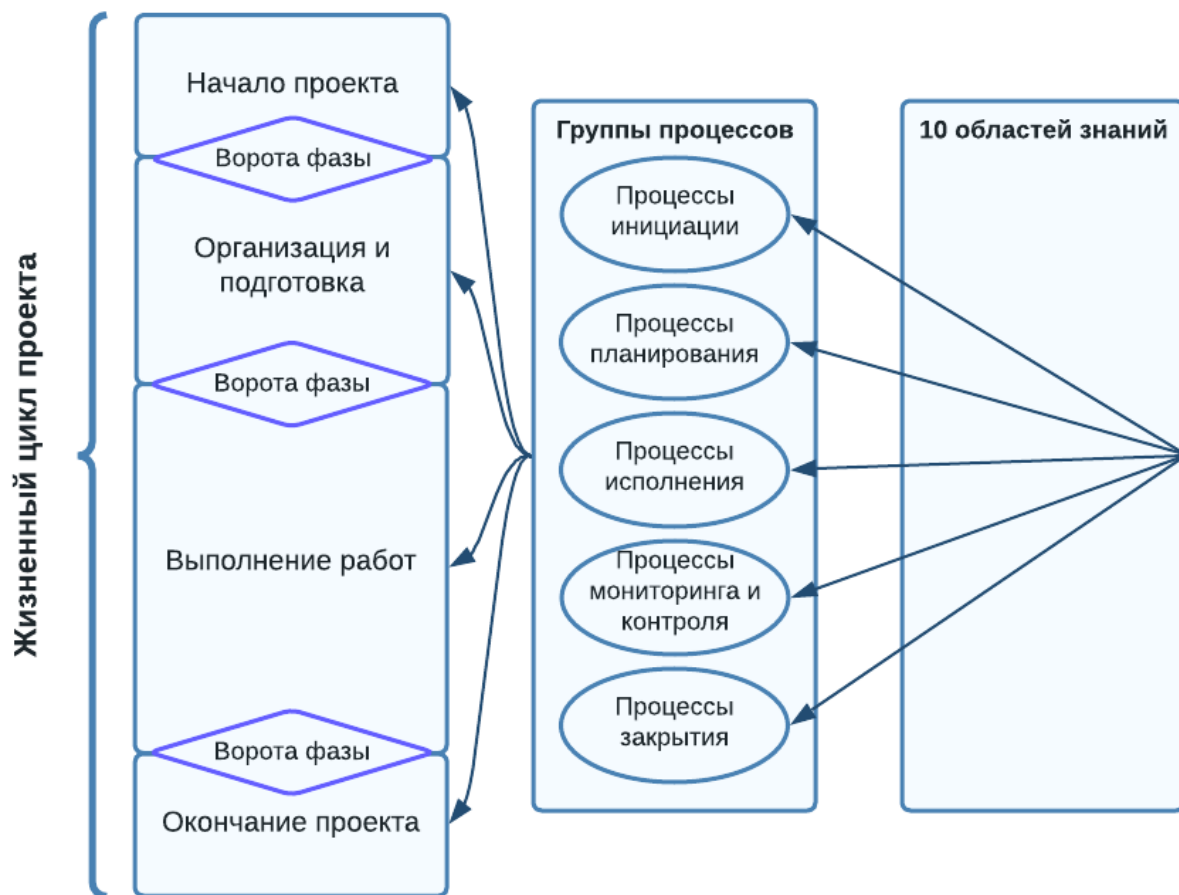
Управление программой и управление портфелем отличаются от управления проектом по их жизненным циклам, операциям, целям, основной задаче и выгодам. Однако портфели, программы, проекты и операционная деятельность во многих случаях связаны с одними и теми же заинтересованными сторонами и могут требовать использования тех же ресурсов, что может вести к возникновению конфликтной ситуации в организации. Ситуация такого типа усиливает необходимость координации внутри организации с помощью управления портфелями, программами и проектами в целях обеспечения реалистичного баланса в организации.

КОМПОНЕНТЫ

В составе проектов имеется несколько ключевых компонентов, которые, при условии результативного управления, обеспечивают их успешное завершение.

Жизненный цикл проекта	Набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения.
-------------------------------	--

Фаза проекта	Совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов.
Ворота фазы	Обзор в конце фазы, во время которого принимается решение о переходе к следующей фазе, о продолжении с изменением или о завершении программы или проекта.
Процессы управления проектом	Систематическая последовательность операций, направленная на достижение конечного результата, когда один или несколько входов используются для последующих действий с целью получения одного или нескольких выходов.
Группа процессов управления проектом	Логическое объединение управленческих входов, инструментов и методов, а также выходов проекта. Группы процессов управления проектом включают инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, а также закрытие. Группы процессов управления проектом не являются фазами проекта.
Область знаний по управлению проектом	Выделенная область управления проектом, определяемая ее требованиями к знаниям и описываемая в терминах ее составных процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.



Жизненный цикл проекта — это набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения. Он определяет основные рамки управления проектом. Данные основные рамки действуют вне зависимости от особенностей конкретных работ по осуществлению проекта. Фазы проекта могут быть последовательными, итеративными или накладываться друг на друга. Все проекты могут иметь структуру жизненного цикла в общем виде представленную на рисунке.

Жизненные циклы проекта могут быть предиктивными или адаптивными: В рамках жизненного цикла проекта обычно выделяется одна или более фаз, которые связаны с разработкой продукта, услуги или результата. Их называют «жизненный цикл развития». Жизненные циклы развития могут быть предиктивного, итеративного, инкрементного, адаптивного или смешанного типа.

– В случае **предиктивного жизненного цикла** содержание, сроки и стоимость проекта определяются на начальных фазах жизненного цикла. Любые

изменения содержания требуют тщательного управления. Предиктивные жизненные циклы могут также называться жизненными циклами типа водопада.

– В случае **итеративного жизненного цикла** содержание проекта обычно определяется на начальной стадии жизненного цикла проекта, однако оценки сроков и стоимости проекта меняются в рабочем порядке по мере расширения понимания продукта командой проекта. Итеративность определяет разработку продукта путем выполнения ряда повторяющихся циклов, в то время как инкрементность определяет последовательное наращивание функциональности продукта.

– В случае **инкрементного жизненного цикла** проекта поставляемый результат производится путем выполнения ряда итераций, которые последовательно наращивают функциональность в рамках заданного временного интервала. Поставляемый результат содержит такие необходимые и достаточные характеристики, чтобы считаться полным только после заключительной итерации.

– **Адаптивные жизненные циклы** являются гибкими (agile), итеративными или инкрементными. Подробное содержание определяется и одобряется перед началом каждой итерации. Адаптивные жизненные циклы называют также «гибкими» (agile) или жизненными циклами, управляемыми изменениями.

– **Смешанный жизненный цикл** представляет собой сочетание предиктивного и адаптивного жизненного цикла. Те элементы проекта, которые хорошо изучены или имеют заранее установленные требования, осуществляются по предиктивному жизненному циклу развития, а те, которые находятся в состоянии формирования — по адаптивному жизненному циклу развития.

Наилучший тип жизненного цикла для каждого проекта определяет команда управления проектом. Жизненный цикл проекта должен обладать достаточной гибкостью, чтобы его можно было изменять с учетом различных факторов, включенных в проект. Гибкость жизненного цикла может быть обеспечена путем:

- определения процесса или процессов, осуществление которых необходимо в каждой фазе;
- осуществления процесса или процессов, определенных для каждой фазы;
- корректировки различных качеств фазы (например, название, длительность, критерии выхода и критерии входа).

Жизненные циклы проекта существуют независимо от жизненных циклов продукта, который может быть произведен в результате проекта. Жизненный цикл продукта — это набор фаз, которые представляют эволюцию продукта, от концепции через поставку, рост, зрелость и до изъятия из обращения.

Фаза проекта — совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. Фазы жизненного цикла можно описать с использованием различных свойств. Свойства конкретной фазы могут быть измеряемыми и уникальными. Свойства могут включать в себя, среди прочего:

- название (например, «Фаза А», «Фаза В», «Фаза 1», «Фаза 2», «Фаза подготовки предложения»);
- количество (например, три фазы в проекте, пять фаз в проекте);
- длительность (например, 1 неделя, 1 месяц, 1 квартал);
- требования к ресурсам (например, человеческие ресурсы, сооружения, оборудование);
- критерии входа для проекта, чтобы перейти в данную фазу (например, необходимые одобрения задокументированы, необходимые документы разработаны);
- критерии выхода для проекта, чтобы завершить данную фазу (например, одобрения задокументированы, документы разработаны, поставляемые результаты завершены).

Проекты можно разделить на особые фазы или подкомпоненты. Данные фазы или подкомпоненты обычно получают названия, которые указывают на вид

работ, выполняемых в этой фазе. В качестве примеров названий фаз можно привести, среди прочего, следующее:

- разработка концепции,
- анализ целесообразности,
- требования заказчика,
- разработка решения,
- проектирование,
- прототипирование,
- строительство,
- испытания,
- передача,
- ввод в эксплуатацию,
- анализ контрольных событий,
- извлеченные уроки.

«Ворота фазы» проводятся в конце фазы. Исполнение и прогресс проекта сверяются с документами проекта и бизнес-документами, включая, помимо прочего:

- бизнес-кейс проекта,
- устав проекта,
- план управления проектом,
- план управления выгодами.

Решение (например, продолжать или прекратить проект) принимается по результатам данной сверки с целью принятия решения:

- перейти к следующей фазе,
- перейти к следующей фазе с изменениями,
- прекратить проект,
- остаться в данной фазе,
- повторить фазу или некоторые ее элементы.

С учетом особенностей организации, отрасли или вида работ «ворота фазы» могут иметь другие названия, например «анализ фазы», «ворота стадии», «этап критического анализа» и «вход фазы» или «выход фазы».

Управление жизненным циклом проекта осуществляется путем реализации ряда мероприятий по управлению проектом, которые называются **«процессы управления проектом»**. Каждый процесс управления проектом производит один или несколько выходов от одного или нескольких входов с помощью соответствующих инструментов и методов управления проектом. Выходом может быть поставляемый или конечный результат. Конечные результаты — это результаты, которыми заканчивается определенный процесс. Процессы управления проектом применяются по всему миру во всех отраслях.

Процессы управления проектом логически связаны друг с другом посредством выходов, которые они производят. Процессы могут содержать накладывающиеся друг на друга действия, которые выполняются на протяжении реализации проекта. Результатом выхода процесса обычно является: либо вход в другой процесс, либо поставляемый результат проекта или фазы проекта.

Повторение процессов и их взаимодействие варьируется в зависимости от потребностей проекта. В целом, процессы попадают в одну из указанных ниже трех категорий.

– **Процессы, которые применяют единожды или в предопределенные моменты в ходе реализации проекта.** Примерами могут служить *разработка устава проекта и закрытие проекта или фазы*.

– **Процессы, которые выполняются периодически, по мере необходимости.** Процесс *приобретения ресурсов* осуществляется тогда, когда в ресурсах возникает необходимость. Процесс *проведения закупок* осуществляется до возникновения необходимости в закупаемом продукте.

– **Процессы, которые реализуются постоянно на всем протяжении проекта.** Процесс *определения операций* может происходить на протяжении всего жизненного цикла проекта, особенно в тех случаях, когда в проекте

применяется планирование методом набегающей волны или методом адаптивного подхода к разработке. Большая часть процессов мониторинга и контроля реализуются постоянно с момента начала проекта до его закрытия.

Группа процессов управления проектом — это логическое объединение процессов управления проектом с целью достижения конкретных целей проекта. Группы процессов являются независимыми от фаз проекта. Процессы управления проектом сгруппированы в следующие пять групп процессов управления проектом:

1. Группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.

2. Группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.

3. Группа процессов исполнения. Процессы, выполняемые для исполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия требованиям проекта.

4. Группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.

5. Группа процессов закрытия. Это процессы, выполняемые для формального завершения или закрытия проекта, фазы или договора.

Помимо классификации процессов по группам процессов, они также классифицируются по областям знаний. **Область знаний** — это выделенная область управления проектом, определяемая ее требованиями к знаниям и описываемая в терминах входящих в ее состав процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.

Хотя области знаний взаимосвязаны, они, с точки зрения управления проектом, определяются отдельно. Десять областей знаний, определенные дальше, практически постоянно используются в большинстве проектов.

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

2. Управление содержанием проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы проект содержал все и только те работы, которые требуются для успешного выполнения проекта.

3. Управление расписанием проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для управления своевременным выполнением проекта.

4. Управление стоимостью проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, финансирования, управления и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета.

5. Управление качеством проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для применения политики организации в области качества относительно планирования, управления и контроля проекта, а также требований к качеству продукта с целью удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон.

6. Управление ресурсами проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для идентификации, приобретения и управления ресурсами, необходимыми для успешного выполнения проекта.

7. Управление коммуникациями проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения,

извлечения, управления, контроля, мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации информации проекта.

8. Управление рисками проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, осуществлением реагирования, а также с мониторингом рисков в проекте.

9. Управление закупками проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для покупки или приобретения вне команды проекта необходимых продуктов, услуг или результатов.

10. Управление заинтересованными сторонами проекта. Эта область знаний включает в себя процессы, необходимые для идентификации людей, групп или организаций, которые могут воздействовать на проект или подвергаться воздействию проекта, для проведения анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления с целью результативного вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений и исполнения проекта.

БИЗНЕС-ДОКУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

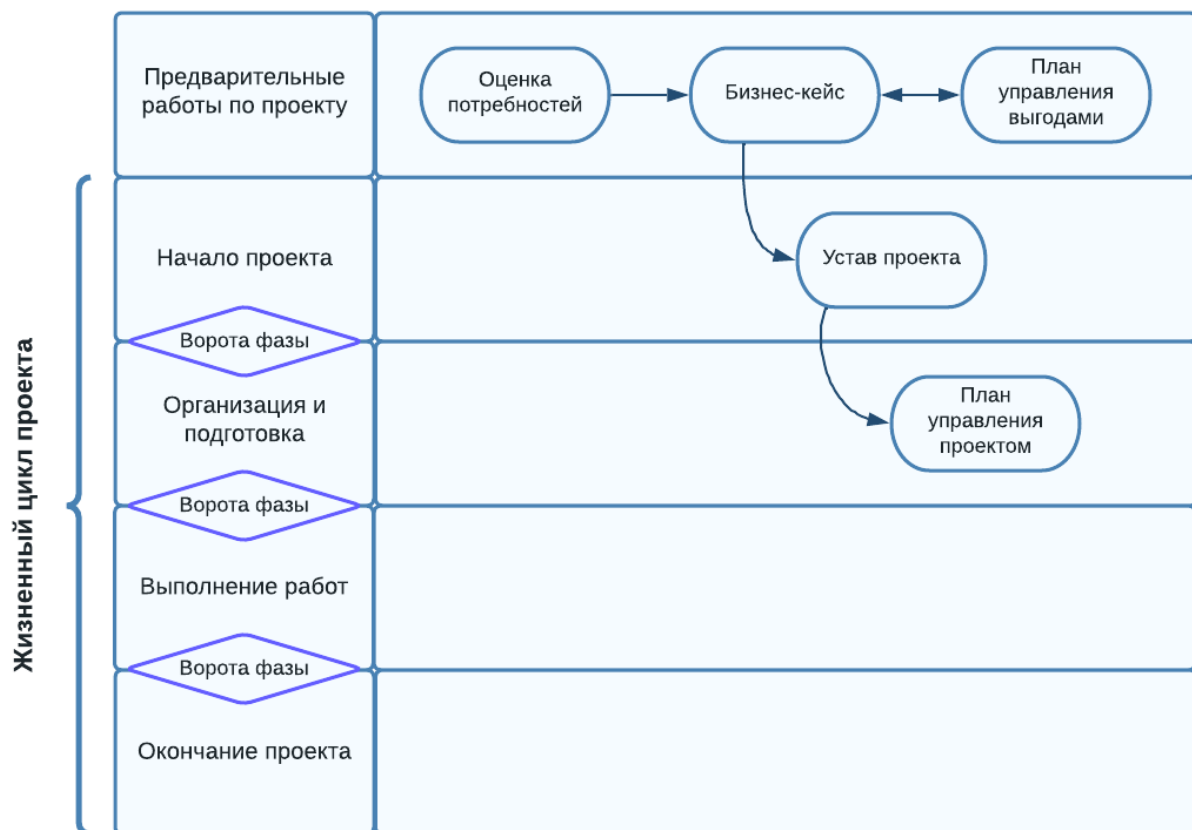
Руководителю проекта необходимо сделать так, чтобы подход к управлению проектом учитывал предназначение бизнес-документов. Эти два документа зависят друг от друга, разрабатываются итеративно и ведутся на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Бизнес-кейс проекта	Документированный анализ экономической целесообразности, используемый для установления обоснованности выгод отобранного компонента, который еще не определен в достаточной степени. Также служит основой для авторизации дальнейших операций по управлению проектом.
----------------------------	--

План управления выгодами проекта	Документированное разъяснение, определяющее процессы для создания, максимизации и поддержки выгод, которые обеспечивает проект.
---	---

За разработку и ведение документа о бизнес-кейсе проекта, как правило, отвечает спонсор проекта. В обязанности руководителя проекта входит выработка рекомендаций и осуществление контроля, чтобы обеспечить согласование бизнес-кейса, плана управления проектом, устава проекта и показателей успеха по плану управления выгодами проекта друг с другом, а также с целями и задачами организации.

В обязанности руководителей проектов входит адаптация указанных документов по управлению проектом для своих проектов. В некоторых организациях ведение бизнес-кейса и плана управления выгодами осуществляется на уровне программы. Руководители проектов должны работать вместе с руководителями соответствующих программ, чтобы обеспечить согласованность документов по управлению проектом с документами программы.



Бизнес-кейс содержит перечень целей и причин инициации проекта. Он помогает оценить успешность проекта по его окончании в сравнении с целями проекта. Бизнес-кейс является бизнес-документом проекта, который используется на всем протяжении проекта. Бизнес-кейс может использоваться до инициации проекта и стать основанием принятия решения об инициации или об отказе от проекта.

Оценка потребностей часто предшествует подготовке бизнес-кейса. Оценка потребностей состоит в понимании бизнес-целей и бизнес-задач, проблем и благоприятных возможностей и выработке рекомендаций по их решению и реализации.

Процесс определения бизнес-потребности, анализ ситуации, выработка рекомендаций и определение критериев оценки применимы для любых проектов организации. Бизнес-кейс может включать в себя, среди прочего, документальное оформление следующего:

1) Бизнес-потребности:

- определение причин необходимости действий;
- ситуационное заключение, определяющее документально бизнес-проблему или благоприятную возможность, которые требуют принятия мер, включая предполагаемую ценность, получаемую организацией;
- идентификация заинтересованных сторон, на которых будет оказано влияние;
- определение содержания.

2) Анализ ситуации:

- определение стратегий, целей и задач организации;
- определение основных причин проблемы или главных источников благоприятной возможности;
- анализ необходимых для проекта возможностей в сравнении с существующими возможностями организации;
- идентификация известных рисков;
- идентификация критически важных факторов успеха;

- определение критериев принятия решений, по которым можно оценить различные варианты способов действий.

Примерами категорий критериев, используемых для анализа ситуации, являются следующие:

- Требуемые. Это критерии, исполнение которых требуется для решения проблемы или использования благоприятной возможности.

- Желательные. Это критерии, исполнение которых желательно для решения проблемы или использования благоприятной возможности.

- Необязательные. Это критерии, которые не имеют существенного значения. Исполнение данных критериев может стать фактором, определяющим различия между альтернативными способами действий.

Определение имеющихся вариантов действий, которые необходимо учесть для разрешения бизнес-проблемы или использования благоприятной возможности. Варианты действий — это альтернативные способы действий, которые организация может использовать по своему усмотрению. Варианты действий можно также описать как «бизнес-сценарии». Например, бизнес-кейс может предложить следующие три варианта действий:

- Ничего не делать. Этот вариант действий называют также «бизнес как обычно». Выбор этого варианта действий ведет к отказу в авторизации проекта.

- Выполнять только минимально необходимый объем работ, чтобы решить проблему или использовать благоприятную возможность. Минимальный объем работ можно установить путем определения набора оформленных документально критериев, которые являются ключевыми для решения проблемы или использования благоприятной возможности.

- Выполнять работы в объеме больше минимально необходимого, чтобы решить проблему или использовать благоприятную возможность. Этот вариант действий предусматривает выполнение минимального набора критериев, а также некоторых или всех других оформленных документально критериев.

2) Выработка рекомендаций:

- заключение о рекомендованном варианте действий, который предлагается выбрать для данного проекта;
- пункты, которые должно содержать заключение, включают в себя, среди прочего: результаты анализа возможных вариантов действий; ограничения, допущения, риски и зависимости по потенциальным вариантам действий; показатели успеха;
- подход к реализации, который может включать в себя, среди прочего, следующее: контрольные события, зависимости, роли и сферы ответственности.

3) Оценка: заключение с описанием плана по измерению выгод, которые будут получены от проекта. Сюда относятся все текущие операционные аспекты рекомендованного варианта действий после первоначальной реализации.

План управления выгодами описывает ключевые составляющие выгод и может включать в себя, среди прочего, следующее:

- **Целевые выгоды** (например, ожидаемые материальные и нематериальные ценности, которые предполагается получить в результате реализации проекта; финансовая ценность выражается в чистой приведенной стоимости).
- **Приведение в соответствие со стратегией** (например, насколько выгоды от проекта согласуются с бизнес-стратегиями организации).
- **Сроки реализации выгод** (например, выгоды по фазам, в долгосрочной и краткосрочной перспективе, текущие выгоды).
- **Владелец выгод** (например, ответственное лицо, которое осуществляет мониторинг, ведет документацию о реализованных выгодах и представляет отчетность о них в предусмотренные планом сроки).

- **Метрики** (например, количественные показатели, которые планируется использовать для демонстрации реализованных выгод, прямые показатели и косвенные показатели).

- **Допущения** (например, факторы, которые, как ожидается, должны быть в наличии или наблюдаться).

- **Риски** (например, риски для реализации выгод).

Устав проекта — это документ, выпущенный спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

План управления проектом — это документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.

Одной из наиболее распространенных задач в управлении проектом является определение того, достиг ли проект успеха.

Традиционно такие метрики управления проектом, как время, стоимость, содержание и качество, являются наиболее важными факторами определения успешности проекта. Позднее специалисты-практики и исследователи пришли к заключению, что успех проекта следует также измерять с точки зрения достижения целей проекта.

Заинтересованные стороны проекта могут по-разному оценивать, как может выглядеть успешное завершение проекта и какие факторы являются наиболее важными. Крайне важно четко определить в документах цели проекта и выбрать цели, которые можно измерить. Есть три вопроса, на которые ключевые заинтересованные стороны и руководитель проекта должны дать ответ:

- Как выглядит успех для данного проекта?
- Как будет измеряться успех?
- Какие факторы могут повлиять на успех?

Ответы на данные вопросы должны быть приведены в документах и согласованы между ключевыми заинтересованными сторонами и руководителем проекта.

Успех проекта может включать в себя дополнительные критерии, увязанные со стратегией организации и с поставкой бизнес-результатов. Эти цели проекта могут включать в себя, среди прочего:

- исполнение плана управления выгодами проекта;
- достижение согласованных финансовых показателей, предусмотренных в бизнес-кейсе. Эти финансовые меры могут включать в себя, среди прочего: чистую приведенную стоимость; окупаемость инвестиций; внутреннюю норму доходности; период окупаемости инвестиций; отношение выгод к затратам;
- достижение нефинансовых целей бизнес-кейса;
- совершение перехода организации из исходного состояния к будущему состоянию;
- исполнение условий и положений договора;
- исполнение стратегий, целей и задач организации;
- обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон;
- удовлетворительная приемка заказчиком/конечным пользователем;
- интеграция поставляемых результатов в операционную среду организации;
- обеспечение согласованного качества поставляемого продукта;
- исполнение критериев руководства;
- достижение других согласованных показателей или критериев успеха (например, производительность процесса).

Команда проекта должна быть способна оценить положение проекта, уравновесить запросы и сохранить проактивные коммуникации с заинтересованными сторонами в целях достижения успеха проекта.

При постоянном приведении в соответствие проекта вероятность его успеха значительно возрастает, так как проект соответствует стратегическому направлению организации.

Проект может быть успешным с точки зрения содержания/расписания/бюджета, но при этом не достичь успеха с точки зрения бизнеса. Это может произойти в случае изменений в бизнес-потребностях или рыночных условиях до завершения проекта.