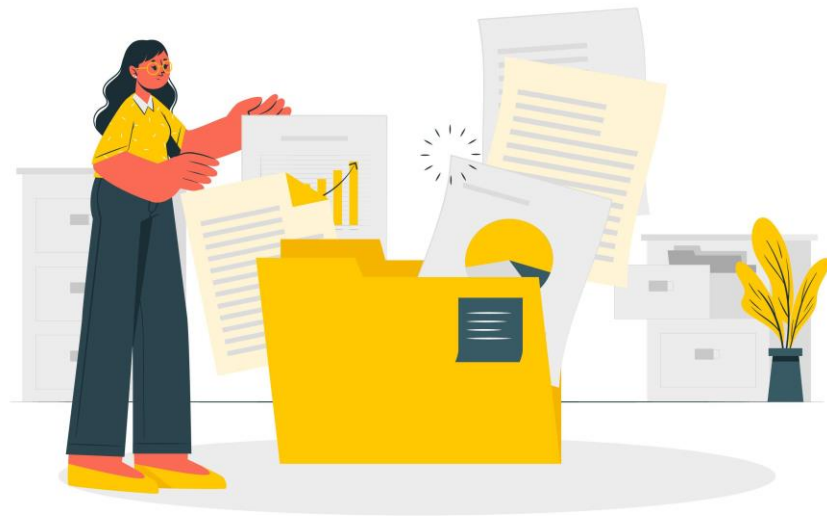


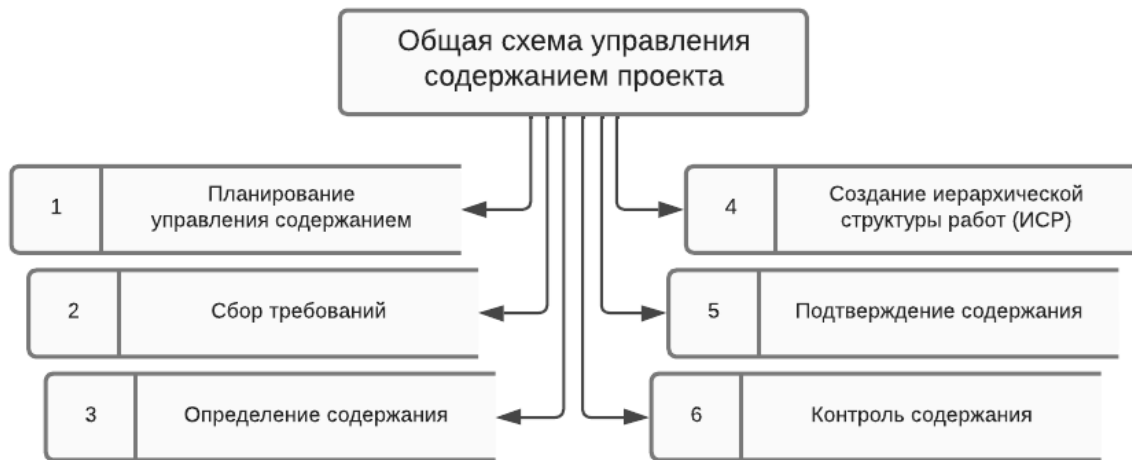
Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 5.

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА



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



Содержание продукта. Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

Содержание проекта. Работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с заданными свойствами и функциями.

Подтверждение содержания — процесс формализованной приемки полученных поставляемых результатов проекта.

Планирование управления содержанием — процесс создания плана управления содержанием, документирующего, каким образом содержание проекта и продукта будет определяться, подтверждаться и контролироваться.

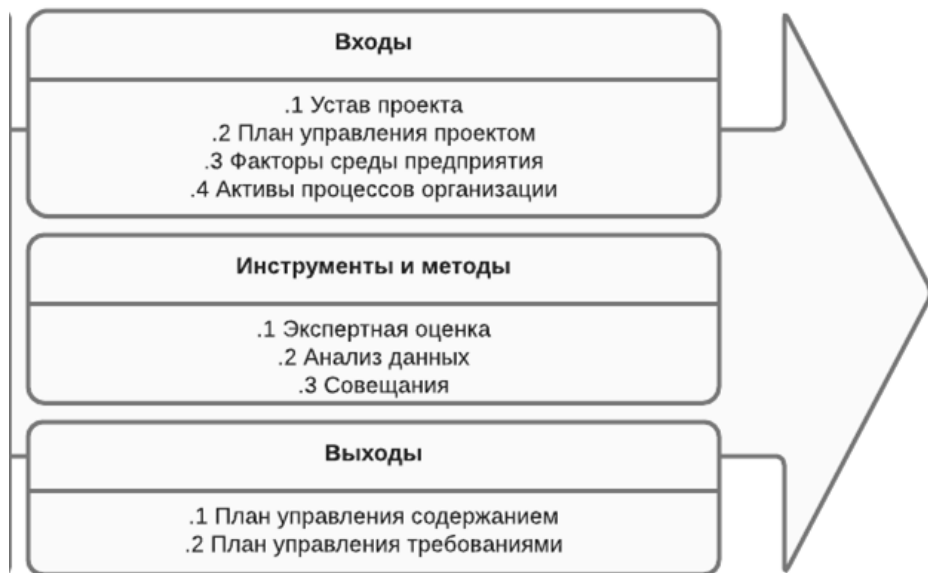
Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предоставляет руководство и указания относительно управления содержанием проекта на протяжении всего проекта.

Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.


01.

Планирование управления содержанием

Планирование управления содержанием



Команды проекта могут участвовать в совещаниях проекта по разработке плана управления проектом. Среди участников могут быть руководитель проекта, спонсор проекта, определенные участники команды проекта, определенные заинтересованные стороны, любые лица, отвечающие за те или иные процессы управления содержанием, и, при необходимости, другие лица.



План управления содержанием — компонент плана управления проектом, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и подтверждаться. Компоненты плана управления содержанием включают в себя:

- ❑ процесс подготовки описания содержания проекта;
- ❑ процесс, который позволяет создавать ИСР из подробного описания содержания проекта;
- ❑ процесс, который устанавливает порядок одобрения и ведения базового плана по содержанию;
- ❑ процесс, который устанавливает, как будет производиться формальная приемка полученных поставляемых результатов проекта.

План управления требованиями — это компонент плана управления проектом, описывающий способы анализа, документирования требований по проекту и продукту и управления ими.

Компоненты плана управления требованиями могут включать в себя, среди прочего:

- ❑ порядок планирования, отслеживания и составления отчетов о действиях в отношении требований;
- ❑ действия по управлению конфигурацией, такие как порядок инициирования изменений, порядок анализа их воздействий, выявления, отслеживания и составления отчетов о них;
- ❑ процесс приоритизации требований;
- ❑ используемые метрики и обоснование их использования;
- ❑ структуру отслеживания, которая отражает, какие параметры требований будут представлены в матрице отслеживания.

Сбор требований — это процесс определения, документирования и управления потребностями и требованиями заинтересованных сторон для достижения поставленных целей.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он предоставляет основу для определения содержания продукта и проекта.

Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

02.

Сбор требований

Сбор требований



Требования включают в себя условия или характеристики, которые должен, согласно требованиям, иметь продукт, услуга или результат, чтобы удовлетворить условиям соглашения или другим официально установленным спецификациям. Требования включают в себя количественно определенные и документированные потребности и ожидания спонсора, заказчика и прочих заинтересованных сторон. Данные требования должны быть выявлены, проанализированы и записаны со степенью детализации, достаточной для их включения в базовый план по содержанию и измерения после начала исполнения проекта. Требования становятся базой для ИСР. Планирование стоимости, расписания, качества и закупок основывается на данных требованиях.

В качестве методов сбора данных, которые могут использоваться в данном процессе, можно назвать, среди прочего, следующие:

- ☐ Мозговой штурм
- ☐ Интервью
- ☐ Фокус-группы
- ☐ Анкеты и опросы.
- ☐ Бенчмаркинг
- ☐ Методы отображения данных
- ☐ Диаграммы сходства
- ☐ Построение ассоциативных карт

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, следующие:

- ☐ Метод номинальных групп
- ☐ Фасилитация

Требования могут быть сгруппированы в классы:

- ☐ Бизнес-требования
- ☐ Требования заинтересованных сторон
- ☐ Требования к решению
- ☐ Требования на переходный период и по обеспечению готовности
- ☐ Требования к проекту
- ☐ Требования к качеству

Матрица отслеживания требований — это таблица, связывающая требования к продукту, начиная от их создания и заканчивая предоставлением соответствующих им поставляемых результатов.

Определение содержания — процесс разработки подробного описания проекта и продукта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет описать границы и критерии приемки продукта, услуги или результата.

03.

Определение
содержания

Определение содержания



Степень и уровень детализации, с которой описание содержания проекта определяет работу, которая будет выполнена, и работу, которая исключена, могут помочь определить, насколько хорошо команда управления проектом может контролировать содержание всего проекта.

Описание содержания проекта — это изложение содержания проекта, основных поставляемых результатов, допущений и ограничений.

Подробное описание содержания проекта либо непосредственно, либо в виде ссылок на другие документы включает в себя:

- ☐ Описание содержания продукта.
- ☐ Поставляемые результаты.
- ☐ Критерии приемки.
- ☐ Исключения из проекта.

Устав проекта

- Цель проекта
- Измеримые цели проекта и критерии успеха
- Высокоуровневые требования
- Высокоуровневые описания, границы и ключевые результаты проекта
- Совокупный риск проекта
- Укрупненное расписание контрольных событий
- Утвержденные финансовые ресурсы
- Список заинтересованных сторон
- Требования для одобрения проекта
- Критерии выхода из проекта
- Назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий
- Спонсор проекта, его полномочия

Описание содержания проекта

- Описание содержания проекта (с последовательным уточнением)
- Поставляемые результаты проекта
- Критерии приемки
- Исключения из проекта

Создание иерархической структуры работ (ИСР) — это процесс разделения поставляемых результатов проекта и работ проекта на меньшие компоненты, которыми легче управлять.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он определяет структуру того, что необходимо поставить.

Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте.

04.

Создание иерархической структуры работ

Создание иерархической структуры работ



ИСР — это иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.


ИСР организует и определяет общее содержание проекта и отображает работы, указанные в текущем одобренном описании содержания проекта.

Декомпозиция всей совокупности работ проекта до пакетов работ обычно включает в себя следующие операции:

- ☐ определение и анализ поставляемых результатов и соответствующих работ;
- ☐ структурирование и организацию ИСР;
- ☐ декомпозицию верхних уровней ИСР на детализированные компоненты более низких уровней;
- ☐ разработку и присвоение идентификационных кодов компонентам ИСР;
- ☐ проверку приемлемости степени декомпозиции поставляемых результатов.

Декомпозиция — это метод, предполагающий разбиение содержания и поставляемых результатов проекта на более мелкие и более управляемые элементы.

Пакет работ — это работа, расположенная на самом низком уровне иерархической структуры работ, для которой возможна оценка стоимости и длительности, а также управление ими.



Базовый план по содержанию — это одобренная версия описания содержания, ИСР и связанного с ним словаря ИСР, которая может быть изменена только с помощью формальных процедур контроля изменений и используется как основа для сравнения. Он является компонентом плана управления проектом.

Компоненты базового плана по содержанию включают в себя:

Описание содержания проекта: содержание проекта, основные поставляемые результаты, допущения и ограничения.

ИСР — это иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.

Пакет работ. Самым нижним уровнем ИСР является пакет работ с уникальным идентификатором. Данные идентификаторы предоставляют структуру для иерархического суммирования информации о стоимости, расписании и ресурсах.

Словарь ИСР. Словарь ИСР — это документ, в котором содержится подробная информация о поставляемых результатах, операциях и расписании в отношении каждого компонента в ИСР.

Подтверждение содержания — процесс формализованной приемки полученных поставляемых результатов проекта.

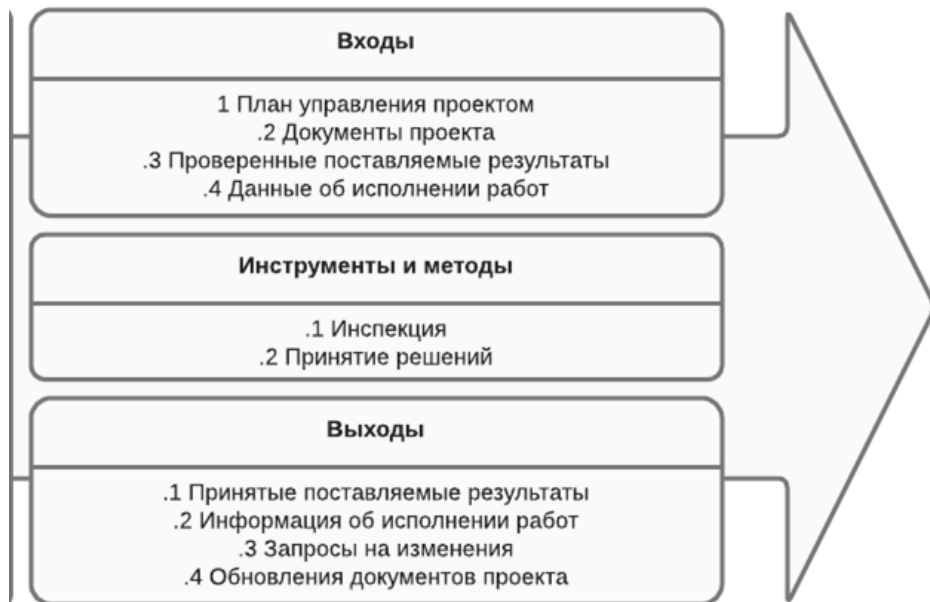
Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении объективности процесса приемки и повышении вероятности приемки конечного продукта, услуги или результата путем подтверждения каждого поставляемого результата.

Этот процесс осуществляется периодически на протяжении всего проекта, по мере необходимости.

05.

**Подтверждение
содержания**

Подтверждение содержания



Процесс подтверждения содержания отличается от процесса контроля качества в том плане, что подтверждение содержания в основном связано с приемкой поставляемых результатов, в то время как процесс контроля качества в основном ориентирован на правильность поставляемых результатов и соблюдение требований к качеству, заданных для поставляемых результатов. Контроль качества, как правило, проводится до подтверждения содержания, однако эти два процесса могут выполняться и параллельно.

Контроль содержания — процесс мониторинга состояния содержания проекта и продукта, а также управления изменениями базового плана по содержанию.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что ведение базового плана по содержанию осуществляется на протяжении всего проекта.

Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

06.


Контроль содержания

Контроль содержания



Контроль содержания проекта обеспечивает обработку всех запрошенных изменений и рекомендованных корректирующих или предупреждающих действий в рамках процесса интегрированного контроля изменений.

Неконтролируемое расширение содержания продукта или проекта без учета влияния на сроки, стоимость и ресурсы называется расползанием содержания.



Методы анализа данных, которые можно использовать в процессе контроля содержания, включают, среди прочего, следующие:

- ❑ **Анализ отклонений** используется для сравнения базового плана с фактическими результатами, определения отклонений в пределах установленных пороговых значений и проверки целесообразности корректирующих или предупреждающих действий.
- ❑ **Анализ тенденций** предполагает изучение данных об исполнении проекта с течением времени для определения того, улучшается или ухудшается исполнение проекта.