

Материал к занятию

Проектом является временное предприятие, ограничение во времени и ресурсах, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (определение согласно PMBoK).

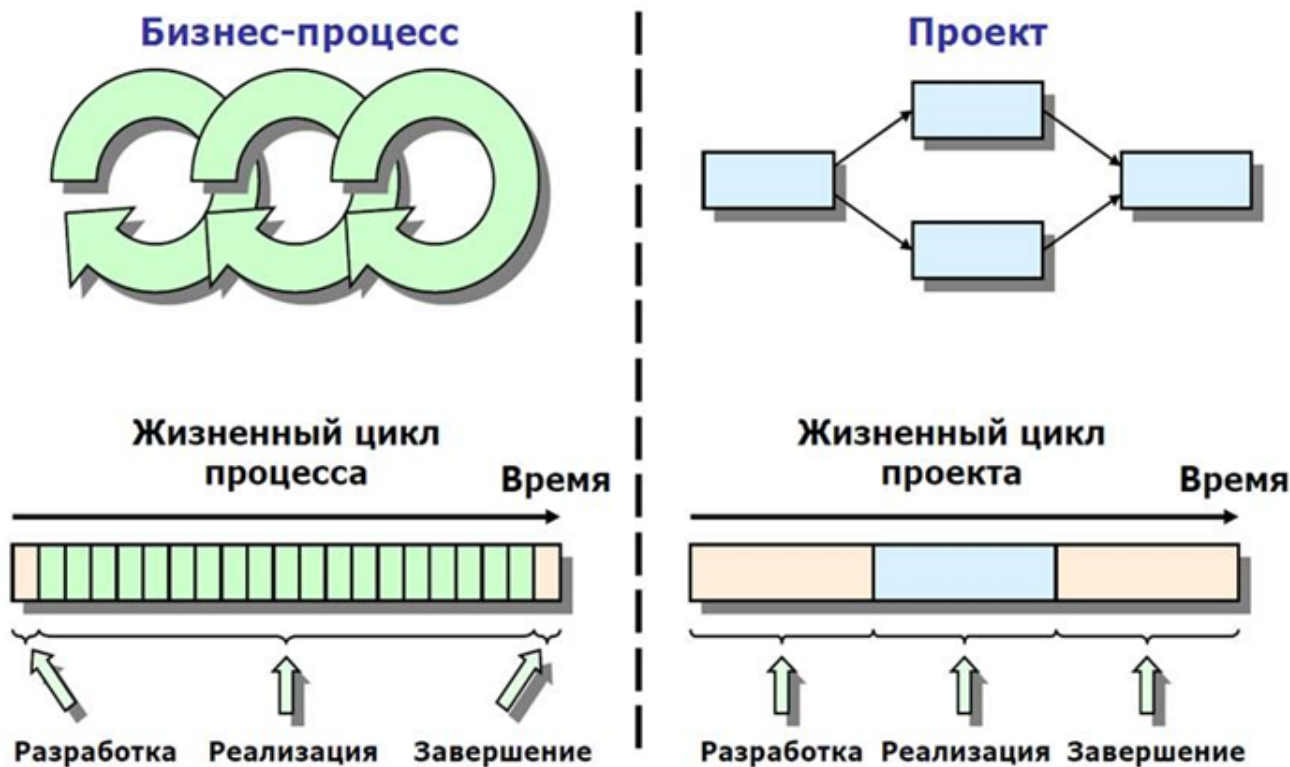
A Guide to the **Project Management Body of Knowledge** (далее **PMBoK**) - руководство к своду знаний по управлению проектами представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта.

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.

Под **ИТ-проектом** будем понимать проект, связанный с использованием или созданием некоторой информационной технологии.

Основными характеристиками проекта являются:

- установленная цель проекта;
- определенное время на его реализацию;
- привлечение для его реализации разных отделов и специалистов разного профиля;
- новизна: как правило, что никогда не делалось ранее;
- особые требования по времени, затратам и качеству работ.



Процесс – это связанный набор регулярно повторяющихся действий/операций в последовательности, потребляющий ресурсы и преобразующий исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами, имеющий ценность для конечного потребителя.

Проект – уникальный процесс, состоящий из набора единовременных взаимосвязанных и контролируемых работ/мероприятий с датами начала и окончания, и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам, создающий конечный уникальный результат.

1) Результат процесса предсказуем, из раза в раз мы получаем один и тот же продукт с одними и теми же свойствами. Результат проекта уникальный, не производившийся ранее продукт. Кстати, порой продукт или характеристики продукта в проекте получаются совсем непредсказуемыми.

2) Процесс имеет длительность, но, как правило, начинается заново сразу после того, как завершился. Проект не возобновляется после того, как завершился, но при этом имеет ограничение по длительности. И если длительность процесса определена длительностью его операций, т.е. механизмом реализации, то проект ограничен во времени целенаправленно его руководителем – не позднее такого-то числа и точка.

3) Мы точно знаем, что и сколько надо потратить, чтобы процесс произвел продукт. Более того, из раза в раз затраты будут постоянными. В проекте ресурсы, как и время, ограничены руководителем или заинтересованными лицами. При этом это совершенно не значит, что по факту бюджет проекта не будет превышен.

4) Проект всегда имеет высокую степень неопределенности просто потому, что производится впервые и один раз. Ход и результаты процесса известны заранее.

Результатами проекта могут быть:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услуга или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг;
- уникальный результат, например, исследовательского проекта, приносящий новые знания для общества.

ИТ-проекты охватывают широкую область деятельности: разработка программных приложений, создание или внедрение информационных систем, развертывание ИТ-инфраструктуры и т.д.

Управление проектом – профессиональная деятельность по руководству ресурсами (человеческими и материальными) путем применения методов, средств и управления для успешного достижения заранее поставленных целей в результате выполнения комплекса взаимосвязанных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов.

****Управление проектом (**PMBOK)** осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции процессов управления проектом, логически сгруппированных по областям знаний.

Процессы управления проектом объединены в пять групп:

1. **Процессы инициации** (необходимы для определения и авторизации проекта или его фазы)
2. **Процессы планирования** (необходимы для определения и уточнения целей, планирования действий по достижению этих целей)
3. **Процессы исполнения** (необходимы для объединения человеческих и прочих ресурсов для выполнения плана)

4. **Процессы мониторинга и управления** (необходимы для регулярной оценки прогресса проекта, обнаружения отклонений и корректировки действий)
5. **Процессы завершения** (необходимы для формализации приемки результата проекта, подведения проекта или его фазы к завершению)

Процессы управления проектом связаны между собой входами и выходами, где конечный результат одного процесса может являться входом другого, однако не обязательно находится в той же группе процессов.

Помимо классификации процессов по группам процессов, они также классифицируются по областям знаний.

Область знаний – 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, с точки зрения управления проектом они определяются отдельно.

В Руководстве PMBOK представлены 10 областей знаний, которые практически всегда используются в проектах.

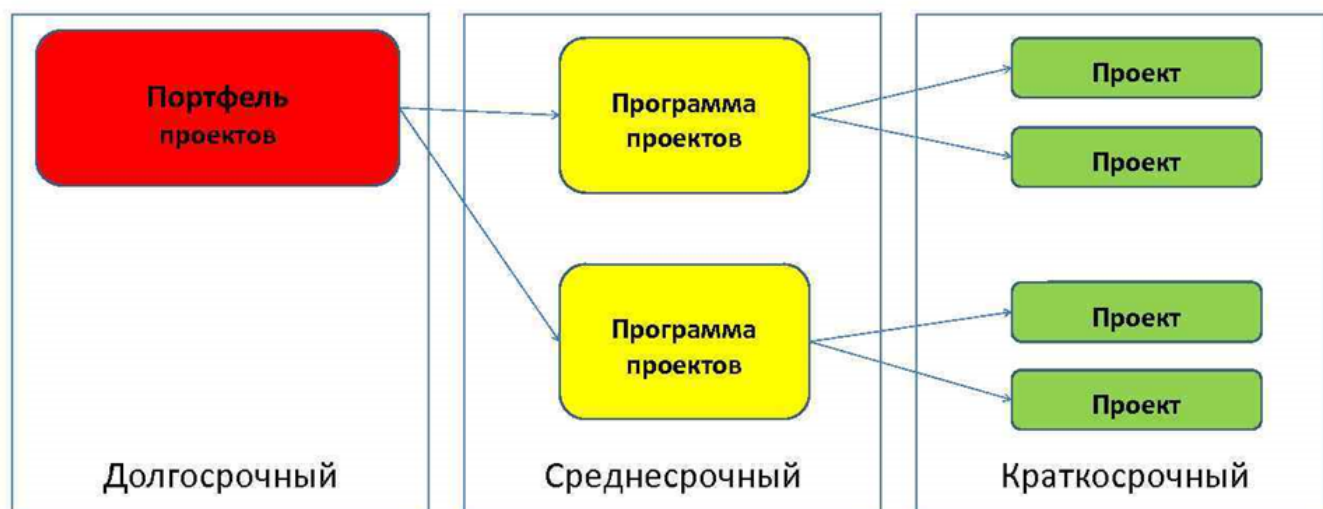
управление интеграцией проекта	процессы и операции, необходимые для идентификации, определения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.
управление содержанием проекта	процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы проект содержал только те работы, которые требуются для успешного выполнения проекта.
управление расписанием проекта	процессы, необходимые для управления своевременным выполнением проекта.
управление стоимостью проекта	процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, финансирования, управления и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета.
управление качеством проекта	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.
управление ресурсами проекта	процессы, необходимые для идентификации, приобретения и управления ресурсами, необходимыми для успешного выполнения проекта.
управление коммуникациями проекта	процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения, извлечения, управления, контроля, мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации информации проекта.

управление интеграцией проекта	процессы и операции, необходимые для идентификации, определения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.
управление рисками проекта	процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, осуществлением реагирования, а также с мониторингом рисков в проекте.
управление закупками проекта	процессы, необходимые для покупки или приобретения вне команды проекта необходимых продуктов, услуг или результатов.
управление заинтересованными сторонами проекта	процессы, необходимые для идентификации людей, групп или организаций, которые могут воздействовать на проект или подвергнуться 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.

Программа проектов представляет собой ряд связанных друг с другом проектов, подпрограмм и операций программы, управление которыми координируется для достижения преимуществ, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы. Проект может быть или не быть частью программы, но программа всегда содержит проекты.

Портфель проектов – это проекты, программы, вспомогательные портфели и операционная деятельность, управляемые как группа с целью достижения стратегических целей. Однако проекты или программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или связанными напрямую.

Горизонты планирования:



Пример:



Эти виды деятельности тесно связаны между собой и оказывают влияние друг на друга.

Операционную деятельность можно определить как постоянный вид деятельности, который производит повторяющиеся результаты, при этом ресурсы выделяются в соответствии со стандартами, внедренными в жизненный цикл продукта. **Проектная деятельность**, в свою очередь, временный вид деятельности, направленной на изменения в операционной деятельности (особенно в случае создания нового продукта или услуги). Несмотря на временный характер, проекты также могут способствовать достижению целей организации, если они осуществляются в соответствии со стратегией организации.

Проектная деятельность вносит изменения в операционную деятельность организаций посредством стратегических бизнес-инициатив, которые разрабатываются и внедряются с помощью проектов. Проекты требуют навыков и выполнения работ по управлению проектами, а операции требуют навыков и выполнения работ по управлению бизнес-процессами и операционной деятельностью.

	Проектная деятельность	Операционная деятельность
Цель деятельности	Создание уникального продукта	Создание продукции
Ограничение ресурсов	Существует	Существует
Этапы деятельности	Планирование, выполнение и контроль	Планирование, выполнение и контроль
Исполнители	Временная команда	Постоянный коллектив
Временные ограничения	Начало и конец проекта	Производится, пока существует спрос
Вид результата	Уникальный	Не уникальный
Риски	Много критических рисков	Мало рисков

Существенное влияние на проект оказывает его окружение. Успех проекта зачастую определяется не столько логическим или эффективным распределением ролей, обязанностей и ресурсов, а сколько созданием работоспособной структуры связей различных внутренних частей проекта с внешними участниками. Для того, чтобы проект был успешным, он должен находиться во взаимосвязи со всем своим окружением.

Окружение проекта представляет собой набор внешних и внутренних факторов, а также ключевых заинтересованных лиц, влияющих на достижение результатов проекта. К **факторам окружения** относятся характеристики организации, степень знакомства с используемыми технологиями, квалификация сотрудников и др. Факторы окружения подразделяют на социальные, экономические, технологические, инфраструктурные. В зависимости от степени воздействия на проект факторы образуют три группы: управляемые, поддающиеся влиянию, поддающиеся оценке.

Окружение проекта подразделяют на внутреннее и внешнее. **Внутреннее окружение проекта** включает условия реализации проекта, такие как культуру и стиль руководства, структуру организации, команду проекта, коммуникации, информационное и другое обеспечение. К существенным факторам внутренней среды относятся:

- организация проекта
- команда проекта
- стиль руководства
- методы и средства коммуникаций
- участники проекта
- социальные условия проекта
- внешнее окружение проекта

Руководство предприятия обобщает отдельные требования экспертов, исходя из стратегии развития организации. К этому добавляются собственные требования к результатам, реализации, целям и требованиям.

Само предприятие оказывает влияние на проект через сферу финансов, сферу сбыта и сферу производства.

Заинтересованная сторона (участник или стейкхолдер) – любое лицо, которое само оказывает влияние на проект или подвергается влиянию проекта и результатам его реализации. Перечень лиц, ролей, позиций и организаций, которые могут выступать в роли заинтересованных сторон проекта, достаточно обширен.