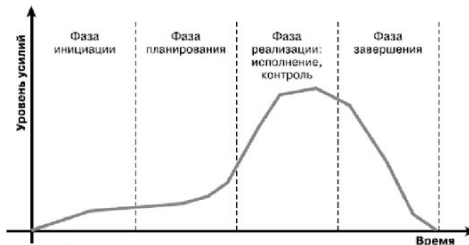


Процессы проекта

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



| Фаза инициации | Фаза планирования | Фаза реализации | Фаза завершения (доставки) |
|--|---|---|--|
| Цели Задачи Ответственность Команды | Расписания (графики) Бюджеты Ресурсы Риски Персонал | Качество Текущая отчетность Прогнозы Изменения (корректировки) | Обучение заказчика Оформление документации Освобождение ресурсов Накопление опыта |

Процесс планирования проекта

Цель: составление и доведение до заинтересованных сторон эффективного и выполнимого плана. Данный процесс определяет область применения менеджмента проекта и технических мероприятий, результаты процесса, проектные задачи и поставки, устанавливает графики для выполнения задач проекта, включая критерии достижения и ресурсы, необходимые для выполнения задач проекта.

Выходы:

- определяется область проведения работ по проекту;
- оценивается возможность достижения конечных целей проекта с имеющимися ресурсами и ограничениями;
- определяются размеры и оцениваются задачи и ресурсы;
- идентифицируются интерфейсы между элементами в проекте и с другими проектами и подразделениями организации;
- разрабатываются планы реализации проекта;
- активизируются планы реализации проекта.

Виды деятельности и задачи

Инициация проекта.

Задачи:

- определить требования для проекта;
- оценить осуществимость проекта, проверяя, что ресурсы (персонал, материалы, технологии и окружающая среда), необходимые для выполнения и управления проектом, доступны, адекватны и выделены, а сроки завершения проекта достижимы;
- по мере необходимости и при согласии всех заинтересованных сторон требования проекта могут быть изменены на этом этапе для достижения критериев завершения.

Виды деятельности и задачи

Планирование проекта.

Задачи:

- подготовить планы выполнения проекта. Они должны включать в себя описания связанных действий и задач и идентификацию программных продуктов, которые будут поставляться:
 - графики работ для своевременного завершения задач;
 - оценку усилий;
 - ресурсы, необходимые для выполнения задач;
 - распределение задач;
 - распределение обязанностей;
 - количественное определение рисков, связанных с задачами или самим процессом;
 - мероприятия по гарантии качества для применения в пределах всего проекта;
 - затраты, связанные с выполнением процесса;
 - обеспечение окружающей среды и инфраструктуры;
 - определение и сопровождение модели жизненного цикла.

Виды деятельности и задачи

Активизация проекта.

Задачи:

- менеджер должен получить полномочия на проект;
- представить заявки на необходимые ресурсы для выполнения проекта;
- инициировать выполнение планов проекта для удовлетворения совокупности целей и критериев осуществления управления проектом.

Процессы планирования



Оценка проекта и процесс управления

Цель: определить состояния проекта и гарантии того, что проект выполняется в соответствии с планами и графиками работ в пределах бюджета и удовлетворяет техническим параметрам. При необходимости этот процесс включает в себя переориентацию деятельности в рамках проекта, корректировку выявленных отклонений и изменений, связанных с менеджментом других проектов или с техническими процессами.

Выходы:

- проводится мониторинг и выпускаются отчеты о развитии проекта;
- осуществляется мониторинг интерфейсов между элементами в проекте и другими проектами и подразделениями организации;
- предпринимаются действия по корректировке отклонений от плана и для предотвращения повторения проблем, выявленных в проекте, если проектные задания не достигнуты;
- цели проекта достигаются и регистрируются.

Виды деятельности и задачи

Мониторинг проекта.

Задача: осуществлять мониторинг полного выполнения проекта, обеспечивая как предоставление внутренних отчетов о продвижении проекта, так и предоставление отчетов приобретающей стороне, как определено в контракте.

Управление риском.

Задачи:

- исследовать, проанализировать и принять решения по проблемам, обнаруженным при выполнении проекта;
- представлять отчеты в согласованные сроки о развитии проекта, показывая соблюдение планов и решения в случае остановки в развитии проекта. Отчеты могут быть внутренними и внешними (в соответствии с контрактом и процедурами организации).

Виды деятельности и задачи

Оценка проекта.

Задачи:

- менеджер должен гарантировать, что программные продукты и планы оцениваются для определения выполнения установленных требований;
- определять результаты оценки программных продуктов, действий и задач, завершенных в процессе реализации проекта, для достижения целей и завершения выполнения планов.

Завершение проекта.

Задачи:

- когда все программные продукты, действия и задачи завершаются, менеджер должен определить, закончен ли проект, принимая во внимание критерии, указанные в контракте или установленные как часть процедуры организации;
- результаты и отчеты должны быть архивированы в соответствующей среде, как определено в контракте.

Фазы жизненного цикла проекта:



Процесс менеджмента решений

Цель: выбор из существующих альтернатив наиболее предпочтительного направления проектных действий. Данный процесс является реакцией на возникающие в течение жизненного цикла системы запросы на принятие решений, направленных на достижение заданных, желаемых или оптимальных результатов вне зависимости от происхождения или источника таких запросов. Альтернативные действия анализируются, выбирается и указывается направление действий. Решения и их обоснования документируются для поддержки принятия будущих решений.

Выходы:

- определяется стратегия принятия решений;
- определяются альтернативные направления действий;
- выбирается наиболее предпочтительное направление действий;
- принятое решение, его обоснование и допущения документируются и доводятся до сведения заинтересованных сторон.

Виды деятельности и задачи

Планирование решений.

Задачи:

- проект должен определять стратегию принятия решений;
- привлекать заинтересованные стороны к принятию решений для использования их опыта и знаний;
- устанавливать обстоятельства и необходимость принятия решений.

Анализ решений.

Задачи:

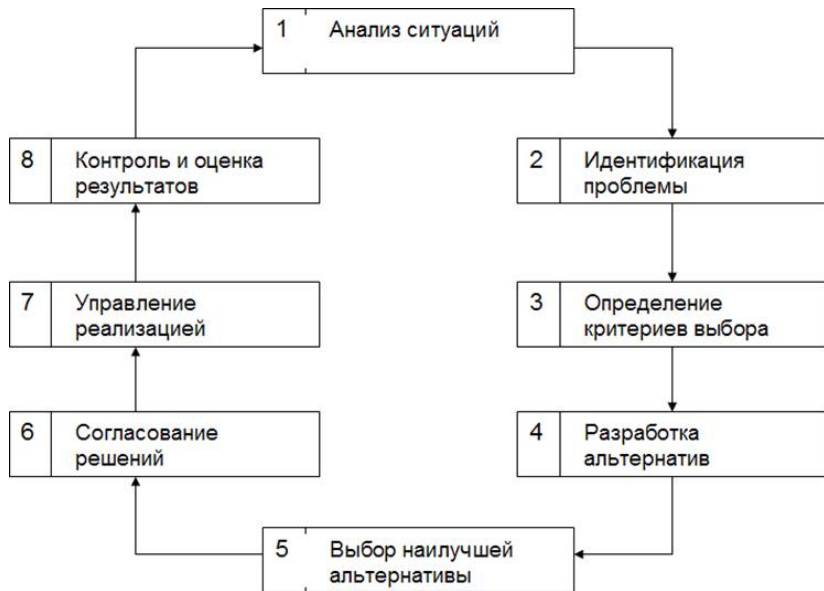
- выбирать и объявлять стратегию принятия решения для каждой ситуации, в которой необходимо принять решение.;
- необходимо оценивать баланс последствий альтернативных действий, используя определенную стратегию принятия решений с целью оптимизации или улучшения ситуации принятия решений.

Виды деятельности и задачи

Прослеживание решений.

Задачи:

- при реализации проекта необходимо регистрировать, отслеживать, оценивать и сообщать о результатах принятия решений для подтверждения эффективности решения проблем, устранения отрицательных тенденций и получения возможных преимуществ;
- поддерживать записи о проблемах и возможностях их решения, а также размещать записи в соответствии с соглашениями или организационными процедурами таким образом, который позволяет проводить аудит и изучать полученный опыт.



Процесс менеджмента рисков

Цель: постоянное определение, анализ, обработка и мониторинг рисков. Процесс менеджмента рисков является непрерывным процессом для всего жизненного цикла продукта или услуги.

Выходы:

- определяется область применения выполняемого менеджмента рисков;
- определяются и выполняются соответствующие стратегии менеджмента рисков;
- определяются риски по мере их выявления и в течение проведения проекта;
- риски анализируются и определяются приоритеты использования ресурсов для обработки этих рисков;
- предпринимается обработка для исправления или уклонения от воздействия риска, основанная на его приоритете, вероятности и последствиях или другом пороговом значении риска.

Виды деятельности и задачи

Планирование менеджмента рисков.

Задачи:

- определить политики менеджмента рисков;
- документация описания осуществляемого процесса менеджмента рисков;
- определить стороны, ответственные за выполнение менеджмента рисков, их роли и обязанности;
- обеспечить ответственные стороны необходимыми ресурсами;
- предоставить описание процесса оценки и совершенствования процесса менеджмента рисков.

Виды деятельности и задачи

Менеджмент профиля рисков.

Задачи:

- содержание процесса менеджмента рисков должно быть определено и документировано;
- должны быть документированы пороговые значения риска, определяющие условия допустимости уровня риска;
- устанавливаться и поддерживаться профиль рисков;
- содержание соответствующего профиля рисков должно периодически доводиться до сведения правообладателей в зависимости от их потребностей.

Виды деятельности и задачи

Анализ рисков.

Задачи:

- риски должны быть идентифицированы в категориях, описанных в контексте менеджмента рисков;
- должна быть оценена вероятность возникновения и последствия каждого идентифицированного риска;
- каждый риск должен быть оценен по отношению к его пороговым значениям;
- для каждого риска, который находится выше его порогового значения, должны быть определены и документированы рекомендуемые стратегии обработки.

Виды деятельности и задачи

Обработка рисков.

Задачи:

- правообладатели должны предоставлять рекомендованные альтернативы обработки риска в требованиях на действия по отношению к риску;
- если правообладатели посчитают, что следует предпринять действия для того, чтобы сделать риск приемлемым, то должна быть реализована альтернатива обработки риска;
- если правообладатели принимают риск, который превышает пороговое значение, то этот риск должен рассматриваться как высоко приоритетный и непрерывно контролироваться для определения необходимых будущих действий по его обработке;
- когда обработка риска выбрана, она должна следовать тем же действиям, что и при менеджменте проблем, в соответствии с действиями по аттестации и управлению.

Виды деятельности и задачи

Мониторинг рисков.

Задачи:

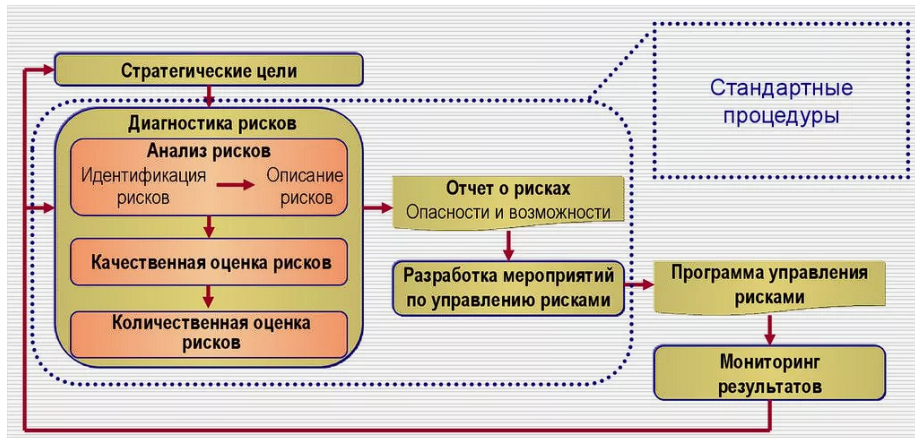
- все риски и содержание менеджмента рисков должны подвергаться мониторингу для выявления изменений (при изменении состояния риска необходимо выполнить его оценку);
- для оценки результативности обработки риска должны разрабатываться и контролироваться соответствующие измеримые показатели;
- в течение всего жизненного цикла проекта должен проводиться постоянный мониторинг возникновения новых рисков и их источников.

Виды деятельности и задачи

Оценка процесса менеджмента рисков.

Задачи:

- должна собираться информация в течение всего жизненного цикла проекта для целей улучшения процесса менеджмента рисков и извлечения практических уроков;
- процесс менеджмента рисков должен периодически пересматриваться в плане его результативности и эффективности;
- информация об идентифицированных рисках, их обработке и примерах успешной обработки должна периодически пересматриваться с целью выявления системных проектных и организационных рисков.



Процесс менеджмента конфигурации

Цель: установление и поддержание целостности всех идентифицированных выходных результатов проекта или процесса обеспечения доступа к ним любой заинтересованной стороны.

Выходы:

- определяется стратегия менеджмента конфигурации;
- определяются составные части, нуждающиеся в менеджменте конфигурации;
- устанавливается базовая линия конфигурации;
- осуществляется управление изменениями в составных частях, находящихся под менеджментом конфигурации;
- осуществляется управление конфигурацией составных частей, входящих в выпуск;
- статус составных частей, на которые распространяется менеджмент конфигурации, становится доступным на протяжении всего жизненного цикла.

Виды деятельности и задачи

Планирование менеджмента конфигурации.

Задачи:

- определить стратегию менеджмента;
- идентифицировать составные части, которые являются предметом управления конфигурацией (определение и документирование всех компонентов ИТ-системы, таких как серверы, приложения, базы данных и сети).

Осуществление менеджмента конфигурации.

Задачи:

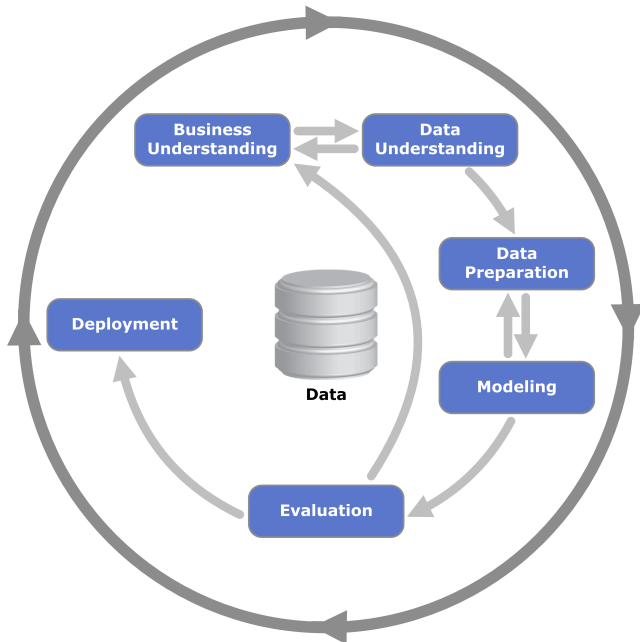
- проект должен поддерживать информацию о конфигурации на приемлемом уровне целостности и защищенности;
- при реализации проекта необходимо гарантировать надлежащее проведение идентификации, регистрации, оценивания, утверждения, внедрения и верификации при изменениях базовой линии конфигурации.

Процесс менеджмента информации

Цель: своевременное предоставление заинтересованным сторонам релевантной, своевременной, полной, достоверной и, если требуется, конфиденциальной информации в течение и после завершения жизненного цикла системы. В рамках данного процесса реализуется создание, сбор, преобразование, хранение, поиск, распространение и использование информации. Процесс управляет информацией, включая техническую, проектную, организационную, пользовательскую информацию, а также информацию, содержащуюся в соглашениях.

Выходы:

- определяется информация, подлежащая управлению;
- определяются формы представления информации;
- информация преобразуется и распределяется в соответствии с требованиями;
- документируется статус информации;
- информация становится доступной для уполномоченных сторон.



Виды деятельности и задачи

Планирование менеджмента информации.

Задачи:

- в проекте должны определяться информационные блоки, которые будут подвергаться менеджменту в течение жизненного цикла системы и согласно политике организации или законодательству поддерживаться в течение определенного периода после его окончания, выполняться сопровождение информации;
- распределять полномочия и обязанности, относящиеся к зарождению, созданию, накоплению, архивированию и использованию информационных блоков;
- определить права, обязанности и обязательства, касающиеся хранения, передачи и доступа к информационным блокам;
- определить содержание, семантику, форматы и средства для представления, хранения, передачи и поиска информации.

Виды деятельности и задачи

Выполнение менеджмента информации.

Задачи:

- использовать идентифицированные блоки информации;
- сопровождение блоков информации и хранящиеся записи этих блоков в соответствии с требованиями к целостности, защищенности и секретности;
- необходимо находить и распространять информацию назначенным сторонам в соответствии с требованиями согласованных графиков работ;
- предоставлять официальную документацию в соответствии с требованиями;
- архивировать заданную информацию в соответствии с целями аудита, сохранением знаний и завершением проекта;
- уничтожать нежелательную, искаженную или не поддающуюся проверке информацию в соответствии с политикой организации, требованиями к защищенности и сохранению тайны.

Процесс измерений

Цель: сбор, анализ и составление отчетов о данных, относящихся к разработанным продуктам и процессам, реализованным в пределах определенного организационного подразделения, для поддержки эффективного менеджмента процессов и демонстрации качества этих продуктов.

Выходы:

- идентифицируются информационные потребности технических процессов и процессов менеджмента;
- идентифицируется или разрабатывается соответствующая совокупность единиц измерения;
- необходимые данные собираются, сохраняются, анализируются и интерпретируются результаты;
- используются информационные продукты для поддержки решений и обеспечения основы для коммуникаций;
- оцениваются единицы измерений и процесс измерений, сведения доносятся владельцу процесса.

Виды деятельности и задачи

Планирование измерений.

Задачи:

- необходимо описать характеристики организации, проводящей измерения;
- идентифицировать и распределить по приоритетам потребности в информации;
- должны быть выбраны и документированы единицы измерения, удовлетворяющие информационным потребностям;
- определить процедуры сбора данных, анализа и представления отчетов;
- определить критерии для оценки информационных продуктов и процесса измерений;
- рассмотреть, одобрить и обеспечить ресурсы для решения задач измерений;
- должно быть предусмотрено приобретение и развертывание поддерживающих технологий.

Виды деятельности и задачи

Выполнение измерений.

Задачи:

- необходимо объединять процедуры для создания, сбора, анализа данных и представления отчетов в соответствующие процессы;
- данные при реализации проекта должны накапливаться, сохраняться и проверяться;
- в рамках проекта необходимо выполнять анализ данных и разрабатывать информационные продукты;
- документировать и сообщать результаты заинтересованным.

Оценивание измерений.

Задачи:

- необходимо оценивать информационные продукты и процесс измерений;
- должно быть предусмотрено выявление потенциальных улучшений и информирование о них.

Пример контрольной карты (пр.)

