

СУ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

PRINCE2

Управление на проекти с PRINCE2

01.12.2010 г.

Преподавател:

Доц. д-р Калинка Калоянова

Изготвили:

Нина Топалова – М22918
Емил Станчев – 71100
Валентина Динкова – 71112
Ивайло Михайлов – 71102
Николай Варадинов – 71122
Мария Григорова – 71058
Станислав Трифонов – 71094

Съдържание

1.	Въведение в PRINCE2.....	8
1.1.	История	8
1.2.	Какво е PRINCE2 (PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS)	8
1.3.	Prince2 принципи.....	9
2.	Въведение в теми на PRINCE2	10
2.1.	Какво представляват темите в PRINCE2?.....	10
	Теми	11
3.	Бизнес казус – причината за проекта.....	11
3.1.	Описание.....	11
3.2.	Разработка на Бизнес казус	12
3.3.	Съдържание на Бизнес казус:.....	13
3.4.	Организация.....	14
3.5.	Нива на организация в PRINCE2	14
3.6.	Екип за управление на проекта	16
3.6.1.	Борд на проекта	17
3.6.2.	Ръководител на проекта	17
3.6.3.	Ръководител на екипа.....	18
3.7.	Отговорности	19
4.	Качество	20
4.1.	Цел	20
4.2.	Дефиниции.....	20
4.3.	Качеството в PRINCE2.....	21
4.4.	План на качеството	22
4.5.	Контрол на качеството.....	24

4.6.	Отговорности	25
5.	Планове.....	26
5.1.	Цел	26
5.2.	Дефиниции.....	26
5.3.	Плановете в PRINCE2.....	27
5.4.	Отговорности	30
6.	Риск	31
6.1.	Цел	31
6.2.	Определение на риск	31
6.2.1.	Какво е рисък?.....	31
6.2.2.	Какво е изложено на рисък?	31
6.2.3.	Какво е управление на риска?	31
6.3.	PRINCE2 подхождът към риска.....	31
6.3.1.	Управление на риска в проект	32
6.3.2.	Стратегия за управление на риска	32
6.3.3.	Регистър на рисковете	33
6.4.	Процедура за управление на риска	33
6.5.	Идентифициране	33
6.5.1.	Идентифициране на контекста	33
6.5.2.	Идентифициране на рисковете	35
6.5.3.	Техники за идентифициране на риска.....	35
6.6.	Оценка на рисковете	36
6.6.1.	Техники за преценяване на риска	36
6.7.	Обобщение на рисковете	37

6.8.	План.....	39
6.8.1.	Имплементиране	40
6.8.2.	Отговори на рискове	40
6.8.3.	Комуникация.....	41
6.8.4.	Бюджет на риска	41
6.8.5.	Роли в управлението на рисковете.....	41
7.	Промяна.....	42
7.1.	Цел	42
7.2.	Определение за промяна	42
7.2.1.	Управление на конфигурацията.....	42
7.3.	Проблеми.....	42
7.3.1.	Типове проблеми	42
7.3.2.	Установяване на контрол	42
7.4.	Процедура за управление на конфигурацията	44
7.5.	Процедура за контрол на промените и проблемите	44
7.6.	Отговорности	46
8.	Прогрес	47
8.1.	Цел	47
8.2.	Какво е прогрес?	47
8.3.	Какво са контроли на прогresa?.....	47
8.4.	Изключения и толеранси.....	47
8.5.	PRINCE2 подходът към прогresa	48
8.6.	Делегиране на отговорност.....	48
8.7.	Контроли	49

8.7.1.	Контроли на Борда на проекта	49
8.7.2.	Контроли на Мениджъра на проекта	49
8.8.	Използване на етапи на управление за контрол	50
8.8.1.	Брой етапи.....	50
8.8.2.	Дължина на етапите.....	50
8.8.3.	Технически етапи	51
8.9.	Изходна рамка за контрол на прогреса	52
8.10.	Преглед на прогреса	53
8.11.	Докладване на прогреса	53
8.12.	Ескалиране на изключения.....	54
8.13.	Отговорности	54
9.	Въведение в процесите	55
9.1.	Процесите в PRINCE2	55
9.2.	Предпроект	55
9.3.	Етап на иницииране.....	56
9.4.	Етап на последователно изпълнение.....	56
9.5.	Заключителен етап	57
9.6.	Моделът на процеси в PRINCE2.....	57
9.7.	Структура на процесите	58
9.7.1.	Причини.....	58
9.7.2.	Цели.....	58
9.7.3.	Контекст.....	58
9.7.4.	Дейности	58
9.8.	Диаграми на процесите	59

10.	Стартиране на проект	60
10.1.	Причини	60
10.2.	Цели.....	61
10.3.	Контекст.....	62
10.4.	Действия	62
10.4.1.	Определяне на председателя на борда и мениджъра на проекта	63
10.4.2.	Предишни научени уроци/поуки.....	65
10.4.3.	Подбор на екипа	65
10.4.4.	Подготвяне на Бизнес казус	67
10.4.5.	Избиране на подход и съставяне на документ за възлагане на проекта	68
1.	Планиране на началната фаза	69
11.	Насочване на проект	70
11.1.	Причини	70
11.2.	Цел.....	70
11.3.	Контекст.....	70
11.4.	Действия	71
11.4.1.	Упълномощаване на започването	71
11.4.2.	Упълномощаване на проекта.....	72
11.4.3.	Упълномощаване на План за етап или План по изключение	74
11.4.4.	Извършване на специално насочване	75
11.4.5.	Упълномощаване на приключването на проекта.....	78
12.	Начало на проект	80
12.1.	Причини	80
12.2.	Цел.....	80

12.3.	Контекст.....	81
12.4.	Дейности	82
12.5.	Подготвяне на стратегия за управление на риска.....	83
12.6.	Подготвяне на стратегията за управление на конфигурацията	84
12.7.	Подготовка на стратегия за управление на качеството	85
12.8.	Подготвяне на стратегия за управление на комуникацията.....	86
12.9.	Проектни контроли	86
12.10.	Създаване на План на проекта	87
12.11.	Усъвършенстване на бизнес казуса.....	88
12.12.	Сглобяване на документацията за иницииране на проекта.....	89
13.	Контролиране на етап	90
13.1.	Причини	90
13.2.	Цели.....	90
13.3.	Контекст.....	91
13.4.	Дейности	92
14.	Управление на предаване на продукт (Managing Product Delivery).....	100
14.1.	Предназначение	100
14.3.	Контекст.....	101
14.4.	Дейности	101
15.	Управляване на границите на етап (Managing a Stage Boundary).....	103
15.1.	Предназначение	103
15.3.	Контекст.....	103
15.4.	Дейности	103
16.	Затваряне на проект	106

16.1.	Предназначение	106
16.3.	Контекст.....	107
16.4.	Действия	107
17.	PRINCE2 vs. PMBOK	109
17.1.	Различия между методами	109
17.2.	Причины между PRINCE2 и PMBOK.....	112
17.3.	Сочетание методов	112
17.4.	Уникальные концепции за PRINCE2:.....	113
	Източници:	114

1. Въведение в PRINCE2

1.1. История

PRINCE е създаден през 1989 от CCTA (the Central Computer and Telecommunications Agency). Методът се основава на PROMPT, метод за управление на проекти създаден от Simpact Systems Ltd през 1975. PROMPT е възприет от CCTA през 1979 като UK стандарт, който да се използва за всички проекти за информационни системи за правителството. Когато PRINCE е създаден през 1989, той ефективно замества PROMPT в проектите за правителството. PRINCE е притежание на CCTA.

PRINCE2 е създаден през 1996 като метод за управление на проекти с широко приложение. PRINCE2 става много бързо известен и сега е стандарт за управление на проекти в Обединеното Кралство. Днес се използва в повече от 150 страни по света. Счита се за водещ метод в управлението на проекти. Последната версия е от 2009 – Prince2:2009. Тя е проект на Office of Government Commerce.

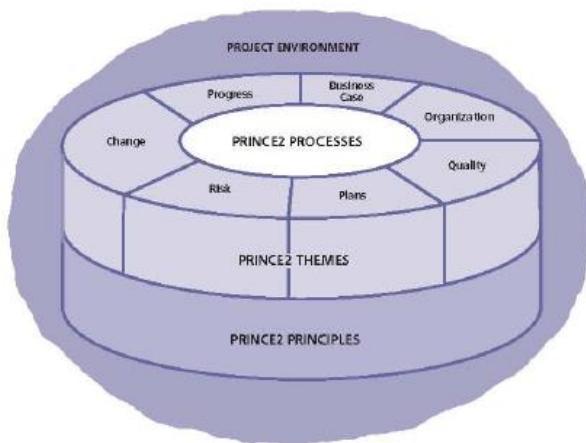
1.2. Какво е PRINCE2 (PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS)

PRINCE2 е структуриран метод за управление на проекти. Фокусирали са върху ключовите рискови области, той направлява екипа, който управлява проекта и организацията как да създадат успешен проект, предлага по-голяма гъвкавост и контрол от преди. Считайки се за подробен и описателен, PMBOK е „body of knowledge”, който детайлзира общоприетите добри практики от гледна точка на норми, процеси и методи, които един преуспяващ ръководител на проекта трябва да знае.

PRINCE2 не твърди че е толкова подробен като PMBOK. PRINCE2 се основава на принципите на PMBOK, както всеки друг метод за управление на проекти. PRINCE2 отделя и фокусира на елементите (темите), които са важни за успешното завършване на проекта. Докато „The Guide to the PMBOK” предлага общ подход за интегриране на „Knowledge Areas”, PRINCE2 предлага ефективен начин да ги организира. По същество, PRINCE2 казва: “използването на *тези* елементи по

този начин е най-ефективния начин да намалите риска на проекта и да се поддържа качеството на проекта.”

Темите и процесите на PRINCE2 са съвместими със PMBOK, но PRINCE2 не включва всички „knowledge areas” и детайли посочени в PMBOK. PRINCE2 фокусира върху критичните места, така че ръководителя на проекта трябва да използва PMBOK и други източници, за да изпълни работата по управлението на проекта. Стремежът на PRINCE2 е да организира и допълни „project management knowledge”.



PRINCE2 методът се състои от четири интегрирани елемента – принципи, теми, процеси и среда на проекта.

Подтикнати от нуждите на бизнеса, в PRINCE2 2009 са обавени приципите – задължения и добри практики. В PRINCE2 2009 има 7 теми.

1.3. Prince2 принципи

1.3.1 Prince2 проектът трябва да има **постоянна бизнес причина (continued business justification)**.

Изискванията за Prince2 проекта са следните:

- трябва да има оправителна причина да се започне
- оправителната причина трябва да остане валидна през цялата продължителност на проекта
- всичко е добре документирано

1.3.2 Екипът по проекта, който използва Prince2, трябва да се учи от предишния опит: всичко трябва да се описва добре през цялата продължителност на проекта.

1.3.3 В prince2 проектът има **добре дефинирани роли и отговорности** вътре в организационната структура на компанията.

1.3.4 Prince2 проектът е добре планиран, наблюдаван и контролиран през **различните етапи**.

1.3.5 Prince2 проектът трябва да има дефинирана толерантност (изключения) за всяка цел на проекта.

1.3.6 Prince2 проектът **фокусира върху дефинирането и предаването на продукта**, по-специално всяко едно изискване по проекта.

1.3.7 Prince2 е **приспособим към средата на проекта**, важността и риска.

2. Въведение в теми на PRINCE2

2.1. Какво представляват темите в PRINCE2?

Темите в PRINCE2 описват аспекти от управлението на проекти, към които трябва да се обръщаме непрекъснато. Всеки Ръководител на проект, който обръща силно внимание на тези теми, ще изпълни ролята си много професионално.

Темите в PRINCE2 са проектирани да се свързват ефективно една с друга. Процесите в PRINCE2 се обръщат към хронологичния поток на проекта – с действия, свързани с различни теми смесени една с друга. Следва описание на всяка тема.

Теми:

- **Бизнес казус**
 - Защо?
- **Организация**
 - Кой?
- **Качество**
 - Какво?
- **План**

- Как?
- Колко?
- Кога?
- **Риск**
 - Какво ще стане ако?
- **Промяна**
 - Какви са резултатите?
- **Прогрес**
 - Къде сме сега?
 - Къде отиваме?
 - Трябва ли да продължим?

Всички седем теми трябва да се приложат в проекта. Все пак, те трябва да бъдат пригодени към мащабите на проекта. В случай че става дума за много рисков проект, могат да се представят допълнителни документи и процеси, докато при проекти с нисък рисков фактор, могат да са достатъчни и документи, в които просто са изброени точките на проекта, а процесите да бъдат неформални.

Теми

3. Бизнес казус – причината за проекта

3.1. Описание

В PRINCE2 причината за проекта се документира в Бизнес казус. Този казус се разработва в началото на проекта, поддържа се по време на проекта, като формално се проверява от Борда на проекта на всеки етап, съдържащ ключово решение. В някои случаи Бизнес казусът може да се формира на база на съществуващ вече казус от корпоративния мениджмънт.

Бордът на проекта и заинтересованите лица трябва да бъдат уверени, че проектът ще бъде винаги надежден. Казусът трябва да предоставя необходимите тестове и критерии, които да дадат отговор на въпроса: „Заслужва ли си все още инвестицията в проекта”

Проектът започва с идея, за която се смята, че има потенциална стойност за организацията. Темата за Бизнес казуса разглежда как идеята се развива в обещаващо предложение за инвестиция за организацията и как управлението на проекта поддържа фокуса върху целите на организацията по време на проекта.

Ако причината за проекта е валидна в неговото начало, но в един момент изчезне, проектът трябва да бъде спрян или променен.

Видове цели в казусите:

- задължителен проект
- not-for-profit проект – проект, чиито изгоди не са финансови, а по-скоро благотворителни или популяризиращи
- развиващ се проект
- проект на клиент/доставчик
- мулти-организационен проект

3.2. Разработка на Бизнес казус

За разработката на казуса е отговорен Председателят на борда на проекта. Не е задължително той да го пише, може да го делегира на бизнес анализатор или дори на Ръководителя на проекта.

Детайлният Бизнес казус се получава от скициран Бизнес казус, Плана на проекта (разходи, времеви рамки, продукти) и Регистъра на рисковете. Заради изискваните входни параметри, разработката трябва да бъде итеративна.

Бизнес казусът трябва да бъде преразглеждан:

- В края на Стартирането на процес за проект от Борда на проекта, за да се оторизира иницииране на проекта поради разумна причина
- В края на Инициирането на процеса за проект, за да се оторизира проекта
- При появата на нови фактори, които биха увеличили рисковете
- Заедно с Плана на изключенията от Борда на проекта, за да се оторизира ревизирания етап и продължаването на проекта
- В края на всеки етап от Ръководителя на проекта, за да се установи ефективността на проекта и очакваните ползи
- Потвърждаване на ползите:
- Идентифициране на ползите
- Избор на метрики, които достоверно да докажат ползите
- Събиране на базовите мерки – тези според които ще се измерва подобрението
- Решение как, кога и от кого ще се събират ползите

Изготвя се План на ползите.

3.3. Съдържание на Бизнес казус:

- Обобщение (Executive summary) – Очертава ключовите точки в Бизнес казуса, които трябва да включват важни ползи и възвръщаемост на инвестицията (ROI - Return on Investment).
- Причини – Дефинира причините, за предприемане на проекта и обяснява как проектът ще позволи постигането на корпоративни цели и стратегии.
- Бизнес опции – Анализи и оправдани препоръки за основните бизнес възможности: не прави нищо, направи минималното или направи нещо.
- Очаквани ползи – Ползите, които проектът ще предостави, изразени чрез измерими понятия. Ползите трябва да бъдат и количествени и качествени. Трябва да са приравнени към корпоративните ползи. Трябва да бъде определен толеранс за всяка полза. Всякакви препоръки за реализиране на ползите трябва да бъдат посочени.
- Очаквани щети – Резултати, смятани за негативни от едно или повече заинтересовани лица. Например – решението да се слеят два елемента от организация в един нов има своите ползи (по-добра съвместна работа), цена (разширяване на един от двата елемента) и щети (спад в продуктивността по време на сливането). Щетите трябва да бъдат калкулирани и включени в оценката на бюджета.
- Времеви рамки – върху които проектът ще се развива и периодът, в който ще се установяват ползите. Тази информация се използва, за да се подобри разпределението във времето при планиране (План на проекта, План на етапите и План за установяване на ползите).
- Разходи – Обобщение на разходите по проекта (взети от Плана на проекта), текущите операции и поддръжка и др.
- Оценка на инвестицията – сравнява агрегираните ползи и щети с разходите по проекта и текущата поддръжка и действия. Този анализ може да изисква техники като ROI, cash flow investment и др.
- Основни рискове – Обобщение на ключовите рискове, свързани с проекта.

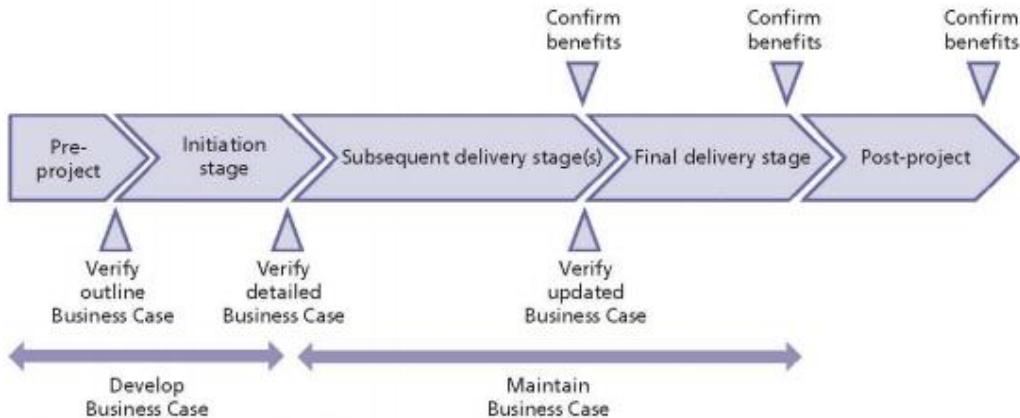


Figure 4.2 The development path of the Business Case

3.4. Организация

В PRINCE2 проектът се дефинира като „временна организация, която се създава за целите на доставянето на един или повече бизнес продукти, според приетия Бизнес казус“. Проектът ще трябва да бъде гъвкав и е възможно да изисква широк набор от умения за кратък период от време.

3.5. Нива на организация в PRINCE2

PRINCE2 разделя ръководството и управлението на проекта от доставянето на резултати по проекта. Структурата на управлението на проект има четири нива, три от които представляват екипа, управляващ проекта, а четвъртото ниво седи извън проекта.



Figure 5.2 The four levels of management within the project management structure

Четирите нива на управление:

Корпоративно управление или управление на програмата – Това ниво седи извън екипа за управление на проекта, но ще носи отговорност за заплащането на проекта, включително и за избора на Председателя на борда и дефинирането на толеранс за нивата на проекта, в които Бордът на проекта ще работи. Тази информация трябва, ако е възможно, да бъде документирана в Мандата на проекта.

Ръководство – Борд на проекта – отговорен е за цялостно управление на проекта в рамките на ограниченията, наложени от корпорацията или програмата. Бордът се отчита за успеха на проекта. Като част от ръководството на проекта, Бордът ще:

- Одобрява всички по-важни планове и ресурси
- ОтORIZИРА отклонения от толеранса на всеки етап.
- Одобрява завършването на всеки етап и ще оторизира началото на следващия
- Ще комуникира със заинтересованите лица

Управление – Ръководителят на проекта е отговорен за ежедневното управление на проекта. Той трябва да се увери, че проектът работи по създаването на изискваните продукти в съответствие с времето, разходите, качеството, обхвата, рисковете и целите и ползите.

Доставки – Докато ръководителят на проекта е отговорен за ежедневното управление на проекта, членовете на екипа са отговорни за доставянето на продуктите на проекта със съответното качество, в съответните времеви рамки и разходи. В зависимост от размера и сложността на проекта, правата и отговорностите за планиране на създаването на определени продукти могат да се делегират на Ръководител на екипа.

3.6. Екип за управление на проекта

Структура

Екипът за управление на проекта е временна структура, специално проектирана да управлява проекта към успешното му приключване. (фиг. 5.3)

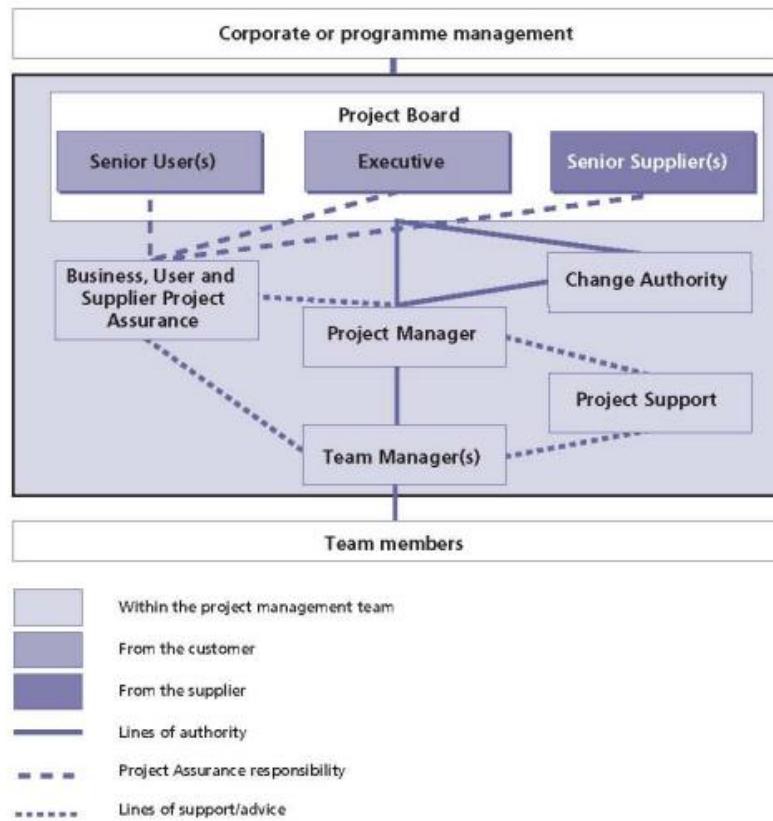


Figure 5.3 Project management team structure

3.6.1. Борд на проекта

Сформира се от Председател, Старши потребител(и) и Старши доставчик(доставчици). Бордът има правото и отговорността за проекта според инструкциите (съдържащи се по начало в Мандата на проекта), установени от управлението на корпорацията или програмата.

PRINCE2 дефинира следните задължения на Борда:

- Да бъде наясно с успеха или провала на проекта от гледна точка интересите на бизнеса, потребителя и доставчика.
- Да осигурява унифицирано управление на проекта. Тъй като управлява Ръководителя на проекта, е важно всички членове да имат единен поглед върху това, какво да бъде управлението.
- Да делегират ефективно, като използват организационната структура на PRINCE2 и контролите създадени за тази цел.
- Да улесняват интеграцията екипа за управление на проекта с функционалните единици на участващите корпоративни или външни организации.
- Да осигуряват ресурси и да оторизират необходимия капитал за успешното завършване на проекта.
- Да осигуряват ефективно взимане на решения
- Да оказват подкрепа на ръководителя на проекта.
- Да осигуряват ефективна комуникация между екипа на проекта и външните заинтересовани лица.

Членовете на Борда често са от старши ръководни позиции, а отговорностите им в Борда са допълнение към ежедневните им задължения. Те често трябва да се осведомяват по развитието на проекта, но участието им се изиска само при взимането на решения в ключови за проекта моменти.

3.6.2. Ръководител на проекта

Ръководителят на проекта е оторизиран да управлява проекта от името на Борда на проекта. Тази роля не може да бъде споделена. Ръководителят е отговорен за работата на всички PRINCE2 процеси, освен процеса по Главно ръководство на проекта (Directing a Project), посочването на Председател на Борда и ръководител на проекта в предварителния процес Стартiranе на проект. Ръководителят на проекта също делегира отговорност за процеса по Управление на доставката на продукта на Ръководителя на екипа.

Ръководителят на проекта управлява ръководителя на екипа и поддръжката на проекта и е отговорен за връзката със Застраховането на проект и Борда на проекта.



Фиг: Ролята на Ръководителя на проекта

3.6.3. Ръководител на екипа

Основната отговорност на Ръководителя на екипа е да осигурява производството на определените от Ръководителя на проекта продукти.

PRINCE2 използва Работни пакети, за да определи работата на Ръководителите на екипите или членовете на екипа. Те могат да се използват формално или неформално според работата на екипа. Работният пакет представлява комплект от информация, отнасящ се до създаването на един или повече продукти. Съдържа описание на продукта, подробности за всички ограничения в производството, като време и разходи, интерфейси и потвърждение на споразумението между Ръководителя на проекта и Ръководителя на екипа, че работата може да бъде извършена в рамките на ограниченията.

Ролите на Председателя на Борда (който представлява гледната точка на бизнеса) и Старшия потребител (който представлява гледната точка на потребителя) често могат да се комбинират.

Други роли не могат да се комбинират:

- Ролите на Ръководител на проекта и Председател на Борда не могат да се споделят. Председателят не може да бъде Ръководител на проекта и не може да има повече от един председател или ръководител,

- Правото на Ръководителя на проекта и Председателя на борда за взимане на решения не може да се делегира.

Поддръжка на проекта

Поддръжката на проекта е отговорност на Ръководителя на проекта. Ако се налага, Ръководителят на проекта може да делегира част от тази работа на специална роля за Поддръжка на проекта: това може да включва осигуряване на административни услуги или съвети за употребата на инструменти за управление на проект или управление на конфигурациите.

Стратегия за Управление на комуникацията

СУК съдържа описание на значението и честотата на комуникацията между вътрешни и вътрешни и външни страни. Улеснява ангажиментите със заинтересованите лица чрез установяването на контролиран, двупосочен поток от информация.

3.7. Отговорности

Роля	Отговорност
Ръководство на корпорацията	Посочва Председател на борда и (може би) Ръководителя на проекта
	Осигурява информация на проекта, както е дегфинирано в Стратегията за управление на комуникацията
Председател на Борда	Посочва Ръководител на проекта (ако вече не е посочен)
	Потвърждава срещите на екипа за управление на проекта и структурата му
	Одобрява Стратегията за управление на комуникацията
Старши потребител	Осигурява потребителски ресурси
	Дефинира и проверява потребителските изисквания и очаквания
Старши доставчик	Осигурява ресурси за доставянето
Ръководител на проекта	Подготвя Стратегия за управление на комуникацията
	Преглежда и обновява Стратегията за управление на комуникацията
	Проектира, преглежда и обновява структурата на Екупа за

		управление на проекта
		Подготвя описание на ролите
Ръководител екипа	на	Управлява членовете на екипа Спомага в срещите на членовете на екипа и заинтересованите лица
Осигуряване проекта	на	Спомага в избора на членове на екипа на проекта Спомага в ангажирането на заинтересовани лица Уверява се, че СУК е подходяща и че планираните дейности по комуникация наистина се случват
Поддръжка проекта	на	Осигурява административна поддръжка на екипа за управление на проекта

4. Качество

4.1. Цел

Целта на Качеството е да дефинира начина и средствата, с които продукта ще бъде създаден и тестван и дали ще отговаря на поставените цели. Качеството осигурява сигурността, че бизнес очакванията ще бъдат оправдани и че желаните ползи ще бъдат постигнати впоследствие. Качеството е насочено не само към спецификациите, разработването и одобряването на продукта но и към управлението на проекта. Също така намира начини за подобряване ефективността на управлението на проекта и на продуктите. Без този метод проектът може да бъде изложен на значителни рискове(преработка, неконтролирани промени, недоволни потребители).

4.2. Дефиниции

Качеството се дефинира като съвкупност от характеристики и качества присъщи на продукт, процес, услуга, система, които определят неговата (нейната) способност да задоволява изразени или подразбиращи се нужди. Дефинира се също и като “съответствие на предназначението” или “съответствие по отношение на изискванията”.

План на качеството – за да бъде контролирано качеството трябва да има план. Той дефинира продуктите заедно с съответните им качествени критерии, а също така и обхвата и отговорностите на Тема Качество. Определящ клечовите

критерии за качество, контрола на качеството и одитните процеси, които да бъдат прилагани към управлението на проекта и към специализираната работа в PRINCE2 проекта. Той е част от Документа за иницииране на проекта.

Контрола на качеството се фокусира върху дейностите извършени от участващите в проекта:

- да бъдат изпълнени изискванията за качество(например извършване на инспекции и тестване)
- да елиминира причините за нездадоволително представяне

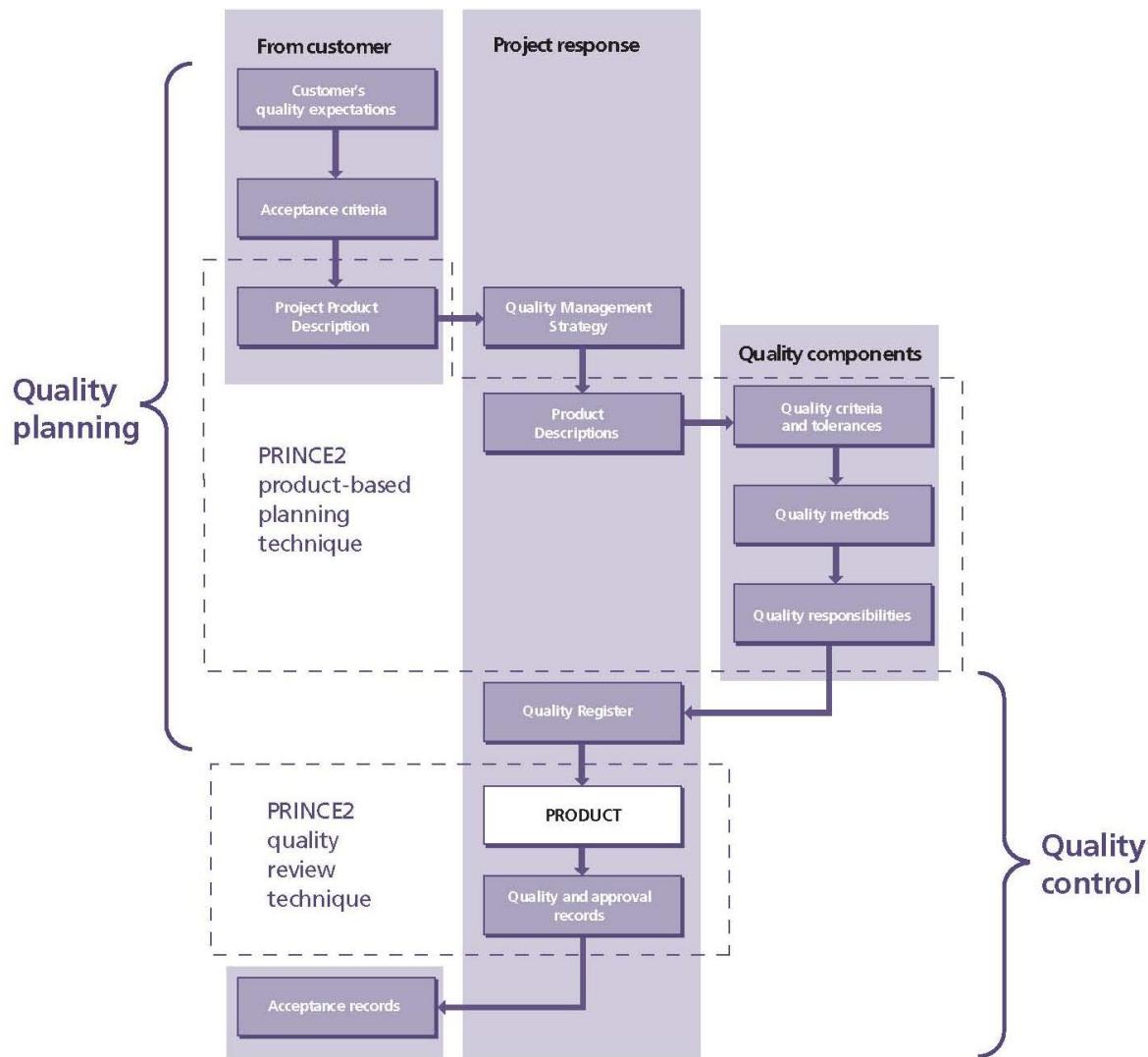
Сигурност на качеството се извършва от екип независим от проекта като се проверява дали посоката и управлението на проекта са адекватни на естеството му и са съобразени с стандартите и политиката на управление. Сигурността на качеството осигурява доверието на заинтересуваните лица, че изискванията за качество ще бъдат изпълнени.

4.3. Качеството в PRINCE2

В PRINCE2 качеството е метод, който се прилага върху продукта от самото начало като периодично:

- идентифицира всички продукти на проекта(до нивото на което проекта изисква контрол)
- ги дефинира в Описание на продукта – включително критериите, по които ще бъдат оценявани; Тема Качество да обхваща дизайна, разработката и одобрението на продукта
- имплементира и следи употребата на Тема Качество през целия жизнен цикъл на проекта

Първите две се покриват от Планиране на качеството, а третото от Контрол на качеството и Сигурност на качеството. Схемата по-долу изобразява това.



4.4. План на качеството

Неговата цел е да осигури надеждна основа за:

- определяне и договаряне на всички критерии, изисквания и очаквания, които трябва да покрие продукта(включително и всички стандарти)
- комуникация, така че всички заинтересувани лица да имат общо разбиране за целите на проекта

- контрол т.е. да установи ефективна основа за контрола на качеството на проекта, и сигурен начин за постигане на предвидените цели

Плана на качеството обхваща следните компоненти:

- Очакваното от клиентите качество

Включва качеството на продукта очаквано от клиентите. За да няма неяснота относно това е добре да се включат следните теми:

ключовите изисквания за качество

стандарти и процеси, които трябва да бъдат приети за постигането на някои специални изисквания, включително и продължителността на използване на тази система за качество

всякакви измервания, които могат да бъдат полезни за това дали продукта ще оправдае изискванията за качество

- Приемане на критериите

Приоритизиран списък от критерии, на които крайният продукт (продукти) трябва да отговарят, преди клиентът да ги приеме; измерима дефиниция на това, какво трябва да бъде направено, за да бъде крайният продукт приемлив за клиента. Те трябва да бъдат дефинирани като част от Документа за възлагане на проекта и да бъдат съгласувани между клиента и доставчика не по-късно от етапа на инициирането на проекта. Те трябва да бъдат документирани в Документа за иницииране на проекта.

- Описание на продукта на проекта

Описание на предназначението на продукта, състава, източниците на информация и критериите за качество. Изготвя се по време на планирането, веднага след като е идентифицирана нуждата от продукта. Включва: целостната цел на проекта; неговия състав(продуктите, които обхваща; очакванията на клиента за качеството; приемане на критериите, методите, отговорностите; толеранс на качеството). Описание на продукта на проекта е специален разширен вариант на Описание на продукта.

- Стратегия за качество

Стратегията за качеството описва как системата за качество на участващите организации ще бъде приложена към проекта. Също така ще потвърди и стандартите за качество, процедурите, техниките и инструментите, които ще бъдат използвани. Освен това трябва да създаде очертанията на Сигурността на качеството включително и независимия одит.

- Описание на продукта

Трябва да се създаде за всички продукти на проекта. Така се управлява разработката на проекта, както и следващите ревюта и одобрения.

Критерии за качество – описанието на продукта трябва да включва изискванията за качество на продукта, както и приложените количествени мерки.

Толеранс на качеството - допустимо отклонение над или под заложеното в плана по отношение на време и разходи, без отклонението да се отнася до следващото управленско равнище. За времето и разходите трябва да се посочат отделни толерансни числа.

Методи за качество – уточняват действията свързани с качеството, които трябва да бъдат имплементирани по време на разработката. Ако има специализирани умения, те също трябва да бъдат включени.

Отговорности свързани с качеството – за да се избегнат колебания и неточности трябва да се определят отговорностите.

- Регистър на качеството

Включва всички събития - планирани и предприети(например: примери, ревюта, тестване, инспекции, одит). Изпълнява функциите на одит като сравнява информацията свързана с планирането и реалното изпълнение.

4.5. Контрол на качеството

Постига се чрез имплементация, мониторинг и записване на Методите за качество и отговорностите дефинирани в Стратегията за качество и Описанието на продукта.

Преглед на качеството - Прегледът на качеството е техника за проверка на качеството със специфична структура, определени роли и процедура, предназначени да осигурят завършеност на продукта и спазване на стандартите. Участниците се определят сред лицата, заинтересовани от продукта и тези, които притежават необходимите умения да направят преглед на неговата коректност. Пример за проверките, които се извършват при прегледа на качеството е въпросът “Съответства ли документът на критериите за качество в Описанието на продукта?”.

Контрола на качеството включва:

- Документиране на качеството

Целта е да убеди ръководителя на проекта че: продуктът е наистина завършен; продукта отговаря на критериите за качество: заинтересуваните лица са довлетворени; плануваните одити са проведени.

- Документиране на одобренията

Добра практика е одобренията да бъдат документирани. Например под формата на среща, писмо, документ, сертификат.

- Документиране на приемането

Съдържа всички документи за одобрение и одит. Често се изисква от повече от едно заинтересувано лице.

4.6. Отговорности

Роля	Отговорност
Ръководство на корпорацията	Осигурява детайлите за системата на качество
	Осигурява сигурност на качеството
Председател на Борда	Одобрява Стратегията на качество
	Одобрява Описание на продукта на проекта
Старши потребител	Одобрява Стратегията на качество
	Одобрява Описание на продукта
	Осигурява очакваното от потребителите качество
	Одобрява Описание на продукта на проекта
Старши доставчик	Одобрява Стратегията на качество
	Одобрява Описание на продукта
	Одобрява Описание на продукта на проекта
Ръководител на проекта	Подготвя Стратегията на качество
	Подготвя Описание на продукта
	Подготвя Описание на продукта на проекта
Ръководител на екипа	Съставя документацията на качеството
	Съветва Ръководителя на проекта за статуса на качеството на проекта
	Управлява контрола на качеството
Осигуряване проекта	Съветва Ръководителя на проекта за подходящи подобрения на качеството
	Помага на Ръководителя на проекта и Борда на проекта за преглеждането на Описание на продукта
	Съветва Ръководителя на проекта за Стратегията на качество
Поддръжка на проекта	Осигурява административна поддръжка за контрола на качеството
	Помага на Ръководителите на екипи

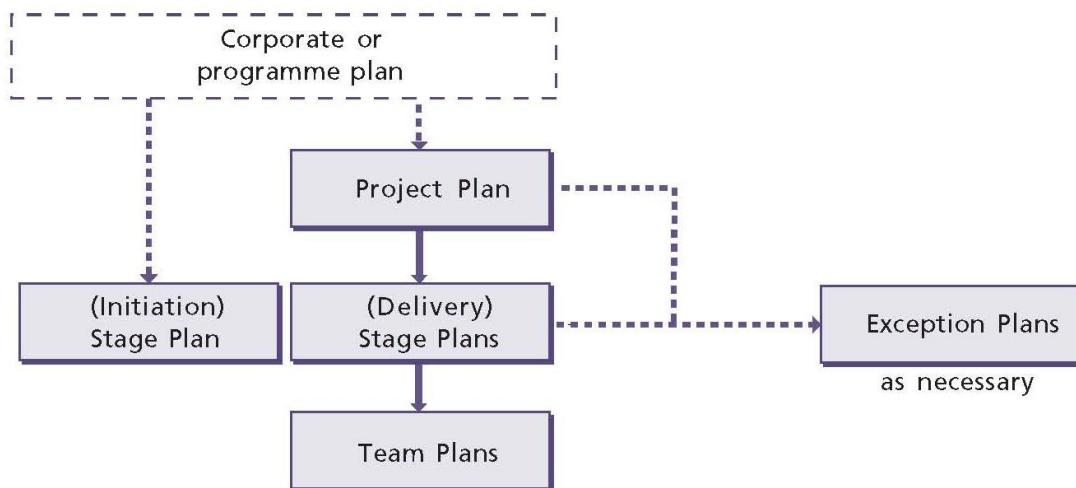
5. Планове

5.1. Цел

Целта на плана е да улесни комуникацията и контрола. Планът предоставя на целия персонал нужната информация: какво се изиска: как ще бъде постигнато и от кого; кога ще се случи; дали ще бъде изпълнена целта(за определено: време; цена; качество, ползи, риск). Плановата тема спомага и за:

- създаването на основа спрямо, която може да се измери напредъка и съответно да се подобри комуникацията с заинтересуваните лица
- мисловното представяне на проекта в перспектива и установяване на пропуснати рискове и възможности
- предоставяне на рамка за дизайн, разработка и поддръжка.

5.2. Дефиниции



Нива на план – невъзможно е целия проект да се обхване в един детайлрен план от самото начало, затова е разделен на няколко части с различен обхват и детайлност. PRINCE2 препоръчва три нива на управление – план на проекта, план на фазите, план на екипа.

План на проекта - план с висока степен на агрегиране, показващ главните продукти на проекта, кога ще бъдат изгответи и на каква цена. Първоначален План на проекта се представя като част от Документа за иницииране на проекта. Планът се актуализира с получаването на информация за реалното изпълнение. Той е главен контролен документ, с помощта на който Бордът на проекта измерва действителното изпълнение в сравнение с очакваното.

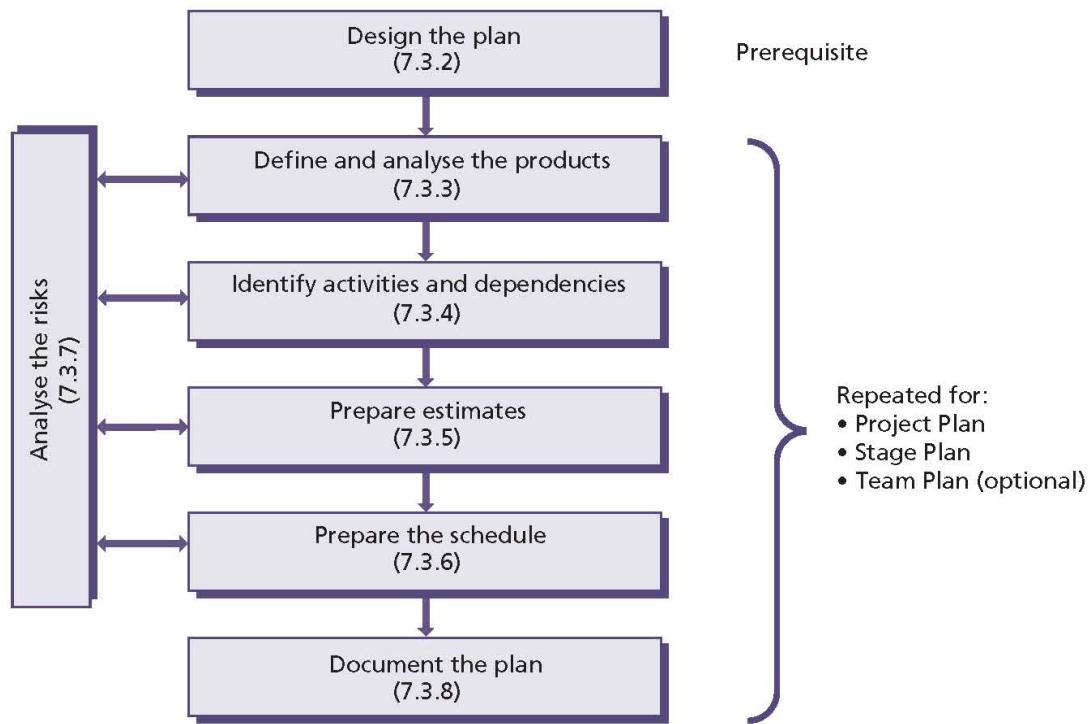
План на fazите – изисква се за всяка фаза на управление. Подобен е на План на проекта, но детайлността е ограничена като целта е да се използва за дневен контрол от Ръководителя на проекта.

Планове на екипа – създават се от Ръководителя на екипа с цел улесняване изпълнението на работния екип. Техният брой и големина се определя от сложността на проекта и броя на включените ресурси.

План по изключение - План, който често следва съответен Доклад по изключение. В случай на изключение по отношение на Плана на етапа, той покрива периода от настоящето до края на текущия етап. Ако изключението е на ниво проект, Планът на проекта би трябвало да се замени с Плана по изключение.

5.3. Плановете в PRINCE2

Планиране, базирано на продуктите е диаграматична техника в три стъпки(План на проекта, План на fazите и План на екипа), водеща до изчерпателен план, основан на създаването и доставката на необходимите резултати. Техниката взема предвид предварително необходимите продукти, изискванията по отношение на качеството и зависимостите между продуктите. Ако се наложи при завършване на всяка стъпка в планирането може да върне на предходните стъпки за корекции. Следващата схема изобразява подхода за създаване на план.

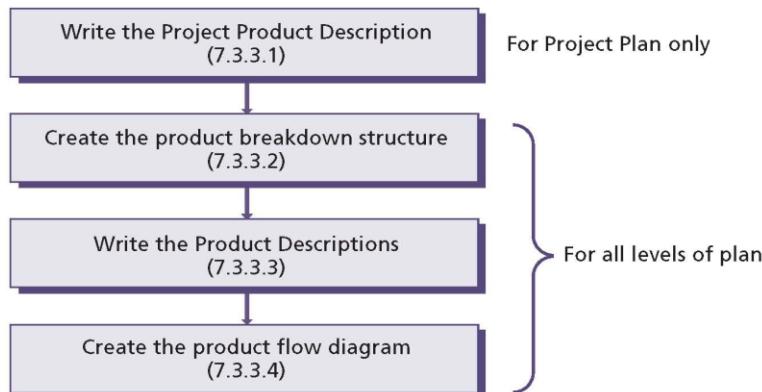


Дизайн на план

Трябва да бъдат взети решения как най-добре да бъде презентиран плана и как ще се използва заедно с оформлението на плана, инструментите, оценяващите методи и методите за мониторинг. Оценяващите методи могат да афектират на дизайна на плана, затова те трябва да се решават заедно с него. Употребата на инструменти не е задължително, но може да спести време ако са предвидени редовни промени.

Дефиниране и анализиране на продуктите

За да бъдат дефинирани и анализирани продуктите се използва метода Планиране, базирано на продуктите показан на диаграмата.



Първата част е да се направи възможно най-пълно описание на продукта. Следващата стъпка е плана да се разбие на по-малки части, докато се достигне нужното ниво на детайлност. За всички установени продукти трябва да се направи Описание на продукта. Накрая трябва да се създаде диаграма описваща последователността на разработване на продуктите, както и зависимостите между тях.

Идентифициране на дейностите и зависимостите

Дейностите предназначени за създаването или промяната на продуктите трябва да бъдат установени. Това ще спомогне за по-доброто представяне на плана. Също така трябва да се включат всякакви зависимости. Те могат да бъдат вътрешни(пример: действие Б не може да бъде изпълнено преди действие А да е приключило) и външни(пример: доставката на продукт от друг проект изискан от този проект).

Изготвяне на оценка

Трябва да бъде направена оценка за това какъв ресурс се изиска за дадена работа, която да бъде извършена по стандарт. Трябва да се установи типа ресурс, който се изиска и оценяване на усилието, което се изиска. Изготвянето на оценка няма да бъде точно и ще се променя през развитието на проекта.

Изготвяне на програма

Програмата ще представя кога всяко едно действие ще бъде изпълнено. Може да се направи, както на ръка, така и на специално предназначен софтуер. Важни стъпки в изготвянето на програмата са:

- дефиниране на последователност на действията
- определяне на наличния ресурс
- разпределение на ресурсите
- преразпределение на ресурсите – ако някое от предходните действията е засяло повече ресурси

- дефиниране на крайпътни камъни
- изчисляване на крайните ресурси
- представяне на програмата

Анализ на риска

Този процес върви паралелно на останалите за да може да установи риска във всяка една стъпка от плана. Всичките ресурси и действия трябва да бъдат изследвани обстойно за евентуални рискове.

Документиране на риска

Цялата налична информация трябва да бъде затвърдена съгласно дизайна на плана. Трябва да бъде добавено описание, което да обяснява плана, евентуални ограничения, предположения, мониторинг и контрол.

5.4. Отговорности

Роля	Отговорност
Ръководство на корпорацията	Описва толерансите на проекта Осигурява стандартите за плановете Одобрява Плана по изключение
Председател на Борда	Одоброява Плана на проекта Одоброява Плана на фазите Одоброява Плана по изключение
Старши потребител	Предава потребителските ресурси на Плана на фазите Осигурява Плана на проекта и Плана на фазите, че последователността ще остане непроменена от гледна точка на потребителите
Старши доставчик	Осигурява Плана на проекта и Плана на фазите, че последователността ще остане непроменена от гледна точка на доставчиците
Ръководител на проекта	Прави дизайн на плана Подготвя Плана на проекта и Плана на фазите Подготвя Плана по изключение да имплементира управлението
Ръководител на екипа	Подготвя Плана на екипа Подготвя програмата за всеки работен пакет
Осигуряване на проекта	Наблюдава промените в Плана на проекта
Поддръжка на проекта	Помага за съставянето на Плана на проекта и Плана на фазите и Плана на екипа

6. Риск

6.1. Цел

Целта на темата “Риск” е да определи, оцени и контролира несигурността и, като резултат, да подобри възможността на проекта завърши успешно.

Всеки проект, като въвеждане на промяна, носи със себе си рисковете на тази промяна. Важно е да се определят, оценят и предвидят рисковете, вероятността, времевите им рамки, както и да се определят адекватни мерки за предпазване.

Управлението на риска е продължителна дейност, която съпътства целия жизнен цикъл на проекта.

6.2. Определение на риск

6.2.1. Какво е риск?

Рискът е несигурно събитие, чието настъпване би имало отражение върху реализирането на проекта. Рискът се състои от вероятността да се случи това събитие и важността на това събитие за реализирането на проекта. Събитията може да са както с отрицателно влияние (заплахи), така и с положително (възможности).

6.2.2. Какво е изложено на риск?

В контекста на един проект на риск са изложени целите на проекта, като цена, качество, обхват, придобивки и време за завършване.

6.2.3. Какво е управление на риска?

Управлението на риска е систематичното прилагане на процедури за идентифициране и оценяване на риска и взимане на съответните мерки.

За да е ефективно управлението на риска, рисковете трябва да бъдат:

- идентифицирани;
- оценени;
- контролирани.

Управлението на риска може да става на операционно, програмно, проектно и стратегическо ниво – в нарастващ ред на период на разглеждане.

6.3. PRINCE2 подходът към риска

Принципите, на които се базира управлението на риска в контекста на управлението на проекти са:

- разбиране на контекста на проекта;
- включване на заинтересованите лица;
- установяване на ясни цели на проекта;
- развиване на подхода за управление на риска;
- установяване на поддържаща структура и поддържаща култура за управление на риска;
- наблюдаване за ранни предупредителни индикатори;
- установяване на цикъл от прегледи и постоянно търсене на подобрения.

6.3.1. Управление на риска в проект

В началото трябва да се установи дали има фирмена политика относно рисковете. Тя може да се съдържа в различни документи като:

- Политика за управление на риска – показва как трябва да се реализира управлението на риска от стратегическа гледна точка; колко големи рискове компанията е готова да поеме;
- Ръководство за процесите за управление на риска – показва последователност от стъпки, които трябва да се предприемат за реализиране на управлението на риска.

PRINCE2 препоръчва всеки проект да има собствена Стратегия за управление на риска и средство за контрол – Регистър на рисковете.

6.3.2. Стратегия за управление на риска

След като се прегледат документите от по-високо ниво, и преди да се започнат дейности за управление на риска, трябва да се изготви Стратегия за управление на риска. Тя трябва да покаже как ще се интегрира управлението на риска в процесите на управление в рамките на проекта. Стратегията определя толеранс за поемане на рискове за проекта, при надминаването на които трябва да се сигнализира на Борда на проекта.

Пример за толеранс на проект:

Голяма електрическа компания иска в системите за поддръжка да няма никакво прекъсване през пиковия период на годината, който продължава от ноември до януари. На проектите се забранява да променят нищо в системите за поддръжка през този период. Това означава, че всички рискове в Регистъра на рисковете, които включват промяна на системите за поддръжка трябва да се ескалират до Борда на проекта.

6.3.3. Регистър на рисковете

Предназначенето на Регистъра на рисковете е да съхранява информация за всички заплахи и възможности, свързани с проекта. Всеки риск получава уникален идентификатор в Регистъра и за него се съхранява информация като:

- кой е предизвикал риска;
- кога е бил предизвикан;
- категорията на риска;
- описанието на риска (причина, рисково събитие, ефект);
- вероятност, значимост и очаквана стойност;
- близост;
- категория на отговор на риска;
- действия на отговор на риска;
- състояние на риска;
- притежател на риска;
- отговорник на риска.

6.4. Процедура за управление на риска

PRINCE2 препоръчва процедура за управление на риска, състояща се от следните 5 стъпки:

1. идентифициране;
2. оценка;
3. план;
4. имплементация;
5. комуникация.

Първите 4 стъпки са последователни, а последната върви успоредно с тях, защото резултатите от всяка една от тях могат да бъдат предмет на комуникация.

Всички стъпки имат итеративен характер.

6.5. Идентифициране

6.5.1. Идентифициране на контекста

Целта на тази стъпка е да се определят конкретните цели на проекта и да се прецени кои от тях са рискови. Изготвя се Стратегия за управление на риска, която може да бъде допълвана и променяна в последствие.

Следните неща могат да окажат влияние върху Стратегията за управление на риска:

- очакванията за качество на клиента;
- броят организации, имащи отношение, и връзката между тях;
- нуждите на заинтересованите лица;
- важността, сложността и мащаба на проекта;
- какви предположения са били направени;
- собствената среда на организацията;
- подхода на организацията към управлението на риска.

Тази информация се извежда от Мандата на проекта, Документа за възлагане на проекта и Описанието на продукта.

Стратегията включва решения относно

- процедура за управление на рисковете;
- инструменти и техники, които ще се използват;
- записи, които ще се съхраняват;
- докладване за рисковете;
- времеви рамки за дейностите по управление на рисковете;
- роли и отговорности в процедурата за управление на рисковете;
- мащаби на риска, които ще се използват (вероятност, значимост, близост);
- всяка категоризация на рисковете;
- категории за отговор на рисковете;
- ранни предупредителни индикатори;
- толеранс на рисковете;
- дали ще се учреди бюджет за рисковете и ако да, как ще се контролира той.

Ранните предупредителни индикатори могат да включват

- процент на работни пакети постигнати по график;
- процент одобрения по график;
- брой на повдигнатите проблеми (седмично/месечно);
- среден брой дни, в които проблеми остават неразрешени;

- среден брой дефекти;
- степен на спазване на бюджета;
- степен на спазване на графика (дни забавяне / избързване);

6.5.2. Идентифициране на рисковете

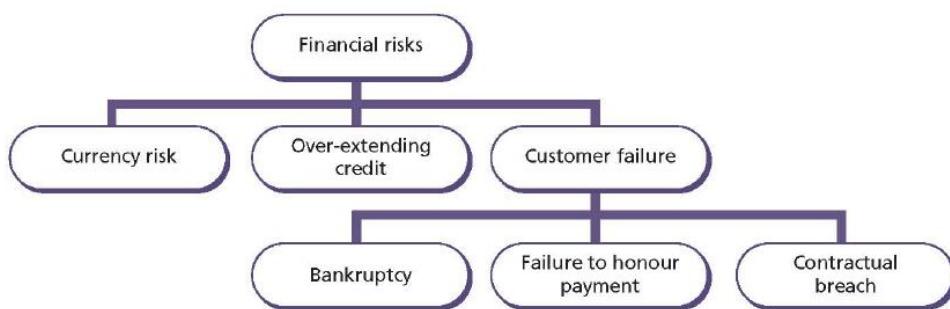
Тази стъпка има за цел да определи възможностите и заплахите, свързани с проекта.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- записване на идентифицираните възможности и заплахи в Регистъра на рисковете;
- подготвяне на ранни предупредителни индикатори, които могат да покажат евентуални източници на риск;
- разбиране на гледната точка на заинтересованите лица към идентифицираните рискове.

Важно е да има недвусмислен начин да се изрази даден риск. Например това може да стане чрез разглеждане на

- причината за риска;
- събитие на риска;



Фигура 1: Пример за структуриране на рисковете

- ефект на риска.

6.5.3. Техники за идентифициране на риска

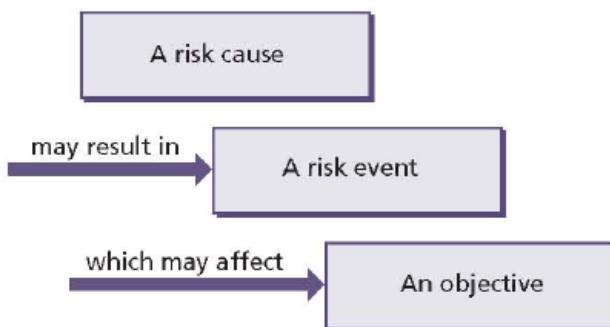
- поуки от предишни проекти;

- списък на рисковете – вътрешни списъци на рисковете от предишни подобни проекти;
- публични списъци с рискове за дадена област;
- “брейнсторминг” – “подхвърляне” на идеи в група хора, избягвайки критичността и промотирайки идейността;
- структуриране на рисковете;

6.6. Оценка на рисковете

Преценяване

Основната цел е да се оценят заплахите и възможностите на проекта от гледна точка на тяхната вероятност и въздействие.



Фигура 2: Причина за риска (Risk cause), Събитие на риска (Risk event) и цел (objective): Причината може да предизвика събитието, което да укаже влияние върху целта на проекта.

6.6.1. Техники за преценяване на риска

- Дървета на вероятностите – представляват графично представяне на различните възможни събития, настъпващи при дадени обстоятелства. Използвайки исторически данни от предишни проекти, може да се оцени вероятността да настъпи дадено събитие и да се уведомят заинтересованите лица.
- Очаквана стойност – комбинира се степента на влияние или цената на риска с вероятността то да настъпи. Например, ако цената на риска е \$10 000 и вероятността да настъпят обстоятелства, при които се случва събитие на риска, е 10%, то очакваната стойност е \$1 000.
- Анализ на Парето – подреждат се рисковете, за да се съсредоточи

вниманието върху тези, които биха имали най-голямо влияние.

PRINCE2 препоръчва да се вземе предвид, че

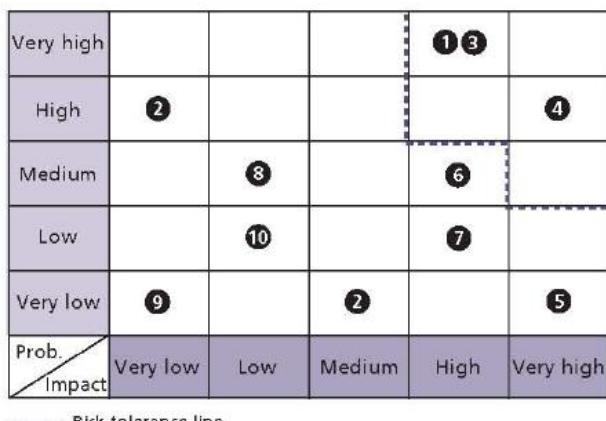
- влиянието трябва да се измерва със същата метрика, както целите (parи, време и т.н.);
- как се променя влиянието на заплахите през жизнения цикъл на проекта.

6.7. Обобщение на рисковете

Целта на тази стъпка е да се оцени акумулирания ефект от всички рискове, взети заедно. Това позволява да се направи оценка за цялостната тежест на рисковете за проекта, за да се определи дали нивото на риск е в допустимия толеранс.

Рискът може да се обобщи с различни техники. Например, да се симулират различни сценарии, използвайки псевдослучайни числа, за да се определи дали даден риск се осъществява или не (Монте Карло анализ).

Друга техника е определянето на очакваната монетарна стойност, сумирайки очакваните стойности на всички рискове.



Фигура 4: Обобщен профил на рисковете: вертикално нараства вероятността на риска; хоризонтално нараства влиянието на рисковете върху проекта. Пунктирната линия показва толеранса на рисковете -- рисковете 1, 3 и 4 са най-важни и вниманието се концентрира върху тях.

Probability	0.9	Very high 71-90%	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.7	High 51-70%	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	Medium 31-50%	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40	
0.3	Low 11-30%	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24	
0.1	Very low up to 10%	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08	
Impact							
0.05 0.1 0.2 0.4 0.8							

Фигура 3: Решетка на вероятностните и влиянието (Probability-Impact Grid): показва оценка, подобна на обобщения профил, но по-точно определена. Ако даден риск попадне в най-тъмните клетки на решетката, той е решаващ и на него се отделя голямо внимание. Числата в клетките се получават от произведението на вероятността и цената

Risk ID	Likelihood (%)	Impact (£)	Expected value (£)
1	60	20,000	12,000
2	30	13,000	3,900
3	10	4,000	400
4	5	10,000	500
Expected monetary value			16,800

Фигура 5: Очаквана монетарна стойност: сума от очакваните стойности на всички рискове. Отляво надясно са показани: уникален идентификатор на риска (Risk ID), вероятност на риска (Likelihood), влияние, измерено в пари (Impact) и очаквана стойност (Expected Value), отново измерено в пари.

6.8. План

Основната цел на тази стъпка е да се подготвят специфични управленски отговори на рисковете. В идеалния случай това означава силно редуциране или премахване на ефекта от настъпилото събитие на риска. Като се отделя внимание на Плана, се осигурява възможно най-голяма стабилност на проекта в случай, че даден риск се материализира.

Отговорите на рисковете трябва да постигат балансирана цена за реализирането на отговора в сравнение с цената на влиянието, при положение, че рискът се случи.

Threat responses	Opportunity responses
Avoid	Exploit
Reduce (probability and/or impact) Fallback (reduces impact only) Transfer (reduces impact only, and often only the financial impact)	Enhance
Share	
Accept	Reject

Фигура 6: Отговори на заплахи/възможности: избягване/възползване; редуциране, резервен вариант, преместване / подобряване; споделяне; приемане/отказ

6.8.1. Имплементиране

Целта е да се осигури изпълнението на действията, формиращи отговорите на рисковете, посочени в Плана. Важно е да се определят ясни роли в имплементирането на тези действия:

- Притежател на риска – човек, отговорен за управлението, наблюдението и контрол на риска;
- Изпълнител на отговора – човек, отговорен за извършването на действията, формиращи отговора на риска.

Пример:

Има риск ключов доставчик да фалира. Директорът по продажбите е назначен за притежател на риска. Различни отговори са идентифицирани и избрани. Един от отговорите на рисковете (резервен вариант) е да се идентифицира друг доставчик, които имат възможност да поемат работата, започвайки за кратко време. Мениджърът по поръчките е изпълнителя на отговора в този случай.

6.8.2. Отговори на рискове

- Избягване на риска: например чрез промяна на някакъв аспект или действие, свързани с проекта. Например, преместване на среща, която има риск да бъде провалена, заради критично малко време между нея и предишна среща.
- Редуциране: проактивни действия за намаляване на вероятността за материализиране на риска или намаляване на влиянието му, в случай, че той се случи.
- Резервен план: предвиждане на алтернативни варианти, при положение, че даден риск се материализира и отпаднат главните варианти.
- Преместване: например застраховка при превоз на скъп прототип; за да се премести финансовото влияние върху застрахователя (разбира се, търси се баланс между цената на застраховката и влиянието, което би оказала върху проекта повредата на прототипа).
- Приемане: не се предприемат действия, тъй като това се оказва икономически по-изгодно.
- Споделяне: две или повече страни се договарят да споделят заплаха/възможност. Например, ако цената на житото се вдигне, магазините и хлебопроизводителите се съгласяват да платят по-равно от разликата.
- Експлоатиране: една възможност може да се експлоатира; например, ако проектът се забави, по-нова версия може да почне да се разработва, която да намали цената на поддръжката.

- Подобряване: проактивни действия за повишаване на вероятността дадена възможност да се отвори; увеличаване на въздействието, ако това се случи.
- Отказ: може една възможност да бъде отказана.

6.8.3. Комуникация

Комуникация трябва да се извършва продължително. Рискът се комуникира с помощта на следните продукти на управлението:

- контролен отчет;
- осветляващ доклад;
- оценка в края на етапа;
- оценка в края на проекта;
- доклад за научените уроци.

6.8.4. Бюджет на риска

Бюджетът на риска включва средства, отделени за реализирането на отговорите на определени рискове. Той се определя от очакваната монетарна стойност на рисковете.

6.8.5. Роли в управлението на рисковете

- Корпоративно и програмно управление: да предостави Политиката за управление на рисковете и Ръководството за процесите за управление на риска;
- Председател на борда: отговорен за всички аспекти на управлението на рисковете и в частност да осигури съществуването на Стратегия за управление на риска; осигурява идентифицирането, оценката и контрола на рисковете, свързани с Бизнес казуса; ескалира рисковете към Корпоративното и програмно управление при необходимост;
- Старши потребител: осигурява идентифицирането, оценката и контрола на рисковете за потребителите;
- Старши доставчик: осигурява идентифицирането, оценката и контрола на рисковете за доставчиците;
- Мениджър на отбор: участва в идентифицирането, оценката и контрола на рисковете.

7. Промяна

7.1. Цел

Промените са неизбежна част от всеки проект. Те могат да бъдат предизвикани от заинтересованите лица, хора от отбора на проекта, както и от широк кръг други фактори.

Целта на управлението на промените е не да се предотвратят промени, а да се осигури, че всички промени са одобрени от съответните авторизирани лица.

7.2. Определение за промяна

7.2.1. Управление на конфигурацията

Управлението на конфигурацията включва всички дейности, включващи създаването, поддръжката и промяната на конфигурацията през времето на живот на даден продукт.

Пункт за конфигурация е всяко нещо, което е предмет на управление на конфигурацията. Например:

- компонент на продукт: електрически мотор, който е част от някакъв инструмент;
- продукт: някакъв инструмент;
- система: множество от продукти, които се управляват, тестват и внедряват като едно цяло.

7.3. Проблеми

PRINCE2 определя като “проблем” всяко непланирано събитие, което изисква управленска намеса.

7.3.1. Типове проблеми

- Искане за промяна – например Старшия потребител иска да увеличи капацитета на даден продукт от 100 на 150 потребителя.
- Несъответствие със спецификацията – нещо, което проектът трябва да предоставя, но в момента не го прави – например, липсваща функционалност, описана в спецификацията.
- Проблем/жалба – например, член на екипа се разболява.

7.3.2. Установяване на контрол

Контролът върху проблемите се установява от следните продукти на проекта:

- Стратегия за управление на конфигурацията
 - Включва
 - процедура за управление на конфигурацията (планиране, идентификация, контрол, отчет на състоянието, верификация и одит);
 - процедура за управление на проблеми и промени;
 - инструментите и техниките, които ще се използват;
 - записите, които ще се съхраняват;
 - как ще се докладва коефициента на полезно действие на процедурите;
 - засичане на времето за управление на конфигурацията и дейностите, свързани с контрол на проблемите и промените;
 - ролите и отговорностите за управление на конфигурацията и дейностите, свързани с контрол на проблемите и промените.
 - Мениджърът на проекта и Борда на проекта трябва да постигнат съгласие върху:
 - мащаба на приоритизиране на проблемите;
 - мащаба за оценяване на важността на проблемите;
 - кое ниво на управление ще поема проблемите с дадено ниво на важност;
 - Примери за приоритет и важност (на искане за функционалност):
 - задължително;
 - би трявало да има;
 - може да има;
 - няма да има (засега);
- Записи на пунктовете за конфигурацията;
 - описват информация като състояние, версия и вариант на всеки пункт за конфигурация и всякакви детайли за важни връзки между пунктовете.
- Дневен журнал;
 - съдържа проблеми, с които мениджъра на проекта може да се справи неформално;
 - проблемите, към които трябва се подходи неформално, се преместват в регистъра на проблемите;
- Регистър на проблемите;

- съдържа информация за всички проблеми, които се третират формално;
- трябва да се наблюдава от мениджъра на проектите редовно;
- Доклади за проблеми;
 - съдържа описание, оценката на влиянието и препоръките за даден проблем.

7.4. Процедура за управление на конфигурацията

Процедурите за управление на конфигурацията обикновено се състоят от

- планиране – решаване какво ниво на управление на конфигурацията изисква проектът и планиране как да се постигне това ниво;
- идентификация – определяне и специфициране на всички компоненти на продуктите на проекта на необходимото ниво да контрол;
- контрол – възможността да се одобрят дадени базови продукти и да се правят промени само след одобрение от съответните упълномощени лица;
- отчети на състоянието – докладването на всички текущи и исторически данни, свързани с даден продукт под формата на Отчет на състоянието на продукта;
- верификация и одит – серия прегледи и одити на конфигурацията, сравняващи реалното състояние на всички продукти с упълномощеното базово състояние, регистрирано в Записите за на пунктовете за конфигурация.

7.5. Процедура за контрол на промените и проблемите

PRINCE2 предоставя общ модел за контрол на исканията за промяна, несъответствия със спецификацията и проблеми/жалби.

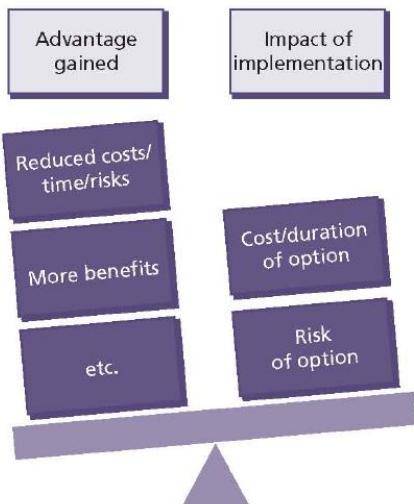
Стъпките, които включва този модел, са:

1. прихващане – трябва да се направи разлика между проблемите, които могат да се третират неформално и тези, които трябва да се третират формално.
 - Целта на идентифицирането на тази разлика е да се осигури, че решенията се взимат на подходящото ниво в управлението; да не се затрупва с твърде много проблеми Борда на проекта;
2. изследване – изготвяне на Анализ на въздействието. Мениджърът на проекта решава дали си заслужава да се прави подробен Анализ на въздействието, тъй като времето и ресурсите за изготвянето на такъв може да предизвика отклонение от плана. Анализът трябва да включва

влиянието, което проблемът оказва (или ще укаже) на

- производителността на проекта от гледна точка на пари, време, качество и обхват;
 - Бизнес казуса на проекта, особено от гледна точка на придобивките;
 - Профилата на рисковете на проекта, т.е. влиянието на цялостното подлагане на риск на проекта;
3. предложение – разглеждане на алтернативни възможности; трябва да се избере най-балансираната;
 4. решение – следната таблица показва най-често срещаните типове решения, които трябва да вземе мениджърът на проекта.

Искане	Отговор на Борда на проекта	Забележки
Искане за промяна	<ul style="list-style-type: none"> • Одобряване на промяната • Отказ на промяната • Отлагане на решението • Изискване на повече информация • Изискване на План по изключение 	<p>Ако искането за промяна има нужда от допълнителни средства, те могат да се осигурят от</p> <ul style="list-style-type: none"> • бюджета за промени • увеличаване на бюджета на проекта • премахване от обхвата на други елементи на проекта
Несъответствие със спецификацията	<ul style="list-style-type: none"> • Отстъпване от спецификацията • Инструктиране да се разреши несъответствието • Отлагане на решението • Изискване на повече информация • Изискване на План по изключение 	<p>При отстъпване от спецификацията, тя трябва да се преразгледа, преди продуктът да се предаде на клиента.</p>
Проблем/жалба	<ul style="list-style-type: none"> • Представяне на насоки • Изискване на План по изключение 	



Фигура 7: Оценка на алтернативните възможности; трябва да се прецени коя възможност предоставя най-добрия баланс във всички аспекти - от една страна редуцирана цена/време/рискове; повече придобивки; и от друга – цена, риск и продължителност.

5. Имплементиране – мениджърът на проекта ще направи едно от следните неща:
 - извършва необходимите коригиращи действия;
 - изготвя и предоставя План по изключение.

7.6. Отговорности

- Корпоративно и програмно управление: предоставя стратегията за контрол на промените, разрешаване на проблеми и управление на конфигурацията;
- Председател на борда: определя бюджета на промените и отговорното лице; поставя скалата за оценяване на важността на проблемите и за приоритетите на исканията за промяна и несъответствията със спецификацията;
- Старши потребител: отговаря на исканията на мениджъра на проекта за съвет; взима решения по ескалирани проблеми, съсредоточавайки се върху запазването на целостта на цялото решение.
- Мениджър на проекта: управлява процедурите по управление на конфигурациите; управлява контрола на проблемите и промените; извършва коригиращи действия; изготвя Регистъра на проблемите.

8. Прогрес

8.1. Цел

Целта е да се осигурят механизми за наблюдение и сравнение на реалните постижения с планираните такива; да се предостави прогноза целите на проекта и жизнеността на проекта; и да се контролират всякакви недопустими отклонения.

8.2. Какво е прогрес?

Прогресът е мярката за постиженията на план. Той може да се наблюдава на ниво Работен пакет, етап и проект.

8.3. Какво са контроли на прогреса?

Контролите на прогреса осигуряват, че за всяко ниво на управление на проекта, следващото ниво може да:

- наблюдава прогреса;
- сравнява нивото на постижения с плана;
- разглежда планове и възможности спрямо бъдещи ситуации;
- усеща проблеми и идентифицира рискове;
- подема коригиращи действия;
- авторизира бъдеща работа.

8.4. Изключения и толеранси

Изключението е ситуация, в която може да се предвиди, че ще има отклонение отвъд установените толеранси.

Толерансите са допустимите отклонения от целта на плана за време и пари, които не предизвикват ескалиране на отклонението. Ако толерансите не са имплементирани, няма ясна мярка, която да показва дали нещата вървят по план. Следната таблица описва къде могат да се приложат по полезен начин толерансите и в кои продукти на управлението могат да се намерят.

Област на толеранс	Толеранс на ниво проект	Толеранс на ниво етап	Толеранс на ниво работен пакет	Толеранс на ниво продукт
Време – отклонение във целевите дати за завършване	План на проекта	План на етапа	Работен пакет	-

Цена	План на проекта	План на етапа	Работен пакет	-
Обхват	План на проекта	План на етапа	Работен пакет	-
Риск	Стратегия за управление на рисковете	План на етапа	Работен пакет	-
Качество	Описание на продукта на проекта	-	-	Описание на продукта
Придобивки	Бизнес казус	-	-	-

8.5. PRINCE2 подходът към прогреса

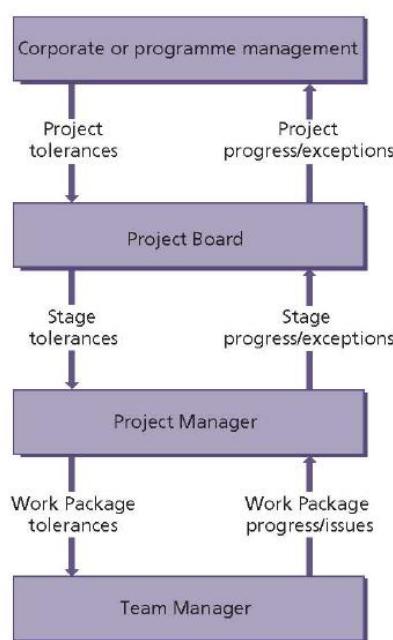
PRINCE2 предоставя контрол на прогреса чрез:

- делегиране на отговорност от едно ниво на управление до ниво под него;
- разделяне на проекта в етапи на управление и упълномощаване само на един етап от проекта в даден момент;
- задвижвани от време и събития докладвания на прогрес и прегледи;
- ескалиране на изключения.

8.6. Делегиране на отговорност

Принципа на управление чрез изключения използва шест типа толеранс, спрямо които един проект може да бъде контролиран. Разпределението на толерансите следва четири нива на управление на проекта:

1. Корпоративно или програмно управление – не е част от проекта, но възлага основните изисквания и нива на толеранси за проекта. Трите нива на управление в проекта (отговорни за насочване, управление и доставка) ще управляват и имплементират в рамките на тези толеранси и ще ескалират всякакви прогнози за отклонение;
2. Борд на проекта – има цялостен контрол на ниво проект, дотогава докогато прогнозите остават в толерансите на проекта. Борда на проекта има възможността да преглежда прогреса и да решава дали да продължи, да промени или да спре проекта. По време на изпълнението на Плана на проекта, ако има прогнози, показващи, че има голяма вероятност проектът да надхвърли установените толеранси, то отклонението трябва да се посочи на Корпоративното или програмно управление от Борда на проекта;
3. Мениджър на проекта – има всекидневния контрол върху етапа на управление в границите, поставени от Борда на проекта. По време на



Фигура 8: Делегиране на толеранси и ескалиране на изключения между различните нива на управление на проекта

изпълнението на план на етап, при отклонение от допустимите толеранси, това се ескалира до Борда на проекта;

4. Мениджър на екипа – има контрол върху Работния пакет. Ескалира отклонения от толерансите към Мениджъра на проекта.

8.7. Контроли

8.7.1. Контроли на Борда на проекта

Основните контроли, с които разполага Борда на проекта, включват

- упълномощавания – Борда на проекта използва процес за насочване на проекта, за да упълномощи инициирането, проекта, всеки етап и, в крайна сметка, завършката на проекта;
- обновявания по прогреса – включва Осветяващи доклади и Доклади в края на етапите;
- изключения и промени – включително Доклади за изключения и Доклади за проблеми.

8.7.2. Контроли на Мениджъра на проекта

Основните контроли, с които разполага Мениджъра на проекта, са

- упълномощавания – на Работни пакети и толерансите за Работните пакети;

- обновявания за прогреса – включително Контролни отчети;
- изключения и промени – използва регистрите и журналите на проекта, за да следи прогреса и да идентифицира проблеми и рискове, които трябва да се разрешават.

8.8. Използване на етапи на управление за контрол

Етапите на управление са части от проекта с точки за управленски решения. Управленският етап се състои от множество дейности и продукти, чиято доставка се управлява като едно цяло.

Етапите на управление:

- дават точки на преглед и решения от страна на Борда на проекта, вместо проектът да върви с неконтролиран ход;
- дават възможност да се осигури, че ключовите решения се взимат, преди детайлната работа да има нужда да ги имплементира;
- позволяват да се определи влиянието на идентифицирано външно влияние;
- използват принципа на управление чрез изключения, делегирайки отговорност към мениджъра на проекта на етапен принцип.

8.8.1. Брой етапи

Използването на управленски етапи в PRINCE2 е задължително, но броят на етапите е гъвкава величина. Всеки PRINCE2 проект се състои от поне два етапа. Иницииращият етап е задължителен и осигурява съществуването на стабилна основа за проекта, която се разбира от всички участници в проекта. Трябва да има поне още един етап на управление, покриващ останалата част от проекта. За по-големи проекти, могат да са нужни допълнителни етапи, които осигуряват оптимално ниво на контрол върху проекта от страна на управленския екип на проекта.

Определянето на управленските етапи е в основата си процес на балансиране на:

- колко напред е смислено да се планира за проекта;
- къде трябва да са точките на ключови решения в проекта;
- риска в проекта;
- твърде много на брой кратки управленски етапи (увеличаващи забавянето в управлението) срещу малко на брой дълги управленски етапи (намаляващи нивото на контрол);

8.8.2. Дължина на етапите

PRINCE2 не определя колко дълъг трябва да е един управленски етап. Етапите

трябва да са по-къси, когато има по-голям рискове, несигурност и сложност, например в началото и края на проекта. Те могат да са по-дълги, когато рисковете са по-малък, обикновено в средата на проекта.

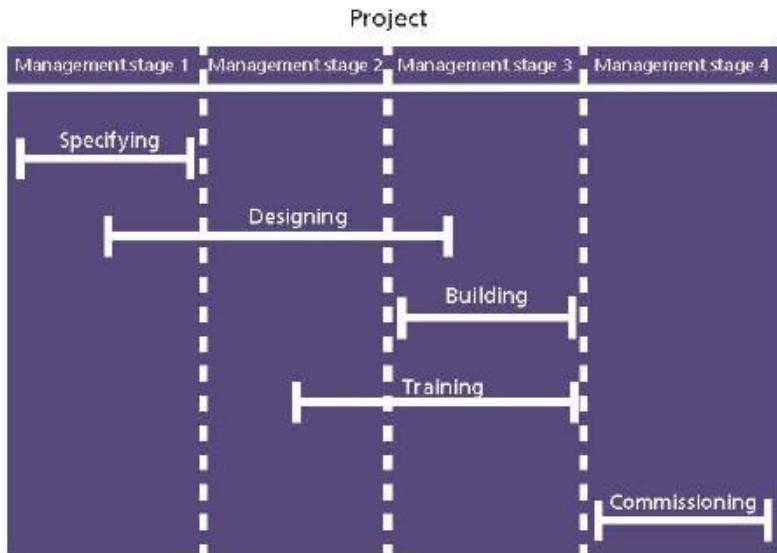
Фактори, влияещи на това решение са:

- хоризонтът на планиране във всяка точка от проекта – може да варира в зависимост от вида работа;
- техническите етапи в проекта – краят на етапите на управление не е задължително да завършват заедно с техническите етапи, но много често това носи много придобивки;
- синхронизация с дейности на програмата – краят на управленския етап може да съвпада с края на етап на програма, позволявайки по-точно определяне на състоянието на програмата като цяло;
- нивото на риска – управленските етапи могат да се използват като средство за контрол от Борда на проекта за много рисковани проекти. Прекъсвания на етапи могат да се поставят в ключови моменти, когато рисковете на проекта могат да се оценят преди влагането на много ресурси;

8.8.3. Технически етапи

Друг метод за групиране на работата е спрямо множеството техники, използвани при създаването на продуктите. Резултатът от това групиране са етапи, съдържащи елементи като проектиране, изграждане и имплементация.

Много често границите на техническите и управленските етапи съвпадат – например, когато решението на мениджъра на проекта се базира на изхода от технически етап. В други случаи може един управленски етап да съдържа няколко технически.



Фигура 9: Технически и управленски етапи: може да има припокриване между техническите етапи и границите на управленските етапи може да съвпадат или не със границите на един или повече технически етапа.

Контрол, задвижван от събития и контрол, задвижван от време

PRINCE2 предлага два вида контрол на прогреса през живота на един проект:

- контрол, задвижван от събития – например събитието “край на етапа”;
- контрол, задвижван от времето – например, на всеки 2 седмици.

8.9. Изходна рамка за контрол на прогреса

За да се контролира прогреса, трябва да има база за сравнение, според която се оценява нивото на прогрес. Следните продукти на управлението подпомагат Мениджъра на проекта в определянето на тази база (изходна рамка):

- План на проекта – на ниво проект са указаны целевата производителност и толеранси;
- План на етапа – в рамките на етапа, какви дейности трябва да се извършат, времевите им рамки, както и необходимите ресурси;
- План по изключение – при поискване от Борда на проекта; трябва да е на същото ниво, както плана, който замества;
- Работни пакети – Мениджъра на проекта упълномощава започването на дадена работа с одобрението на Работен пакет, в който са описани детайли

за работата, която трябва да се извърши;

8.10. Преглед на прогреса

Следните продукти на управлението подпомагат прегледа на прогреса:

- Дневник – полезно място за записване на действия. Действията по проектите могат да включват много източници, например Контролните прегледи;
- Регистър на проблемите – съдържа детайли на всички формални проблеми, възникнали по време на проекта, които могат да имат формата на искания за промяна, несъответствия със спецификацията и проблеми/жалби. Например, нарастващото рязко на броя проблеми/жалби може да показва проблем в прогреса на проекта;
- Отчет на състоянието на продукт – дава моментална снимка на състоянието на продуктите в рамките на проекта, управленския етап или дадена област на проекта. Може да разкрие проблеми с прогреса, показвайки планираните и реалните дати за ключови етапи на проекта;
- Регистър на качеството – например, голям брой продукти, които не преминават успешно преглед на качеството, най-вероятно показва проблем с прогреса на проекта;
- Регистър на рисковете – Мениджърът на проекта го преглежда по време на прегледа на състоянието на етапа. Тъй като рисковете се задвижват от несигурността, би следвало с напредването на проекта да намаляват рисковете;

8.11. Докладване на прогреса

Честотата на докладване трябва да зависи от нужното ниво на контрол, което обикновено е различно за различните проекти. Например:

- по време на етапа на проектиране, не е нужен толкова чест контрол, колкото при по-късните етапи на управление;
- ако екипът е с голям опит, най-вероятно не е нужен толкова чест контрол; докато ако екипът е неопитен, Мениджърът на проекта е добре да установи по-чест контрол, поне за даден период от време, докато придобие сигурност във възможностите на екипа.

Следните продукти на управлението се използват за докладване на прогреса:

- контролен отчет;
- осветляващ доклад;
- доклад в края на етапа;

- доклад в края на проекта.

8.12. Ескалиране на изключения

Изключения на ниво Работен пакет

При неспазване на толерансите, отнасящи се до прогреса. Мениджърът на екипа трябва да ескалира нарушенето на тези толеранси, записани в Работния пакет, към Мениджъра на проекта;

Изключения на ниво етап

Ако има прогноза проектът да наруши толерансите, които са му определени, Мениджърът на проекта трябва да изготви Доклад за проблем, в който да запише всички необходими подробности. След това Мениджърът на проекта трябва да изготви Доклад за изключение и да го предостави на Борда на проекта.

Изключения на ниво проект

Борда на проекта трябва да отнесе всички прогнози за неспазване на толерансите за прогреса в рамките на проекта към Корпоративното или програмно управление. Борда на проекта може да поиска Мениджърът на проекта да изготви План по изключение.

8.13. Отговорности

- Корпоративно или програмно управление: предоставя толерансите за проекта, документира ги в Мандата на проекта; взима решения за Планове по изключения, когато има прогноза толерансите на ниво проект да са нарушени;
- Председател на борда: определя толерансите на ниво етап; взима решения за Планове по изключения, когато има прогноза толерансите на ниво етап да са нарушени; препоръчва действия на Корпоративното или програмно управление, ако прогнозата е да се наручат толерансите на ниво проект;
- Старши потребител: осигурява, че прогресът от гледна точка на потребителите остава консистентен.
- Мениджър на проекта: упълномощава Работни пакети; наблюдава прогреса спрямо Плана за етапа; изготвя Осветляващ доклад, Доклад в края на етапа, Доклад на научените уроци и Доклад в края на проекта; изготвя Доклади за изключения за проектния борд, когато е необходимо; поддържа регистрите и журналите на проекта.
- Мениджър на екипа: одобрява Работни пакети заедно с Мениджъра на

проекта; изготвя Контролни отчети; при прогноза за отклонение от толеранса на ниво Работен пакет, ескалира към Мениджъра на проекта.

9. Въведение в процесите

9.1. Процесите в PRINCE2

PRINCE2 е управление базирано на процеси. Един процес е структурирано множество от дейности, насочени към изпълнението на специфични цели.

Има седем процеса в PRINCE2, които представляват множество от дейности, необходими за ръководенето, управлението и довеждането на проекта до успешен край.

Бордът на проекта дава насоки и взема ключови решения по време на изпълнение на проекта през всичките му етапи.

9.2. Предпроект

В началото някой има идея или нужда от нещо. Това може да е в резултат от бизнес конкуренция, промени в законодателството, или препоръки от репорт или одит. Причината за започването на един проект може да бъде всяка каква. В PRINCE2 тази причина се нарича Мандат на проекта. Мандатът се поставя от организацията, изискваща проекта, и може да варира от устни инструкции до добре формирана дефиниция.

Преди да се определи обхвата на проекта, е важно да се определи дали проектът е стойностен и наистина необходим. Тези дейности се покриват от процеса на започване на проекта, за който се изготвя Документ за възлагане на проекта и План за следващия етап.

Бордът на проекта преглежда Документа за възлагане на проекта и преценява дали да се започне проекта и определя нивата на правомощия, които да се делегират до мениджъра на проекта за началната фаза.

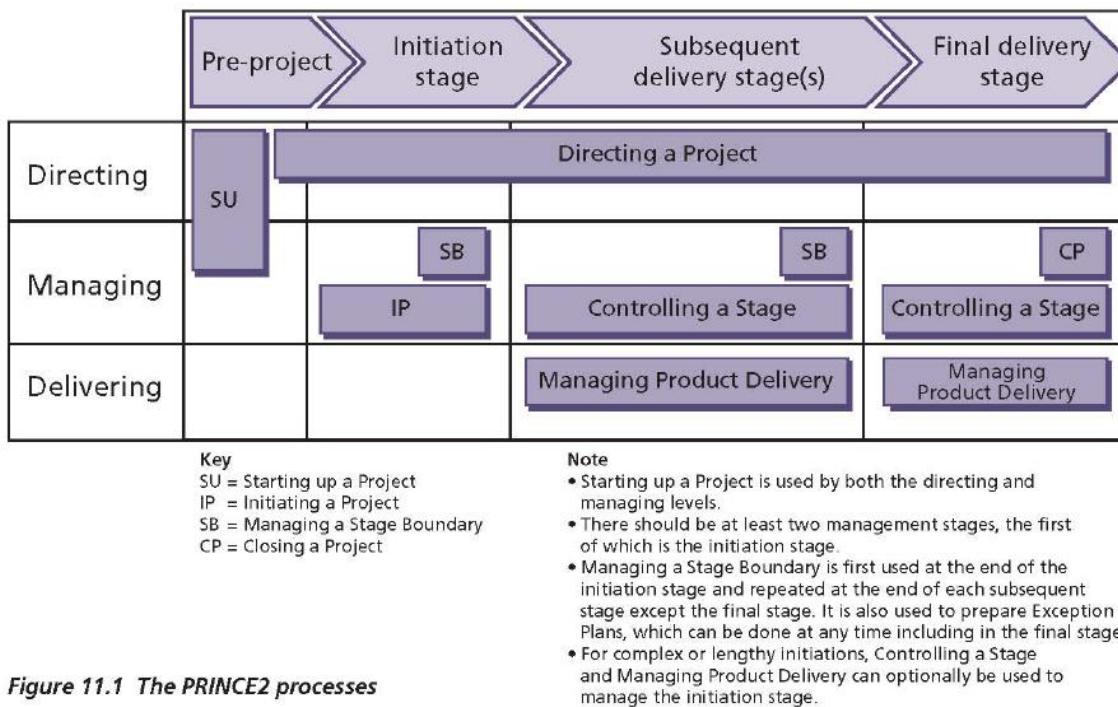


Figure 11.1 The PRINCE2 processes

9.3. Етап на иницииране

Когато се вземе решение да се започне проект, е необходимо детайлно планиране. Финансирането и ръководенето трябва да бъдат определени, за да се гарантира, че проекта съответства на желанията на заинтересованите страни. Детайлното планиране, вземането на решение какви стратегии за управление на проект ще се използват, развиването на стабилна бизнес стратегия и преглеждането на предимствата се покриват от процеса на иницииране на проекта. Също така във фазата на иницииране се планира следващата фаза.

В следствие на това се изготвя документ, който се преглежда от борда на проекта и се взима решение дали проектът е одобрен или не.

9.4. Етап на последователно изпълнение

Бордът на проекта делегира всекидневния контрол към мениджъра на проекта за различните нива. Мениджърът на проекта трябва да се грижи работата да бъде свършена и продуктът да отговаря на изискванията. Също така той трябва да се грижи работата да върви по изготвения план, да следи за редовното документиране на прогреса на проекта (Всекидневен регистър, Регистър на проблемите, Регистър на качеството).

9.5. Заключителен етап

След като проектът е бил временно в експлоатация, е време той да се завърши. Бордът на проекта трябва да е доволен от това, че клиентите могат да притежават и използват продуктите на проекта. Ако това е изпълнено, продуктите могат да се пренесат в оперативна експлоатация.

9.6. Моделът на процеси в PRINCE2

Моделът на процеси е представен на фигурана по-долу.

Процесите са подредени по нива на управление – корпоративни или програмни, насочващи, управляващи и доставящи.

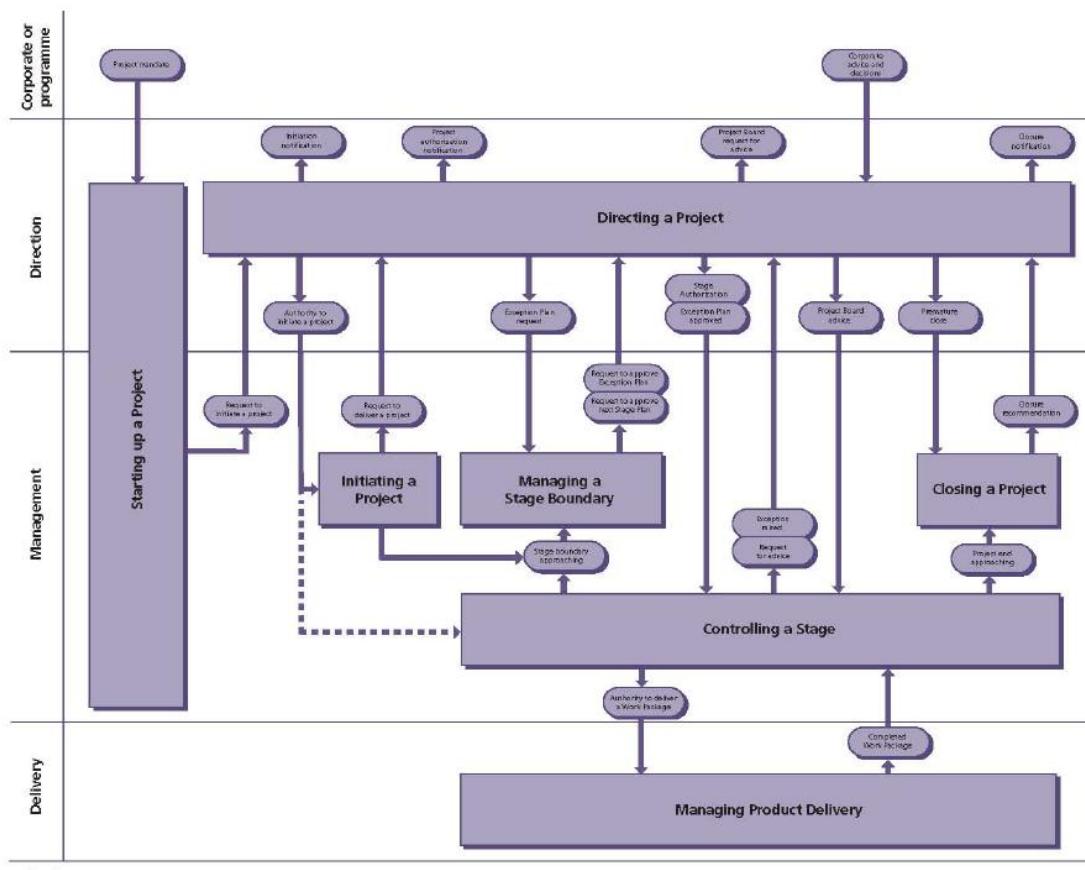


Figure 11.2 PRINCE2 process model

9.7. Структура на процесите

Всеки процес в PRINCE2 се описва чрез следната структура:

9.7.1. Причини

Описват се причините за процеса.

9.7.2. Цели

Описва специфичните цели, които трябва да се постигнат чрез процеса.

9.7.3. Контекст

Поставя всеки процес в контекст с останалите процеси и дейности, свързани с проекта.

9.7.4. Дейности

PRINCE2 процесите включват множество от дейности, които могат да бъдат извършвани последователно или паралелно. PRINCE2 дейностите включват множество от препоръчителни действия, с цел постигане на определен резултат. Връзката между процесите, дейностите и действията е показана на следната схема:

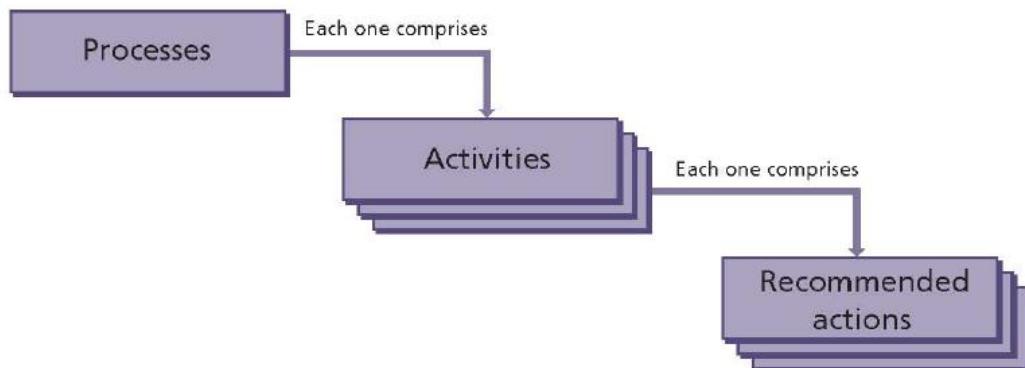


Figure 11.3 Relationship between processes, activities and actions

Изготвя се по една диаграма за всяка дейност, показваща входа и изхода, включително продуктите, които са създадени или обновени от дадена дейност. Описват се препоръчаните действия, които да се предприемат за постигането на целите.

Всяка дейност се обобщава в таблица, показваща отговорностите за всеки продукт, създаден или обновен по време на дейността, както е показано в таблицата:

Table 11.1 An example of a table of responsibilities

Producer – responsible for product's production									
Reviewer – ideally independent of production									
Approver – confirms approval									
Product	Action	Corporate/Programme Executive	Senior User	Senior Supplier	Project Manager	Team Manager	Project Assurance	Project Support	Product Description available
Stage Plan	Create	(A)	(A)	(A)	P		R		A16

9.8. Диаграми на процесите

PRINCE2 процес:

Starting up
a Project

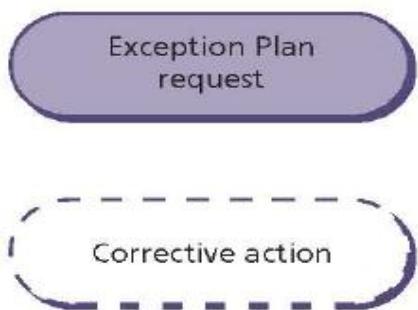
Authorize
initiation

Дейност. Всеки процес включва множество от дейности:

Събитие или решение, предизвикващо друг процес или използвано за отбелязване на корпоративно или програмно управление. Стрелката показва кой процес е предизвикан от събитието.

Двойните тригери показват къде са алтернативните тригери от един процес към друг.

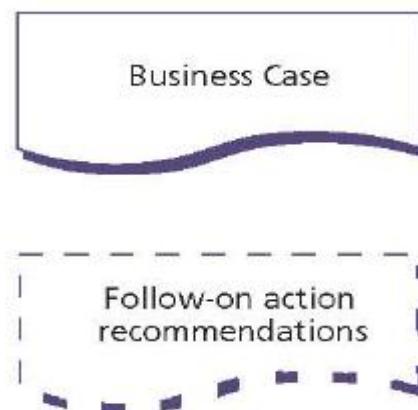
С пунктир са отбелязани тригерите, които са вътрешни за даден процес:



Продукти, създадени или обновени от дейностите на процесите.

Тези с плътни линии са определени продукти с конкретно описание.

Тези с пунктир са компоненти на продукти или са недефинирани продукти, за кото PRINCE2 не изисква специфична композиция и няма критерии за качество:



10. Стартране на проект

10.1. Причини

Осигуряване, че предпоставките за започване на проект са на лице, чрез отговор на въпроса “имаме ли стойностен, ценен проект?”.

Не трябва да предприемаме нищо, докато не се набави определена базова информация, необходима за взимането на рационални решения относно въвеждането в експлоатация на проекта, ключовите роли, отговорностите и финансирането.

Стартирането на проект е много по-лек процес от започването на проект.

10.2. Цели

Целите при стартиране на проекта се поставят, за да се осигури, че:

- има бизнес основание за започване на проект (документирано в Бизнес казус);
- всички необходими упълномощени лица са налични за започване на проекта;
- необходимата информация за дефиниране на обхват на проекта е налична (във формата на документ за възлагане на проекта);
- възможните начини по които проектът може да бъде осъществен са оценени и е избран един;
- работата по започването на проекта е разпределена;
- работата по започването на проекта е планирана (документирана в План за следващия етап);
- времето не е изгубено в започването на проект, основаващ се на погрешни предположения относно обхват на проекта, срокове, критерии и ограничения.

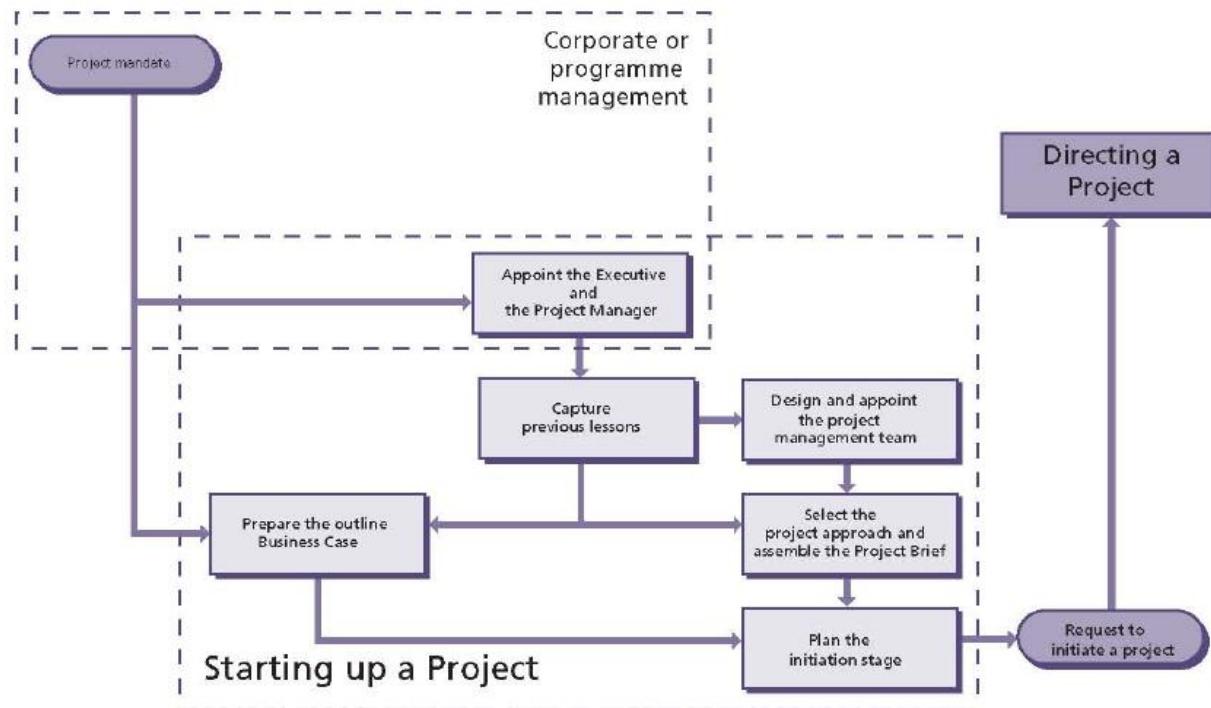


Figure 12.1 Overview of Starting up a Project

10.3. Контекст

Един проект може да бъде интерпретиран по различни начини и така да има различия в информацията при стартиране на проекта.

Усилията, вложени в стартирането на един проект могат да варират в зависимост от проекта. Ако проекта е част от програма, самата програма трябва да осигури документа за възлагане на проекта и да определи някои или всички членове на Борда на проекта, като по този начин се спестява много работа свързана с процеса. В такъв случай мениджъра на проекта трябва да провери всичко осигурено от програмата и ако е необходимо да предложи промени.

Подготвянето на Бизнес казуса и Документа за възлагане на проекта (което се извършва паралелно и итеративно) изисква постоянна и честа комуникация между мениджъра на проекта, Борда на проекта и заинтересованите лица. Колкото повече време се отдели на изясняване на изискванията на проекта по време на стартирането на проекта, толкова по-малко ще е необходимо след това допълнително изясняване, ще се предотвратят проблеми при проекта, изключения и предланиране.

Съдържанието на Документа за възлагане на проекта в последствие се разширява и подобрява в Документ за започване на проекта.

10.4. Дейности

Дейностите при процеса за стартиране на проект могат да бъдат споделени между корпоративното и програмното управление, между председателя на борда и мениджъра на проекта. Дейностите са за да се:

- определят председател на борда и мениджър на проекта;
- запишат предишни научени уроци/поуки;
- определи екипа;
- подготви Бизнес казусът;
- избере подход към проекта и да се състави Документ за възлагане на документа;
- планира началната фаза.

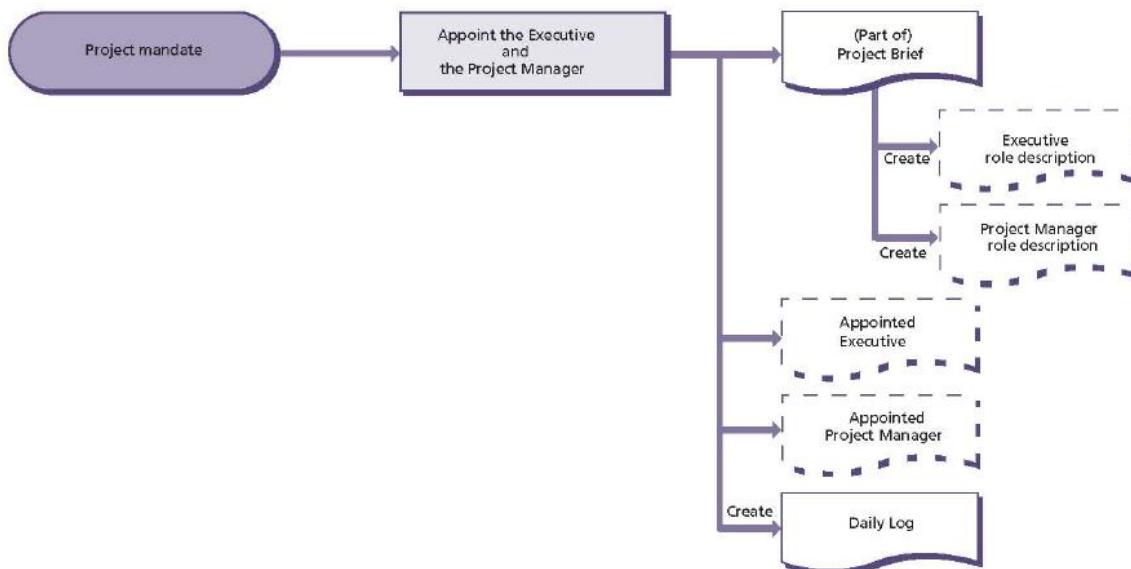


Figure 12.2 Appoint the Executive and the Project Manager: activity summary

10.4.1. Определяне на председателя на борда и мениджъра на проекта

За да се свърши работа по проекта е необходим човек с необходимите правомощия, който да взима решения и да представя бизнес заинтересованите лица – това е председателят на борда.

Мениджърът на проекта управлява всекидневната работа по проекта от името на председателя на борда. Председателят на борда може да се наложи да се консулира или да поисква съгласие от корпоративното или програмното ръководство при назначаването на мениджър на проекта.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- разглеждане на Мандата на проекта и осигуряване, че всичко по него е ясно;
- назначаване на председател на борда (назначаването се прави от комисия, най-често от корпоративното или програмното ръководство):
 - изясняване на отговорностите на председателя на борда;
 - изясняване на времето и усилията, изисквани за позицията на председател на борда;
 - преглеждане на кандидатите за позицията на председател на борда от заинтересованите лица и избиране на най-подходящия от тях;
 - потвърждаване, че избраният човек е свободен и може да заеме тази позиция;

- назначаване на избрания човек на позицията председател на борда.
- председателят на борда назначава мениджър на проекта:
 - изясняване на отговорностите на мениджъра на проекта;
 - изготвяне на описание на позицията на мениджъра на проекта и получаване на съгласие от страна на корпоративното и програмното ръководство;
 - преглеждане на кандидатите за позицията на мениджър на проект и избор на най-подходящия от тях;
 - изясняване на времето и усилията, изисквани за позицията на мениджър на проект;
 - потвърждаване, че избраният човек е свободен и може да заеме тази позиция;
 - потвърждаване на назначаването от корпоративното или програмното управление.
- вписване в дневника на информацията, която все още не е била отбелязана

Table 12.1 Appoint the Executive and the Project Manager: responsibilities

Producer – responsible for product's production

Reviewer – ideally independent of production

Approver – confirms approval

Product	Action	Corporate/Programme	Executive	Senior User	Senior Supplier	Project Manager	Team Manager	Project Assurance	Project Support	Product Description available
Project mandate	Provide	P								
Executive role description	Create	P								
Appointed Executive	Confirm	P								
Project Manager role description	Create	A	P							
Appointed Project Manager	Confirm	A	P							
Daily Log	Create					P				A7

никъде другаде.

10.4.2. Предишни научени уроци/поуки

Може да има различни поуки извлечени от други проекти, които е добре да се разгледат. Да се прегледат техните слаби и силни страни, техники, използвани инструменти.

Събирането на екипа, създаването на Бизнес указа, съдържанието на Документа за възлагане на проект, изготвянето на План за следващия етап може да бъде повлияно от предишни проекти.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- създаване на Регистър за научените уроци;
- преглеждане на сходни доклади за научени уроци за нещо, което може да допринесе за проекта;
- преглеждане на всички уроци от корпоративното и програмното управление, както и от външни организации;
- консултиране с екипи с предишен опит по подобни проекти.

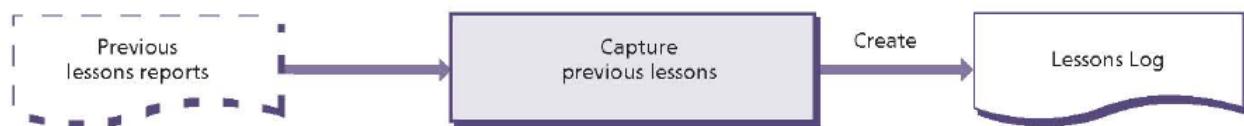


Figure 12.3 Capture previous lessons: activity summary

10.4.3. Подбор на екипа

Екипът трябва да отговаря на интересите и изискванията на всички заинтересовани от проекта страни, включително на бизнес интересите, потребителските интереси и тези на доставчиците.

Table 12.2 Capture previous lessons: responsibilities

Producer – responsible for product's production	Corporate/Programme Executive
Reviewer – ideally independent of production	Senior User
Approver – confirms approval	Senior Supplier
	Project Manager
	Team Manager
	Project Assurance
	Project Support
	Product Description available

Product	Action
Lessons Log	Create

PRINCE2 препоръчва следните действия:

6. преглеждане на регистрите за научените уроци, свързани със структурата на екипите;
7. подбор на екипа:
 1. подготвяне на структурата на екипа;
 2. подготвяне и описание на ролите на отделните хора от екипа;
 3. преценяване дали всички членове на борда на проекта могат да делегират някои от своите отговорности за осигуряване, и да създадат описания за роли за осигуряване на проекта;
 4. преценяване дали конкретни хора от екипа биха били подходящи и нужни за ръководители на екипа или мениджъра на проекта ще изпълнява тази роля;
 5. преценяване дали мениджъра на проекта ще изпълнява ролта на поддръжка на проекта или ще се назначи отделен човек.
8. назначаване на екипа;
9. ако има някакъв риск – добавяне към дневника;

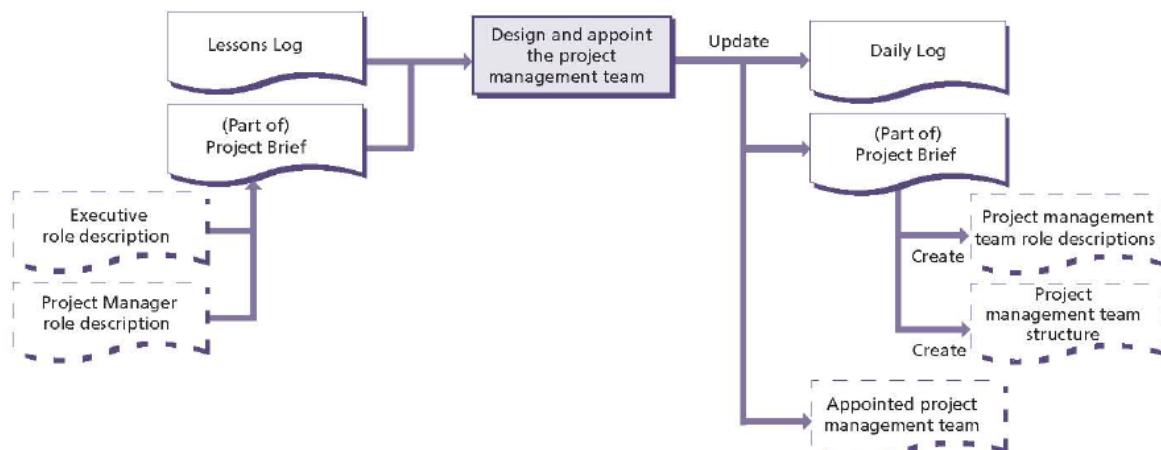


Figure 12.4 Design and appoint the project management team: activity summary

10.4.4. Подготвяне на Бизнес казус

При стаптиране на проект обикновено е по-лесно да се концентрираме върху това какво се прави и как трябва да се направи, като игнорираме защо трябва да се направи. Бизнес казусът описва защо този проект трябва да се направи, защо е необходим и стойностен.

Ако този проект е част от програма, може Бизнес казусът вече да е направен.

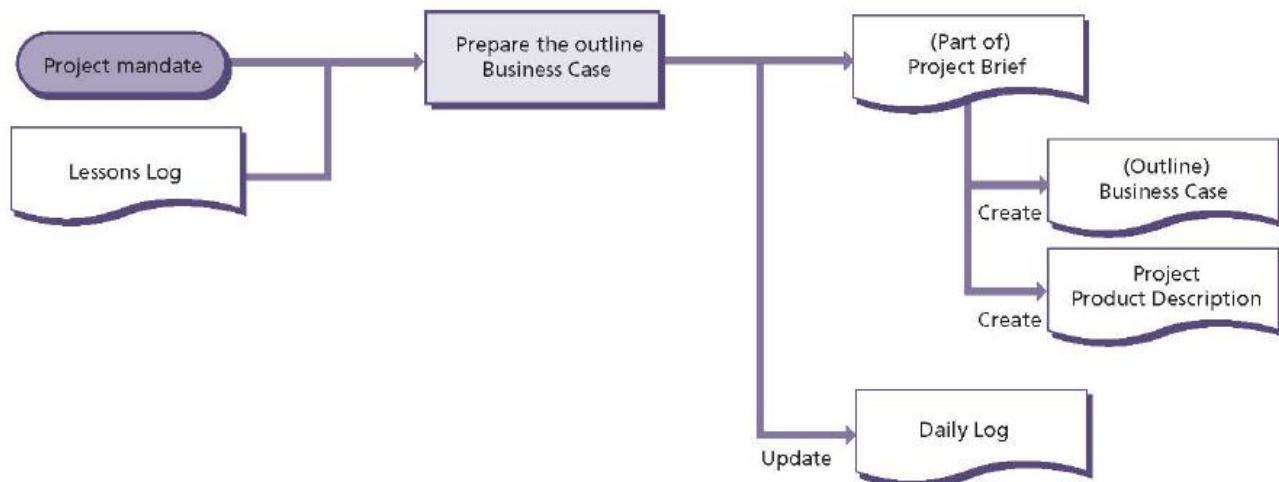


Figure 12.5 Prepare the outline Business Case: activity summary

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- представителят на борда да направи начален вариант на Бизнес казуса, базиран на това, което се знае за проекта до момента;
- мениджърът на проекта да се консултира със старши потребител и с представителя на борда относно това какво проектът трябва да донесе и да направи описание на продукта от проекта;
- преглеждане на възможните рискове от Дневника и обобщаване на най-важните рискове.

Table 12.4 Prepare the outline Business Case: responsibilities

Producer – responsible for product's production
 Reviewer – ideally independent of production
 Approver – confirms approval

Product	Action	Corporate/Programme	Executive	Senior User	Senior Supplier	Project Manager	Team Manager	Project Assurance	Project Support	Product Description available
Outline Business Case	Create	A	P	R	R	R		R		A2
Project Product Description	Create		(A)	(A)	(A)	P		R		A21
Daily Log	Update					P				A7

Figure 12.6 Select the project approach and assemble the Project Brief: activity summary

10.4.5. Избиране на подход и съставяне на документ за възлагане на проекта

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- оценяване на възможните решения за изпълнение и избор на подход, който е подходящ за създаването на продукта на проекта и скициране на Бизнес казуса;
- Създаване на Документ за възлагане на проекта;
- записване в Дневника на рисковете и проблемите.

Table 12.5 Select the project approach and assemble the Project Brief: responsibilities

Producer – responsible for product's production
 Reviewer – ideally independent of production
 Approver – confirms approval

Product	Action	Corporate/Programme	Executive	Senior User	Senior Supplier	Project Manager	Team Manager	Project Assurance	Project Support	Product Description available
Project approach	Create/select		(A)	(R)	(R)	P		R		
Additional role descriptions	Create		(A)	(R)	(R)	P		R		
Project Brief	Assemble		(A)	(R)	(R)	P		R		A19
Daily Log	Update					P				A7

10.4.6. Планиране на началната фаза

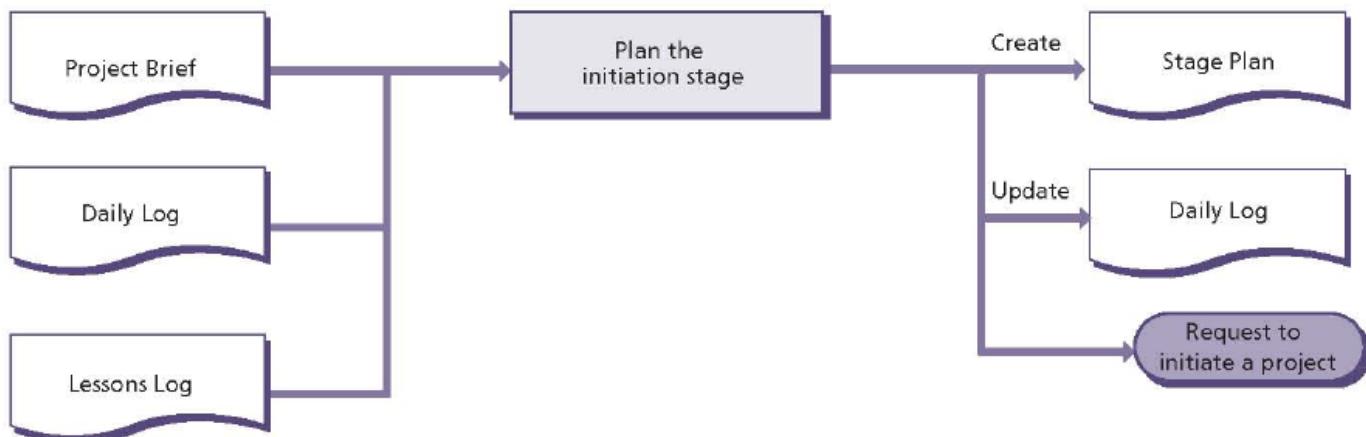


Figure 12.7 Plan the initiation stage: activity summary

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- вземане на решение, базирано на избрания подход за подходящи контроли на управление, необходими за започването на проекта;
- преценка на всички ограничения по време и цена и изготвяне на План за следващата фаза;
- преглеждане на възможните рискове в Дневника и преценяване на тяхното влияние върху Плана за следваща фаза при началната фаза;
- ако се появят нови рискове, то те се записват в Дневника;
- изискване на разрешение за започване на проекта.

11. Насочване на проект

11.1. Причини

Процесът Насочване на проект има за цел да постави под отговорност за успеха на проекта Борда на проекта, който прави ключови решения и упражнява цялостен контрол върху проекта, но делегира ежедневните управленски въпроси към Мениджъра на проекта.

11.2. Цел

Целта на Насочването на проект е да се осигури:

- наличието на упълномощени лица, които да започнат проекта;
- наличието на упълномощени лица, които да доставят продуктите на проекта;
- посоката на управление и контролът да се упражняват през целия живот на проекта;
- наличието на канал за комуникация и управление на проекта за Корпоративното или програмно управление;
- наличието на упълномощени лица, които да затворят проекта;
- наличието на планове за изгоди след проекта, които се изготвят и преглеждат.

11.3. Контекст

Процесът Насочване на проект започва след завършването на Стартоването на проекта и се предизвиква от искането за започване на проект.

Този процес не покрива ежедневните дейности на Мениджъра на проекта, а дейностите на Борда на проекта. Мениджърът на проекта осведомява Борда за

възникнали изключения.

Необходимо е да има двупосочен канал за информация между Борда на проекта и Корпоративното или програмно управление. Борда играе ролята на комуникационен канал между Корпоративното или програмно управление и проекта. Как става това е описано в Стратегията за управление на комуникацията.

11.4. Дейности

11.4.1. Упълномощаване на започването

Започването на проект изисква време и средства и затова е необходимо този процес да се контролира и наблюдава. Борда на проекта взима решението дали такава инвестиция е осъществима и икономически обоснована. Това решение може да се извърши по време на формална среща на Борда. Борда може обаче да избере да вземе решение без такава среща стига да има съгласие между всички членове и Мениджъра на проекта получи документирани инструкции от Председателя на борда как да продължи стартирането на проекта.

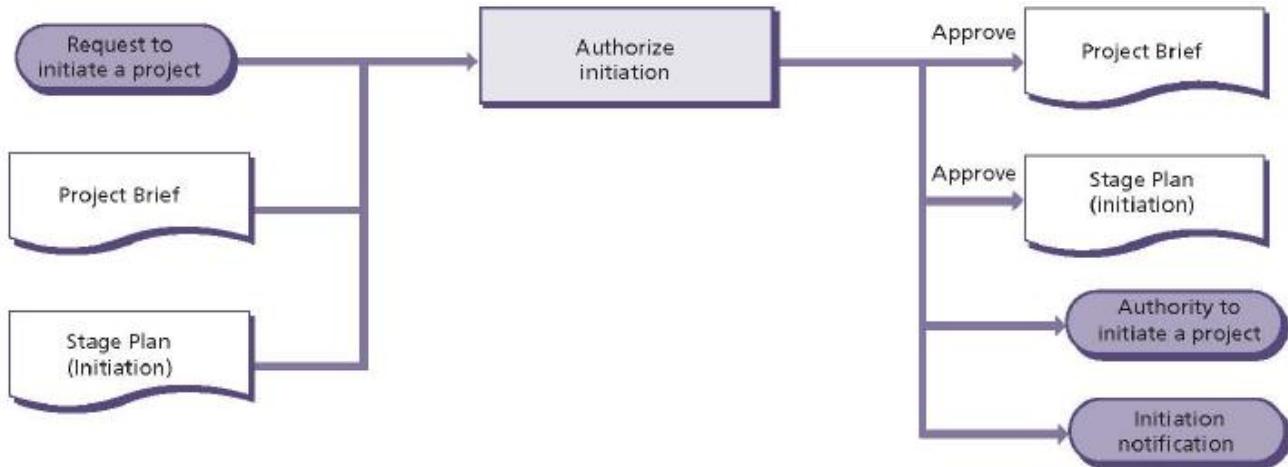
Борда на проекта може да не назначи в този момент Старши доставчик (в случая на отношение клиент/доставчик) и неговото отношение към започването на проект може да не е необходимо.

PRINCE2 препоръчва следните дейности:

- преглед и одобряване на Документа за възлагане:
 - потвърждаване на дефиницията на проекта;
 - потвърждаване на подхода към проекта;
 - формално потвърждаване на назначенията в екипа за управление на проекта, и потвърждение, че всички членове са съгласни с ролите си;
- преглед и одобряване на Описанието на продукта на проекта:
 - потвърждаване на очакванията за качество на клиента;
 - потвърждаване на критерия за приемливост;
- потвърждаване на смислеността на Бизнес казуса;
- преглед и потвърждаване на План за началния етап:
 - разбиране на рисковете, които могат да повлият върху решението за упълномощаване на началния етап;
 - събиране и предаване за съхранение на ресурсите, посочени в Плана на етапа за началния етап;
 - назначаване на толеранси за началния етап и подсигуряване на

адекватни механизми за докладване и контрол;

- информиране на всички заинтересовани лица и домакини за инициирането на проекта и изискване на логистична подкрепа (например, екипировка, средства за комуникация и т.н.);
- упълномощаване на Мениджъра на проекта да продължи със началния



Фигура 10: Входове и изходи на Упълномощаването на започването: на входа имаме Искане за стартиране; на изхода Борда на проекта предоставя Документ за възлагане; План на началния етап; и назначава опълномощено лице, което да инициира проекта.

етап.

11.4.2. Упълномощаване на проекта

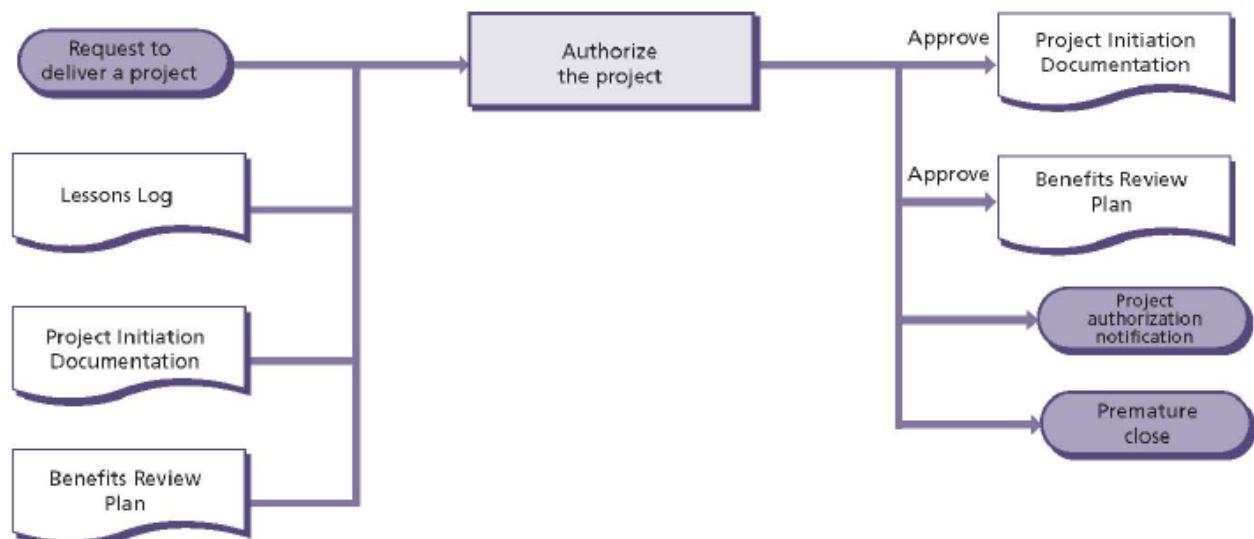
Тази дейност се задейства от искане от Мениджъра на проекта за упълномощаване на доставката на проекта и трябва да се извърши успоредно с упълномощаването на Плана за етапа или Плана по изключение.

Борда на проекта трябва да потвърди, че

- адекватен и подходящ Бизнес казус е наличен и че той показва изгоден проект;
- Планът за проекта е адекватен и може да разреши Бизнес казуса;
- стратегиите и контролите на проекта подпомагат изпълнението на Плана за проекта;
- механизмите за измерване и преглед на изгодите от проекта са установени и планирани.

Ако Борда не потвърди проекта, той трябва да бъде предсрочно прекратен. Борда

на проекта може да назначи на Осигуряването на проекта да поеме някои от действията по преглед и оценка.



Фигура 11: Вход и изход от Упълномощаването на проект: Мениджърът на проекта съставя искане за изпълнение на проект; Бордът, с евентуалната помощ на Осигуряването на проекта, оценява и разглежда проекта и го одобрява, предоставяйки на Мениджъра на проекта Документа за започване на проекта и План за изгодите на проекта; или го отказва и проектът е преждевременно затворен.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- преглед и одобряване на Документацията за започване на проекта:
 - потвърждаване на точността на Дефиницията на проекта и постижимостта на подхода към проекта;
 - потвърждаване на прегледа на уроци от минали проекти, които са взети предвид;
 - потвърждаване на адекватността на процедурите, дефинирани в Стратегията за управление на риска;
 - потвърждаване на адекватността на Стратегията за управление на конфигурацията;
 - потвърждаване на адекватността на Стратегията за управление на комуникацията;
 - потвърждаване на съгласието на всички членове на екипа относно техните роли;
 - потвърждаване на адекватността на контролите на проекта спрямо вида на проекта;
 - потвърждаване на валидността и постижимостта на Плана на проекта;

- преглеждане и одобряване на Описанията на продуктите;
- преглеждане на толерансите, предоставени от Корпоративното или програмно управление, за да се потвърди уместността и реалистичността им;
- събиране или даване на съхранение на ресурсите, необходими за проекта;
- потвърждаване на приспособяването на корпоративните методи на управление към PRINCE2;
- потвърждаване на адекватността на Бизнес казуса;
- преглед и одобрение на Плана за изгодите;
- осведомяване на Корпоративното или програмно управление и на всички заинтересовани лица за това, че проектът е одобрен и упълномощен;
- упълномощаване на Мениджъра на проекта да започне работа по него;

11.4.3. Упълномощаване на План за етап или План по изключение

Важно е един етап да започва, само след като Борда е разрешил това. Борда разрешава започването на етап на базата на преглед на производителността на предишния етап.

Ако изключение се е получило през етапа, Борда на проекта може да изиска от Мениджъра на проекта да изготви План по изключение, който да бъде разгледан от Борда.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- преглед и одобрение на Доклада за последния етап:
 - разглеждане на производителността на проекта до момента и изискване на обяснение от Мениджъра на проекта за евентуални отклонения от плановете;
 - проверяване на обобщението на рисковете, за да се осигури допустимостта на степента на изложеност на рискове;
- преглед на Плана на етапа или Плана по изключение, за който Мениджъра на проекта иска одобрение:
 - потвърждаване на валидността и постижимостта на Плана по изключение или Плана на етапа;
 - преглед и потвърждаване на всички нови Описания на продукти;
 - потвърждаване на валидността и постижимостта на Плана на проекта;
 - потвърждаване на адекватността до края на проекта на стратегиите и контролите на проекта в (обновената) Документация за започване на

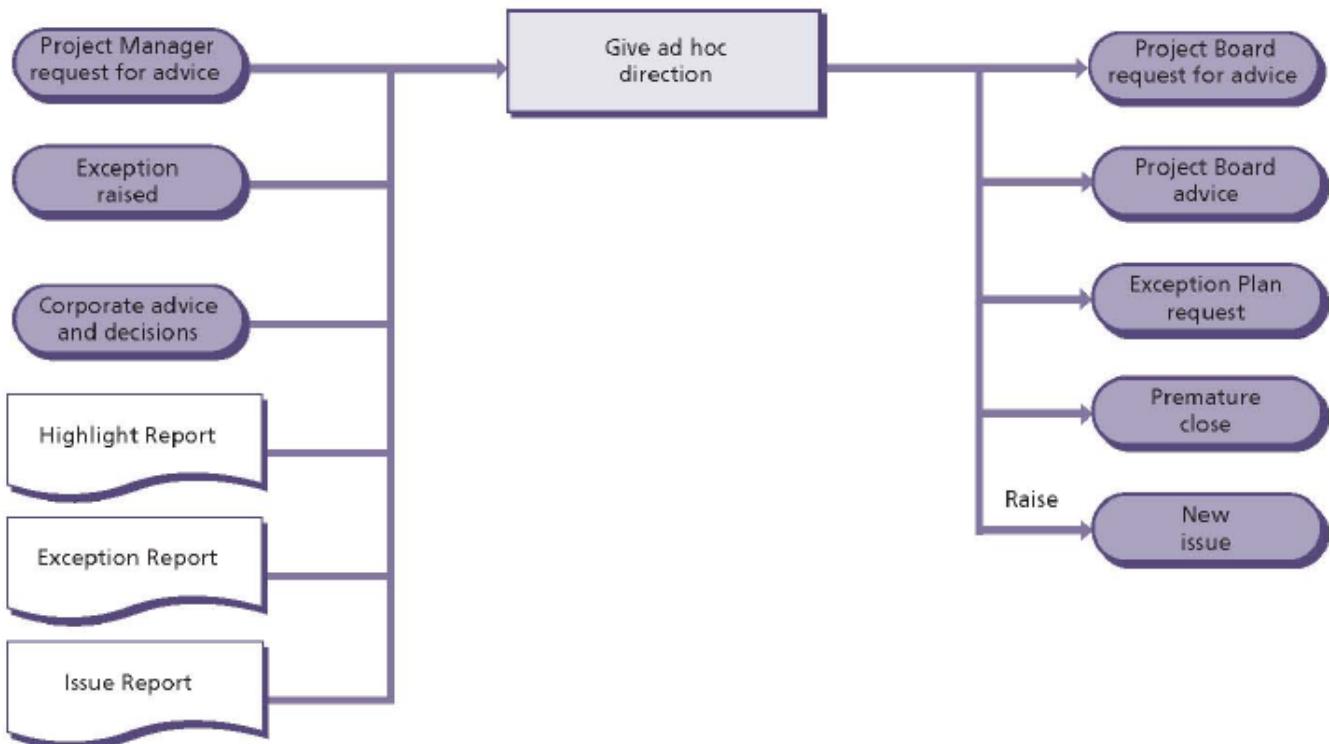
- проекта;
- преглед и одобрение на (обновения) План за изгодите;
 - взимане на решение:
 - одобрение на плана и упълномощаване на Мениджъра на проекта да следва плана:
 - доставяне на ресурсите, необходими за плана;
 - поставяне на толеранси за плана;
 - искане към Мениджъра на проекта да преразгледа отказан план;
 - инструктиране на Мениджъра на проекта преждевременно да приключи проекта;
 - съобщаване на статуса на проекта на Корпоративното или програмно управление и държане в течение на другите заинтересовани участници.

11.4.4. Извършване на специално насочване

Борда на проекта може да предостави неформални насоки по всяко време. Това може да става колективно или от отделни членове на Борда.

Има различни обстоятелства, които могат да изискват специално насочване, включително:

- отговори на искания (разрешавания на конфликт / разясняване на алтернативни възможности);
- отговори на доклади (например, Осветляващ доклад, Доклад за изключение, Доклад за проблем);
- отговор на външни влияния (напр. промени в корпоративните приоритети);
- индивидуалните жалби на членовете на Борда;
- отговор на промени в състава на Борда.



Фигура 12: Вход и изход на специалното насочване.

Също така е възможно Корпоративното или програмното управление да преразгледа Мандата на проекта в отговор на външни за проекта влияния. Това може да стане по един от следните два начина.

- Влиянието да се третира като искане за промяна – изискване от Мениджъра на проекта да преразгледа плана на проекта/етапа;
- Спиране и рестартиране на проекта чрез предизвикване на преждевременно спиране. Това може да се окаже по-скъпо от от третирането като искане за промяна.

PRINCE2 препоръчва следните действия.

- В отговор на неформални искания за съвет или напътствие
 - да се търси съвет от Корпоративното или програмно управление, ако това е необходимо;
 - да се асистира Мениджъра на проекта, когато е необходимо (това може да включва искане към Мениджъра на проекта да изготви Доклад за проблем и/или Доклад за изключение);

- В отговор на ескалиран Доклад за проблем
 - да се търси съвет от Корпоративното или програмно управление, ако това е необходимо;
 - да се направи решение в границите на авторитет на Борда на проекта. Това решение може да е относно
 - проблем/жалба;
 - искане за промяна;
 - несъответствие със спецификацията;
- В отговор на Доклад за изключение
 - да се търси съвет от Корпоративното или програмно управление, ако това е необходимо;
 - да се направи решение в границите на авторитет на Борда на проекта
 - да се увеличат толерансите, за които има прогноза, че ще се нарушат;
 - да се възложи на Мениджъра на проекта да изготви План по изключение;
 - да се възложи на Мениджъра на проекта да прекрати проекта преждевременно;
 - отлагане на изключението за фиксиран период от време – това е подходящо при висока несигурност на прогнозата за нарушаване на толеранса;
- В отговор на Осветляващ доклад
 - да се прегледа Осветляващия доклад, за да се разбере състоянието на проекта;
 - да се получи увереност относно фокусирането на проекта в границите, поставени от Корпоративното или програмно управление; да се подсигури съответствието с Бизнес казуса;
 - да се получи увереност, че етапът прогресира по план;
 - да се държат в течение Корпоративното или програмно управление и всички заинтересовани лица, както е описано в Стратегията за управление на комуникацията;
 - предприемане на необходимите действия. Например, инструктиране на Мениджъра на проекта да изготви Доклад за изключение.
- В отговор на съвет или решение на Корпоративното или програмно управление

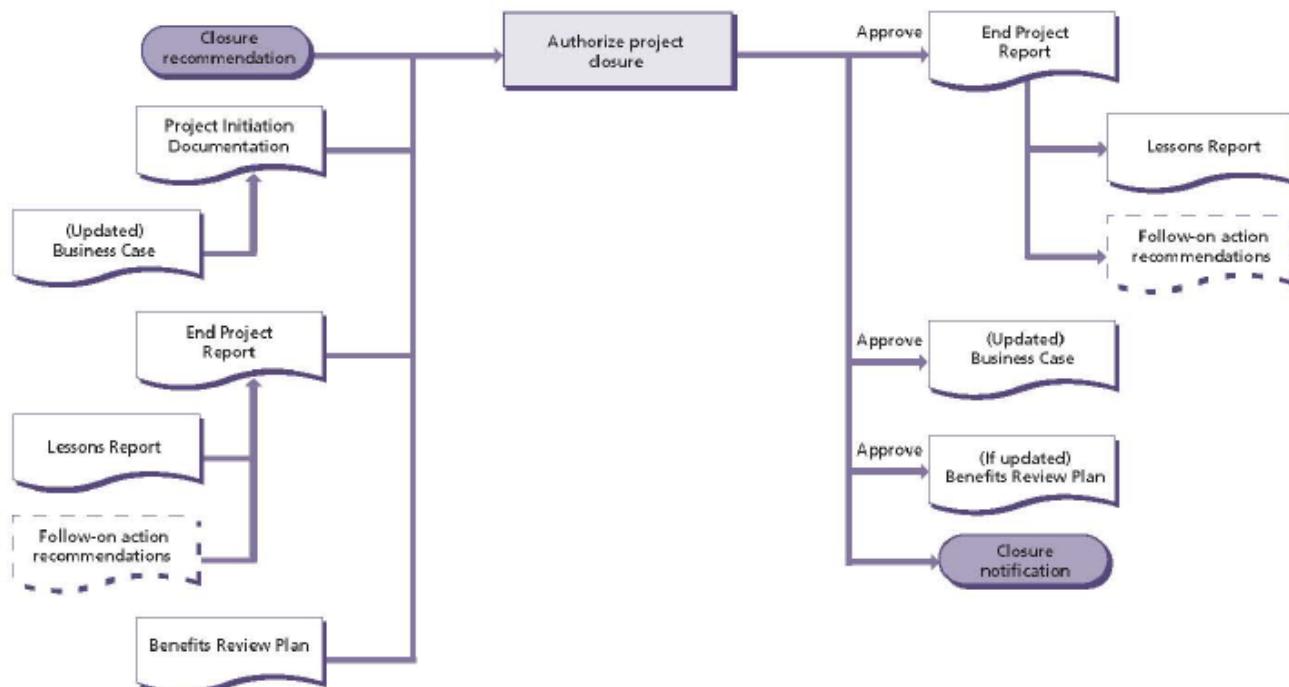
- да се получи увереност, че екипът се държи в течение на външни събития, които могат да му укажат влияние;
- да се осведоми Мениджъра на проекта за всякакви промени в Корпоративната или програмна среда, които могат да укажат влияние върху проекта, и да се осигури предприемането на необходимите действия.

11.4.5. Упълномощаване на приключването на проекта

Контролирането приключване на проекта е важно, колкото и контролираното започване.

Трябва да има точка, в която да се оценят целите, поставени в оригиналната и текущата версии на Документацията за започване на проект и Плана на проекта, за да се разбере:

- дали целите са били постигнати;
- как проектът се е отклонил от първоначалната си рамка;
- че проектът няма повече какво да допринесе.



Фигура 13: Упълномощаване на приключване на проект

Упълномощаването на приключването на проекта е последното действие, което Борда на проекта предприема, преди да се разпусне, и може да изиска потвърждение от Корпоративното или програмно управление.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- преглед на оригиналните и текущите версии на Документацията за започване на проекта за да се разбере изходната рамка на проекта, както и текущите стратегии и контроли;
- преглед и одобрение на Доклад за край на проекта, за да се:
 - разбере реалната производителност на проекта на базата на изходната рамка, включително обобщение на всички отклонения от одобрените планове;
 - потвърди кой трябва да получи кои последващи (след проекта) действия като обобщение в Доклада за край на проекта;
 - прегледа Доклада за научените уроци и изясни кой ще е получателят му. Подсигуряване на осведомяването на нужните групи (например Корпоративното управление) за това каква ще бъде тяхната роля в прехвърлянето на препоръки;
 - потвърди, че предаването на продуктите на проекта е в съответствие със Стратегията за управление на конфигурацията, и в частност – че всеки продукт се приема от потребителите;
- подсигуряване на присъствието на отчет за производителността на продуктите в прегледа на изгодите от проекта, както и за оперативната употреба на продуктите с цел да се определи дали са се получили (позитивни или негативни) странични ефекти.
- преглед и получаване на одобрение за обновения План на изгодите, за да се потвърди, че той съдържа само изгоди, които все още не могат да се потвърдят. Те излизат извън живота на проекта и отговорността за Плана на изгодите трябва да се прехвърли на Корпоративното или програмно управление;
- преглед и потвърждаване на обновения Бизнес казус, сравнявайки реалните и предвидените изгоди, разходи и рискове с тези в първоначалния Бизнес казус (възможно е да не могат да се потвърдят всички изгоди, тъй като някои няма да се постигнат преди края на проекта);

Table 12.6 Plan the initiation stage: responsibilities

Producer – responsible for product's production								
Reviewer – ideally independent of production								
Approver – confirms approval								
								Product Description available
Product	Action	Corporate/Programme	Executive	Senior User	Senior Supplier	Project Manager	Team Manager	Project Assurance
Stage Plan	Create		(A)	(A)	(A)	P		R
Daily Log	Update					P		

- преглед и издаване на осведомление за приключване на проекта в съответствие с Стратегията за управление на комуникацията. Бордът на проекта съобщава на тези, които са предоставили поддържаща инфраструктура, че могат да се оттеглят.

12. Начало на проект

12.1. Причини

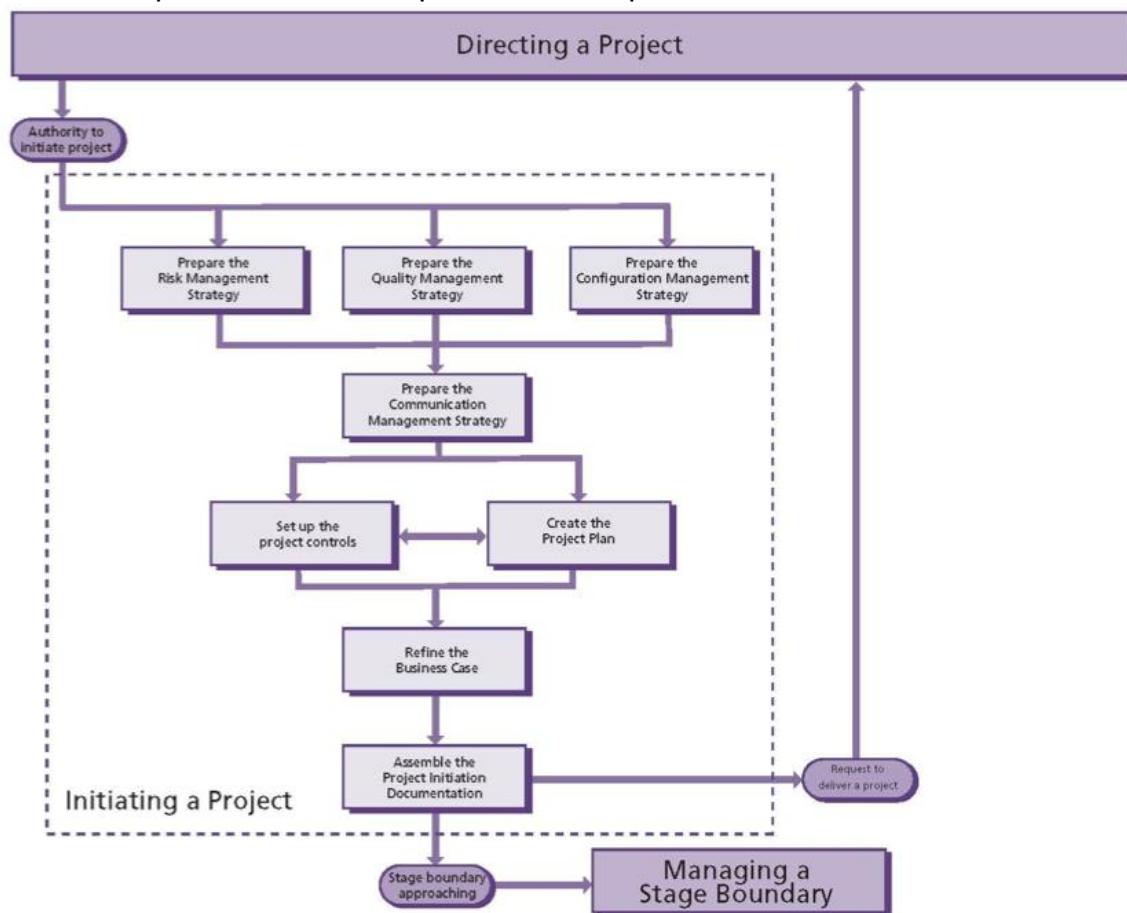
Причината да се обособи процес по иницииране на проект е нуждата да бъдат установени солидни основи на проекта, които да позволят на организацията да разбере каква работа е необходимо да бъде свършена, за да достави крайните продукти на проекта, преди да се ангажира със значими разходи и инвестиции.

12.2. Цел

Целта на инициализирането на проект е да подсигури общоприето разбиране за:

1. Причините този проект да се прави, очакваните ползи и съответните рискове.
2. Обхватът на това, което трябва да се направи и продуктите, които трябва да се доставят.
3. Как, кога и на каква цена продуктите ще бъдат доставени.

4. Кой ще бъде ангажиран във взимането на решения по проекта.
5. Постигане на желаното качество.
6. Установяване и контролиране на основите.
7. Идентифициране, оценяване и контролиране на рискове, разногласия и промени.
8. Наблюдаване и контролиране на прогреса.
9. Кой има нужда от информация, в какъв формат и по кое време.
10. Как корпоративният (или програмният) метод за управление на проекти ще бъде пригоден към проекта.



Фигура 1.1 – Обхват на иницииране на проект и мястото на процеса в проекта.

12.3. Контекст

Инициирането на проект се стреми към изграждане на стабилни основи, за да бъде успешен проекта. По-конкретно, всички участници трябва да са наясно с това какво трябва да постигне проекта, защо е необходим, как да бъде постигнат резултата и какви са техните отговорности, така че да има истинско обвързване с него.

Процеса позволява на Проектния борд да реши дали проекта е достатъчно свързан с корпоративните или програмните цели, за да позволи продължаването му.

Ако вместо това организацията премине директно от Стартиране на проекта към Контролиране на (първия) етап, то тя може да се окаже в ситуация, в която

инвестира значителни финансови ресурси в проект без да разбира как да бъдат постигнати неговите цели. Без ясна дефиниция, Проектния борд би поел риск.

Всички дейности по време на Инициирането на проект изискват повече внимание, ако отношението между клиента и изпълнителя на проекта е комерсиално. Т.е. клиентът е външна компания. Например причините за започване на проекта от страна на изпълнителя, може да се различават от тези на поръчителя.

По време на процеса за иницииране на проект, ръководителят на проекта ще създава комплект от ръководителки продукти, изискван от проектния борд. Предварително ръководителят трябва да се е разбрал с борда за начина по който тези продукти не ще бъдат оценявани – двете крайности са един по един или всички на куп.

12.4. Дейности

Дейностите по поставяне на началото на проект са предимно ориентирани към ръководителя на проекта и са:

- Подготвяне на стратегията за управление на риска.
- Подготвяне на стратегията за управление на конфигурацията.
- Подготвяне на стратегията за управление на качеството.
- Подготвяне на стратегията за управление на комуникацията.
- Поставяне на проектни контроли.
- Създаване на проектен план.
- Подобряване на Бизнес казуса.
- Изготвяне на документацията за начало на проекта.

Дейностите по изготвяне на стратегиите за проекта могат да бъдат извършвани паралелно, но се препоръчва стратегията за управление на комуникациите да състави последна, тъй като ще има нужда в нея да се отразят някои изисквания към комуникацията от другите стратегии.

Стратегиите произлизат от корпоративните или програмните стратегии, стандарти или практики, на които проектът трябва да отговаря, и очакванията на клиента за качество, описани в Описание на продукта. След като стратегиите бъдат дефинирани, е възможно да бъдат съставени проектни контроли и план на проекта. Тези дейност са паралелни и последователни, като:

- Всеки контрол ще изисква време и ресурси, за да работи, което е необходимо да бъде документирано в План на проекта.
- Може да са необходими допълнителни контроли, когато се идентифицират продукти и дейности в проектния план.

Когато контролите бъдат установени, а проектния план създаден, е възможно да бъде завършен бизнес казус, тъй като прогнозното време и цената за разработване на продукта и управление на проекта, са вече напълно разбрани.

Последната дейност при иницииране на проект е да се състави документацията за началото на проекта. Това е съвкупност от всички документи изгответи по време на процеса, които ще бъдат използвани за получаване на одобрение от проектния борд.

12.5. Подготвяне на стратегия за управление на риска

Стратегията за управление на риск описва целите на прилагането на такова управление, процедурите, които ще бъдат възприети, ролите и отговорностите, толерантност към риска, времето за дейности по управление на риска, инструментите и техниките, които ще бъдат използвани и изискванията за отчети.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Преглеждане на Документа за възлагане на проекта, за да се разбере дали някои корпоративни или програмни стратегии, стандарти или практики за управление отнасящи се към управлението на риска трябва да бъдат приложени от проекта.
- Търсене на уроци от предни проекти, корпоративно или програмно управление и външни организации, свързани с управлението на риска. Някои от тях може вече да са отразени в Регистър на уроците.
- Преглеждане на дневниците (Дневен регистър) за някакви случаи или рискове свързани с управлението на риска.
- Дефиниране на Стратегията за управление на риска, включваща:
 1. Процедура за управление на риска. Например Идентифициране, Оценяване, Планиране, Внедряване, Комуникиране.
 2. Инструменти или техники, които ще бъдат използвани.
 3. Записи, които ще бъдат запазвани.

- 4. Как ще бъде докладвано изпълнението на процедурата за управление на риска.
- 5. Синхронизиране на дейностите по управление на риска.
- 6. Ролите и отговорностите за дейностите по УР.
- 7. Машабите, които ще бъдат използвани за прогнозиране на възможности и въздействие.
- 8. Упътване как ще бъде оценявана близостта на рискове.
- 9. Дефиниция на използвани категории риск.
- 10. Индикатори за ранно предупреждаване.
- 11. Тoleransi към риска.
- 12. Дали ще има бюджет за рискове и, ако да, как ще бъде контролиран.
- Консултиране с Осигуряването на проекта, за да се провери дали предложената стратегия за управление на риска покрива нуждите на проектния борд и/или корпоративното или програмно управление.
- Създаване на Регистър на рискове в съответствие на стратегията за управление на риск и запълването му с рискове от всекидневните регистри.
- Търсене на одобрение за стратегията, от проектния борд (въпреки че проектния борд може да реши да я прегледа на по-късен етап, като част от цялостната документация за иницииране на проекта).

12.6. Подготвяне на стратегията за управление на конфигурацията

управлението на конфигурацията е важно за контрол над продуктите на управлението и специалистите.

Нивото на контрол, което се изисква, ще варира в зависимост от проекта. Максимално ниво на контрол се определя, чрез разделяне на продукта докато не се достигне ниво, в което компонент може да бъде инсталзиран, заместен или променен независимо от останалите. Нивото на контрол ще бъде повлияно от важността на проекта и сложността на връзките между неговите продукти.

Началното множество от конфигурационни записи ще бъде създадено по време на тази дейност.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Преглеждане на Документа за възлагане на проекта, за да се определи някоя корпоративна или програмна стратегия, стандарт или практика свързани с управление на конфигурацията трябва да бъде приложена.
- Търсене на уроци от предишни сходни проекти, корпоративното или програмното управление и външни организации, свързани с управлението на конфигурацията. Някои може вече да се намират в регистъра на уроците.
- Преглеждане на Регистъра с рискове и Дневния регистър за някакви рискове

- или ситуации свързани с управлението на конфигурацията.
- Дефиниране на конфигурационната стратегия:
 1. Процедура за управление на конфигурацията (планиране, идентифициране, контрол, статус, отчет, потвърждение, ревизия)
 2. Процедурата за контролиране на проблеми и промени (улавяне, проучване, предложения, решения, реализиране)
 3. Инструменти и техники, които ще бъдат използвани.
 4. Записи, които ще бъдат запазени.
 5. Как ще бъде докладвано бързодействието.
 6. Синхронизация на дейностите по УК и дейностите по проблеми и промени.
 7. Роли и отговорности. Обмисляне на възможността за Съвет за промени и/или установяването на бюджет за промени.
 8. Скали за приоритет на проблемите.
- Консултация дали предложената СУК покрива нуждите на проектния борд и/или корпоративното или програмното управление.
- Създаване на началните записи по УК
- Създаване на регистър.
- Ако се откроят нови рискове – обновяване на регистъра за рискове.
- Одобрение от проектния борд.

12.7. Подготовка на стратегия за управление на качеството

Важен фактор за успеха на даден проект е доставеният продукт да отговаря на очакванията на потребителя. Това би се случило само ако тези очаквания са заявени и съгласувани в началото на проекта, заедно със стандартите, които да се ползват и начините за оценяване дали са достигнати. Целта на стратегията за управление на качество е да подсигури, че тези договаряния са запазени и поддържани.

Дефиниране на стратегията за управление на качество:

- Процедура за управление на качество – например планиране на качество, контрол на качество и уверение за качество.
- Използвани инструменти и техники.
- Записи, които ще се запазват.
- Как ще бъде докладвано действието на процедурата.
- Синхронизация на дейностите.
- Роли и отговорности.

Консултация дали предложената стратегия покрива изискванията на проектния борд.

Създаване на регистър по качеството, в готовност да съхранява детайли по всички дейности свързани с качеството.

Ако има нови рискове да бъдат отразени в регистъра за рискове.

Одобрение на проектния борд.

12.8. Подготвяне на стратегия за управление на комуникацията

Отнася се както за вътрешната, така и за външната комуникация. Трябва да съдържа детайли за това как мениджърския екип ще изпраща и получава информация до/от организации замесени или повлияни от проекта. В частност, когато проектът е част от програма, трябва да има детайли как информацията ще достига до програмата. Стратегията трябва да взема предвид и заинтересованите лица – желани връзки и ключови съобщения, стратегии за комуникация и методи за оценяване на успешността на тази комуникация.

Идентифициране и/или преглед на заинтересованите лица и консултация с тях относно информацията, която им е нужна:

- Идентификация на желаните отношения
- Изясняване на ключовите съобщения
- Определяне на желаните резултати от успешна комуникация

Дефиниране на стратегията, включвайки:

- Процедура за управление на комуникацията
- Използвани инструменти и техники
- Записи, които ще се запазват
- Как ще бъде оценявано представянето на процедурата.
- Роли и отговорности
- Анализ на заинтересованите лица

12.9. Проектни контроли

Нивото на контрол, изисквано от проектния борд след иницииране трябва да бъде съгласувано и е необходимо да бъдат изградени механизми за такъв контрол – както и нивото на контрол изисквано от проектния мениджър на работата на отборните мениджъри.

Проектните контроли позволяват проектът да бъде ръководен по ефективен и ефикасен начин, който е съвместим със скалата, риска, сложността и важността на проекта. Ефективните проектни контроли са предпоставка за успешно управление чрез изключение.

Проектните контроли могат да включват:

- Честотата и формата на комуникация между ръководителките нива.
- Броя фази и оценяването за край на етап.
- Механизъм за улавяне и анализ на проблеми и промени.
- Механизми за прехвърляне на власт.
- Тolerантност за пренасочена власт.
- Как ще бъде наблюдавана преотстъпената власт от едно ниво на друго.

Много от тези контроли ще бъдат дефинирани по време на дефиницията на стратегиите, но все още няма да са активни. Фокуса на тази дейност е изгради такива контроли и да подсигури тяхната адекватност, включително и като едно цяло.

Действия:

- Потвърждаване и документиране на границите на управленското ниво, необходими за осигуряване на подходящото ниво на контрол.
- Възлагане на подходящите управленски нива различни нива за вземане на решения. Изграждане на процедура за вземане на решение, вероятно пригаждайки сходна процедура от друга стратегия.
- Включване на договорените отговорни лица за взимане на решения в структурата на проекта. Описание на ролите. Може да се наложи промяна в предварително уговорените роли, както и промяна на екипа мениджъри.
- Потвърждаване на толерантността към проекта и ескалацията на процедури.
- Обобщаване на контролите в документацията за иницииране на проект.

12.10. Създаване на План на проекта

Преди ангажиране с големи разноски по проекта, трябва да бъдат решени продължителността и изискванията за ресурси. Тази информация се съдържа в План на проекта и е необходима, за да може да се усъвършенства бизнес казуса и проектния борд да контролира проекта.

Планирането не е нещо, което проектния ръководител да свърши в изолация, а нещо, което би трявало да бъде свършено с участието на потребители и доставчици. Често е по-лесно да се състоят дискусии, за да се помогне за идентифициране на всички изисквани продукти, техните детайли и зависимостите между тях.

- Преглеждане на документа за възлагане на проект, за:
 1. Разбиране на това, какво ще доставя проекта и проверка за някакви предефинирани нови етапи.
 2. Проверка за някакви корпоративни или програмни стратегии, стандарти или практики, които проектът трябва да следва.

- 3. Проверка за разбиране на всички предпоставки, зависимости, ограничения и предположения, документирани в документа за възлагане на проект.
- 4. Проверка за разбиране на избраното решение, както е описано от подхода на проекта.
- Решение за формата и презентацията на проектния план, в зависимост от публиката.
- Идентифициране на инструменти за планиране и контрол.
- Избиране на методи за прогнози за плана.
- Преглеждане на всички стратегии досега, за да се разберат ресурсите, стандартите, методите и цената на работата, която трява да се свърши
- Създаване на product breakdown structure, product flow diagram и описание на продуктите за главните продукти в плана. Уговорки и организация за преминаването на продукта в работен режим. Ако поддръжката на влезлия в употреба продукт е скъпа – планиране на подходящо споразумение или договор между групата за поддръжка и потребителя.
- Проверка дали Описание на продукта е необходимо да бъде обновен, ако например разбирането за критерий за одобрение се е променило по време на инициирането.
- Създаване или обновяване на конфигурационния запис за всеки продукт, който ще бъде доставен по план.
- Идентифициране и потвърждаване на необходимите ресурси. Потвърждаване на възможностите на избраните хора, тяхното одобрение на тези роли и отдаността им към проекта.
- Дейности, ресурси и синхронизация на контролите и тяхното включване в плана.
- Рискове свързани с плана.
- Документиране на плана.

12.11. Усъвършенстване на бизнес казуса

Бизнес казуса, дефиниран по време на стартирането на проекта, трява да бъде обновен, за да отрази предвидените времена и разходи, включени в проектния план. Както и рисковете от регистъра с рискове.

Допълненият бизнес казус ще бъде използван от проектния борд за разрешаване на проекта, както и базисна проверка дали проекта остава надежден с течение на времето.

- Създаване на детайлен бизнес казус:
 1. Разходи и времетраене, предвидени в проектния план.
 2. Главните рискове, които влияят на надеждността и успеваемостта на проекта.
 3. Ползите, които ще бъдат извлечени.

- 4. Тolerантност към всяка от ползите.
- Създаване на план за преглеждане на ползите:
 1. Преглеждане на бизнес казуса и проверка за разбиране на ползите, очаквани от този проект.
 2. Как постигането на всяка полза ще бъде измерено и взимане на текущата базова стойност по този метод.
 3. Кога да бъдат преглеждани ползите?
 4. Ако проектът е част от програма, то Планът за преглеждане на ползите може да бъде изпълняван на програмно ниво.

12.12. Сглобяване на документацията за иницииране на проекта.

Необходимо е да има централен момент, в който информацията за това „какво, защо, кой, как, къде, кога и колко“ за проекта е:

- Събрана за съгласуване със заинтересованите лица.
- Достъпна за насоки и информация за хората, заети с проекта.

Тази информация е събрана в документацията за иницииране на проекта. Тази документация е сбор от много от ръководителките продукти създадени по време на инициацията и използвани, за да се вземе позволение проекта да продължи. Не е задължително да е един документ. Обикновено е сбор от документи.

Документацията направена по време на този процес трябва да бъде запазена в това си състояние, за да може на по-късен етап да се правят сравнения на текущото изпълнение на проекта спрямо първоначалните прогнози, които са формирали основанието за одобрение.

- Извличане и, при необходимост, обновяване на информацията от ProjectBrief (дефиниция на проекта и подход)
- Включване или препратка към следната информация:
 1. Структура на ръководния екип и описание на ролите.
 2. Бизнес казус
 3. Стратегия за управление на качеството.
 4. Стратегия за управление на конфигурацията.
 5. Стратегия за управление на риска.
 6. Стратегия за управление на комуникацията.
 7. План на проекта.
- Включване или препратка към проектните контроли и кратко описание как PRINCE2 е пригоден за проекта.
- Събиране на документацията за начало на проекта.
- Консултация дали документа покрива изискванията на проектния борд или

критерии на корпорацията/програмата.

- Подготовка на следващия етап (което задейства процеса по управление на граници на етапа).
- Изискване на пълномощие от проектния борд за доставяне на проекта.

13. Контролиране на етап

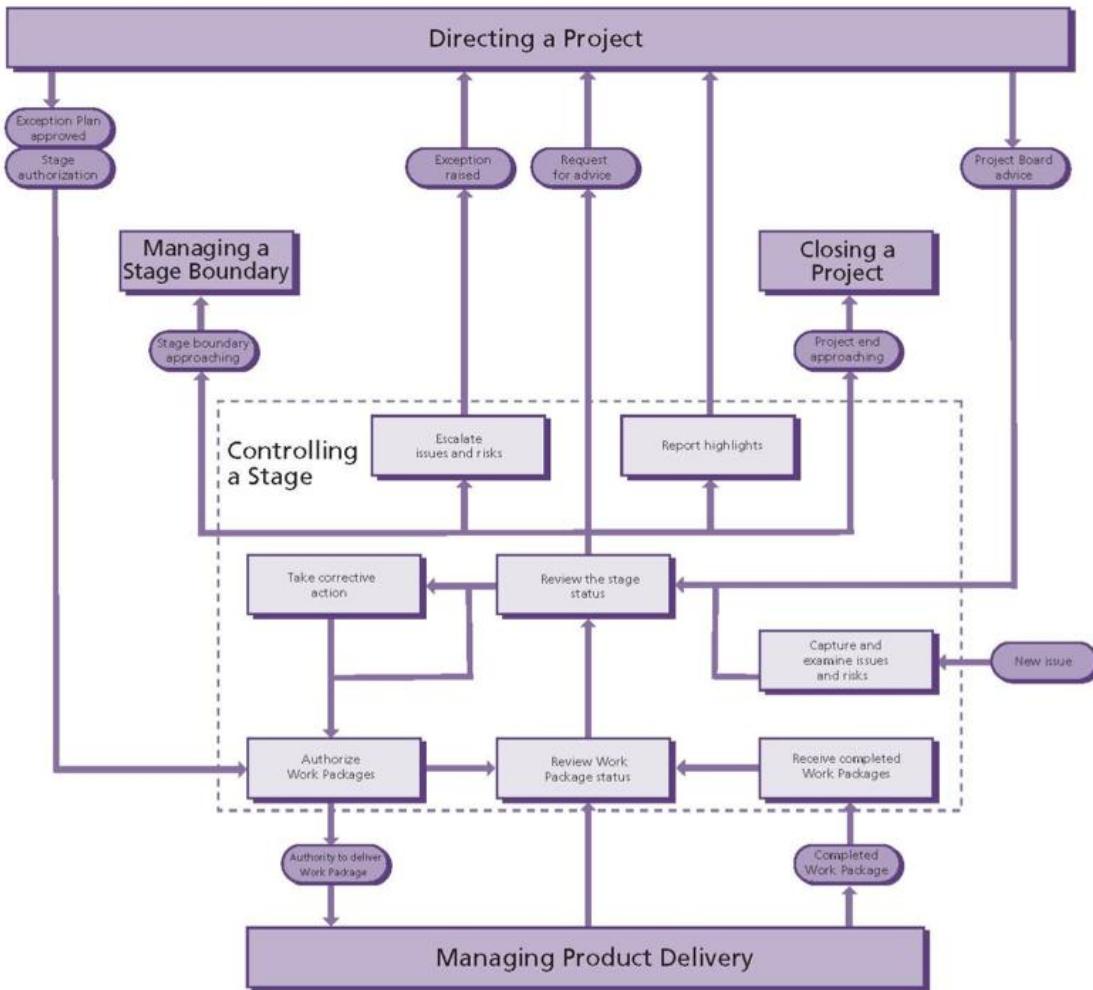
13.1. Причини

Причината за процеса по контролиране на текущия етап е да се възлага работа, да се наблюдава нейното изпълнение, да се преодоляват проблеми, да се докладва нивото на прогрес на проектния борд и да се прилагат корекции, с цел етапа да е в допустимите норми.

13.2. Цели

Целта на този процес е подсигуряването на:

1. Вниманието е съсредоточено върху доставянето на продукта на тази етап. Всяко движение в страни от целта или продуктите, договорени в началото на етапа е наблюдавано за предотвратяване на неконтролирани промени и загуба на фокус.
2. Рисковете и проблемите са под контрол.
3. Бизнес казусът се преглежда постоянно.
4. Договорените продукти за етапа се доставят в рамките на определените качество, разходи, усилия и време, договорени и безусловно в подкрепа на постигането на дефинираните ползи.
5. Ръководният екип на проекта е фокусиран върху доставка в рамките на договорените толеранси.



Фигура 2.1 – Обхват на Контролиране на етап и място в проекта

13.3. Контекст

Процесът по контролиране на етапа описва работата на ръководителя на проекта по ежедневното ръководене на текущия етап на проекта. Този процес се използва за всеки етап на доставяне на проект. На края на всеки етап, с изключение на финалния, се изпълняват дейностите по процеса Управление на границите на етап.

Процесът по контролирането на етап обикновено се прилага след като Борда на проекта разреши проекта, но е възможно и да бъде използван по време на

процеса по иницииране за големи или сложни проекти с продължително поставяне на началото.

Използват се работни пакети за дефиниране и контрол на наличната работа, а също и да се определят толерансите за лидерите на екипите. В случай, че ръководителят на проекта заема позицията и на ръководител на екипа, работни пакети се използват за дефиниране и контролиране на работата на индивидуалните членове на екипа.

Ключов за крайния успех на проекта е ежедневния контрол на работата. През етапа, това ще се състои от цикъл от:

- Възлагане на работа.
- Наблюдение на информацията за прогреса на тази работа, включително отписване на завършените работни пакети.
- Преглед на ситуацията (включително на качеството) и задействане на нови работни пакети.
- Осветляващи доклади.
- Наблюдение за, определяне и справяне с проблеми и рискове.
- Вземане на всякакви необходими действия за коригиране.

В края на последния етап, се навлиза в процеса по Приключване на проекта.

13.4. Дейности

Дейностите, свързани с контролирането на етап се отнасят за ръководителя на проекта и включват:

- Работни пакети:
 - Разрешение за работен пакет.
 - Преглеждане на статуса на работен пакет.
 - Получаване на завършени работни пакети.
- Наблюдение и докладване:
 - Преглед на статуса на етап.
 - Осветляващи доклади.
- Проблеми:
 - Улавяне и проучване на проблеми и рискове.
 - Отнасяне на проблеми и рискове до по-горни нива.
 - Предприемане на коригиращи действия.

1. Разрешение за работен проект

Би било хаотично хората, работещи по проект, да започват дейности, когато намерят за добре. Трябва да има ниво на автономност в екип(ите), но би могло да

съществуват проблеми, с които не можем да очакваме всеки член на екипа да е запознат. Затова е необходимо работата да започва и продължава със знанието на ръководителя на проекта.

Работния пакет може да включва части от или някакви препратки към План на проекта, План на етапа, или Документацията за иницииране на проект.

Работен пакет трябва да покрива работата, необходим за създаване на един или повече продукти. Ако продукт изисква повече от един работен пакет, за да бъде създаден, то този продукт трябва да бъде разбит на по-малки продукти с техните поддържащи Описания.

Предпоставки за разрешаване на работен пакет:

1. Разрешение за етап – Борда на проекта дава разрешение за изпълнение на плана за етапа.
2. Одобрение на План по изключение – Борда на проекта дава разрешение за изпълнение на План по изключение
3. Необходим е нов работен пакет – резултат от преглед на статуса на етапа.
4. Коригиращо действие – в отговор на проблем или рисък.

PRINCE2 предлага следните действия:

- Проучване на плана на етапа за текущия етап с цел да се разбере:
 1. Крайните резултати.
 2. Цената и усилията, които се очаква да бъдат необходими за работата.
 3. Възможните толеранси.
- Проучване на документацията от процеса по иницииране на проект с цел разбиране на:
 2. Изискваните проектни контроли (например уговорките за докладване на прогреса).
 3. Изискваните стандарти за качество, дефинирани в Стратегия за управление на качеството.
 4. Как ще стане предаването на продукти, ако това е предвидено за текущия етап. Дефинирано в Стратегия за управление на конфигурацията.
- Дефиниране на всеки работен пакет като позволен (или коригиран):
 1. Получаване на свързаните описания на продукти за включване в работния пакет.
 2. Дефиниране на техники, процеси и процедури, които да бъдат използвани.
 3. Дефиниране на интерфейсите за разработка, които да бъдат поддържани.
 4. Дефиниране на работните интерфейси, както и интерфейсите за поддръжка.
 5. Дефиниране на изискванията за управление на конфигурацията.
 6. Дефиниране на общите споразумения за усилия, цена, начална и крайна дата, ключови моменти и толеранси.

7. Дефиниране на всякакви ограничения, които могат да се приложат.
8. Дефиниране на уговорките за докладване, справяне с проблемите и тяхното предаване нагоре в йерархията.
9. Дефиниране на метода за одобрение.
10. Осигуряване на свързани референции – План на етапа, Описание на продукта.
 - Преглед на работния пакет с мениджъра на екипа, подсигуряване, че са го приели и даване на разрешение за екипа да започне работа по пакета.
 - Преглед на Плана на екипа на неговия ръководител и обновяване на плана на етапа отразявайки времето на пъзволение на работния пакет.
 - Обновяване на конфигурационните записи, отразявайки съдържанието на разрешените работни пакети.
 - Обновяване на Регистъра за качество с планирани дейности по управление на качеството.
 - Ако е необходимо, обновяване на регистъра на риск в съответствие със стратегията за управление на рискове.
 - Ако е необходимо, обновяване на регистъра на проблемите.

2. Преглед на статуса на работен пакет.

Тази дейност осигурява начините за редовна оценка на статуса на Работен Пакет. Честотата и формалността на тази дейност, обикновено ще бъдат съгласувани с честотата на докладване дефинирана в работния пакет и поддържана от плана на етапа за текущия етап.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Събиране и преглеждане на информацията по прогреса от Контролния отчет на изпълнявания работен пакет:
 1. Оценяване на предвиденото време и усилие за завършване на недовършена работа (включително такава, която все още не е стартирана).
 2. Преглед на Плана на екипа с ръководителя на екипа, за да се определи дали работата ще бъде свършена на време и в рамките на бюджета.
 3. Преглед на записите в Регистъра за качество, за да се разбере текущия статус на дейностите по управление на качеството.
 4. Потвърждение, че Конфигурационния запис за всеки продукт в работния пакет, отговаря на статуса си.
- Обновяване на регистрите за рискове и проблеми, ако е необходимо.
- Обновяване на плана на етапа за текущия етап с прогнози и намествания.
 1. Получаване на завършен работен пакет.

Когато дадена работа е била възложена на конкретен човек или екип, е необходимо потвърждение, че тя е била завършена и одобрена.

Веднъж одобрен, всички следващи промени по продукт(и) трябва да премина през контрол по промените. Това трябва да е автоматична част от използвания метод за управление на конфигурацията.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Подсигуряване, че ръководителят на екипа е свършил работата дефинирана в работния пакет (или пакети).
- Проверка дали записите в регистъра по качество, относящи се за текущия продукт са завършени.
- Подсигуряване, че всеки продукт в работния пакет е получил одобрение.
- Потвърждение, че Конфигурационния запис за всеки одобрен продукт е бил обновен.
- Обновяване на плана на етапа, отразявайки работния пакет като завършен.

2. Преглед на статуса на етапа

Съществува опасност проекта да излезе извън контрол, ако не бъде проверяван през определено време. Трябва да има баланс между планиране и реагиране на събития.

За да се взимат информирани решения и да се упражнява разумен контрол, е необходимо да се сравни какво се е случило в действителност с това, какво се е очаквало да стане и какво може да последва (включвайки всички проблеми и рискове). Следователно е важно да съществува постоянен поток от информация, който да осигурява общ поглед над прогреса и проста, здрава система за наблюдение, която да осигурява тази информация.

Обектът на тази дейност е да поддържа точна и актуална картина на прогреса на текущата работа и статуса на ресурсите.

Тази дейност се случва се честота дефинирана в плана на етапа, може да бъде задействана от борда на проекта .

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Преглед на прогреса на етапа:
 1. Преглед на контролните отчети за периода.
 2. Преглед на прогнозите в текущия план на етапа и реалността.
 3. Идентифициране на разлики между планирания прогрес, докладвания и реалния прогрес на продукта.
 4. Проверка за проблеми по качеството, показани в регистъра за

качество.

5. Проверка на регистъра за рискове за някакви нови или обновени рискове и оценка на тяхното влияние бизнес казуса, плана на етапа и плана на проекта.
 6. Проверка на регистъра за проблеми, за да се определи нещо, което е станало в рамките на проекта или извън него и неговото влияние върху бизнес казуса, плана на етапа или плана на проекта.
 7. Проверка на статуса на всички коригиращи действия.
 8. Оценка на употребата на ресурси по време на наблюдавания период и тяхната наличност за остатъка от етапа. Проверка за някакво отклонение от очакваните бъдещи наличности на ресурси.
- Базирайки се на горния анализа, се взима решение дали са необходими някакви действия. Например дали да:
 9. Разрешаване на работен пакет.
 10. Осветляващи доклади в съответствие със стратегията за управление на комуникациите.
 11. Улавяне и проучване на рискове и проблеми.
 12. Отнасяне на рискове и проблеми до по-горни нива, ако толерансите са застрашени.
 13. Предприемане на коригиращи действия.
 14. Търсене на съвет от борда на проекта. Ако е необходимо се предоставя доклад за проблемите.
 15. Записване на всякакви идентифицирани уроци.
 16. Продължаване по план.
 - Поправка на регистрите за риск и проблеми, ако е необходимо.
 - Обновяване на плана на етапа, ако общата оценка промени някоя прогноза.
 - Ако някой от продуктите трябва да се предаде на клиента, като част от планирано предаване:
 17. Заявка за Статус на продукта за версията, която се предава.
 18. Подсигуряване, че:
 1. Продуктът е бил одобрен от определените в неговото Описание.
 2. Продуктите покриват всичките критерии за качество или са включени в одобрена отстъпка.
 3. Организациите за привеждане в действие и поддръжка са готови да поемат отговорност за продуктите.
 19. Предаване на продуктите.
 - Обмисляне дали да се прегледат уроците сега или да се изчака до по-късен преглед на етапа или когато наближи край на етапа.
 - Ако наближава край на етапа – подготовка за следващия етап.
 - Ако наближава край на финалния етап – подготовка за приключване на

проекта.

3. Осветляващи доклади

Ръководителят на проекта трябва да осигурява на проектния борд сбита информация за статуса на етапа и проекта и да разпределя друга информация до заинтересованите лица, в съответствие със стратегията за управление на комуникацията.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Събиране на информацията от Контролните отчети, Регистър на рисковете, Регистър на проблемите, Регистър на качеството, Регистър на уроците, Доклад за състоянията на продукта и всички значими промени по плана на етапа за текущо докладвания период.
- Сглобяване на списък от коригиращи действия предприети по време на докладвания период. Това, например, ще покаже на борда, че ръководителя на проекта действа в рамките на договорените толеранси.
- Преглед на осветляващите доклади за предишния докладван период.
- Изготвяне на осветляващи доклади за текущия докладван период.
- Разпределение на осветляващите доклади до проектния борд и всички други получатели, идентифицирани в стратегията за управление на комуникацията.

4. Улавяне и проучване на рискове и проблеми

По време на управлението на проект могат да се появят различни проблеми и да бъдат идентифицирани различни рискове. Те ще се появяват по различни начини и е необходимо да бъдат улавяни по единен и надежден начин. Всеки член на проекта, корпоративното или програмното управление, или друго заинтересовано лице може да докладва за проблем или риск.

Преди да се вземе решение за по-нататъшни действия, всеки проблем или риск трябва да бъде регистриран и след това оценено неговото влияние.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Ако даден проблем може да се разреши от ръководителя на проекта неформално, то това трябва да бъде направено и да бъде направена бележка в дневния регистър.
- За проблеми, които трябва да бъдат решени формално:
 1. Проверка на изискванията на процедурата за проблеми и промени в Стратегия за управление на конфигурацията.
 2. Добавяне на проблема в Регистър на проблемите веднага след като бъде изяснен.
 3. Категоризация на проблема.
 4. Оценка на сериозността на проблема.
 5. Оценка на приоритета на проблема.

- 6. Оценка на въздействието на проблема върху План на етапа, План на проекта и Бизнес казус.
- 7. Документиране на проблем, чрез създаване на доклад за проблем.
- 8. Докладване на статуса на проблема, в съответствие със стратегията за управление на конфигурацията и проверка на стратегията за управление на комуникацията дали има външни лица, които трябва да бъдат уведомени за този проблем.
- За рискове:
 - 9. Проверка на изискванията на процедурата за управление на рискове в стратегията за управление на рискове.
 - 10.Добавяне на риска към регистъра на рискове, веднага щом бъде идентифициран.
 - 11.Идентифициране на рисковото събитие и описание на неговия причинител и ефект.
 - 12.Оценка на риска спрямо плана на етапа, плана на проекта и бизнес казуса. Планиране на избрания отговор на риска.
 - 13.Докладване на статуса на риска в съответствие със стратегията за управление на рискове и проверка на стратегията за управление на комуникация дали има външни лица, които да бъдат уведомени за този риск.
- Ако е необходимо да се предприемат коригиращи действия – търсене на съвет от проектния борд. Ако е необходимо да се риск или проблем да се отнесе до по-горно ниво – преглеждане на статуса на етапа, за да може да бъде взета предвид цялостната картина.

5. Отнасяне на риск или проблем до по-горно ниво

Даден етап не трябва да излиза извън толерансите, договорени с проектния борд. Ръководителят на проекта може да предприема коригиращи действия или да поддържа текущото състояние, само ако се предвижда етапа да бъде завършен в рамките на толерансите, определени от проектния борд. Тази дейност се прилага, когато никое от коригиращите действия в обхвата на ръководителя на проекта няма да спаси етапа (или проекта) от излизане извън договорените толеранси. Това се отнася за всички типове рискове и проблеми, които не могат да бъдат разрешени в рамките на толерансите, определени от проектния борд

Тъй като събирането на информация и изготвянето на доклад по изключение може да отнеме време, се препоръчва борда на проекта да бъде уведомен възможно най-рано. Ръководителя на проекта може да иска да извърши тази дейност в 2 стъпки: ранно уведомяване на борда за предвидената изключителна ситуация, с

цел да ги подготви, последвано от поддържаща информация под формата на Доклад по изключение.

Ръководителят на проекта трябва да осъществи всяко решение на борда в отговор на отнесения до тях проблем.

Отнасянето на проблеми до по-горни нива е добра практика и не бива да бъде смятано за провал. Колкото по-рано са отнесат такива проблеми до по-горно ниво, толкова повече време ще има за реализиране на коригиращи действия.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Проучване на плана на етапа, за да се определи размер на отклонение и незавършените продукти. Екстраполация на това какво би се случило ако се остави отклонението да продължи.
- Проучване на плана на проекта за статуса на проекта и цялостен ефект на някое отклонение (използвайки текущата версия на документацията за иницииране на проекта за изходна рамка).
- Определяне на опциите за възстановяване и оценка спрямо бизнес казуса.
- Оценка на опциите за възстановяване спрямо плана на текущия етап. Може да бъде обмислена опцията за оценка на влиянието от личност или група с голям опит.
- Ситуацията, опциите и препоръките за по-нататъшни действия могат да бъдат изложени пред проектния борд в доклад по изключение. Тогава Борда на проекта ще вземе решение за по-нататъшни действия. Това може да включва:
 1. Събиране на повече информация или необходимост от повече време за обмисляне на техния отговор.
 2. Одобряване, отлагане или отхвърляне на заявка за промяна.
 3. Гарантиране на отстъпка за излизане от спецификациите или отлагане или отхвърляне.
 4. Увеличаване на толерансите, които се предвижда да бъдат достигнати.
 5. Инструктиране на ръководителя на проекта да изготви План по изключение, заявявайки какво би било допустимо.
 6. Инструктиране на ръководителя на проекта да приключи проекта предварително.
- 6. Предприемане на коригиращи действия.

Промени и приспособявания на проекта трябва да бъдат прилагани по обмислен и разумен начин, дори когато изглежда те да са лесно управляеми и в рамките на толерансите.

При предприемането на коригиращите действия, целта е да се избере и в рамките на етапните или проектните рамки, да се извърши действие, което да поправи отклоненията от плана. Коригиращо действие обикновено се задейства по време на прегледа на статуса на етапа и обикновено включва справяне със съвети и напътствия от проектния борд, както и проблеми, повдигнати от лидерите на екипите.

PRINCE2 препоръчва следните действия:

- Събиране на всяка информация, свързана с отклонението. Например от регистрите за проблеми и рискове, докладите за проблеми и изключения, съвети от проектния борд, дневни регистри.
- Идентифициране на възможни начини за справяне с отклонението и избиране на най-подходящата опция.
- Задействане на коригиращо действие, чрез разрешаване на работен пакет.
- Обновяване на конфигурационните записи за повлияните продукти.
- Обновяване на доклада за проблем (ако е необходимо), за да се покаже статуса на коригиращото действие.
- Обновяване на регистъра на проблеми с всякакви промени настъпили от коригиращото действие.
- Обновяване на регистъра на рискове с всякакви промени възникнали от прилагането на коригиращото действие.
- Обновяване на План на етап за текущия етап.

14. Управление на предаване на продукт (Managing Product Delivery)

14.1. Предназначение

Целта на управлението на предаване на продукт е да контролира връзката между ръководителят на проекта и ръководителите на екипи, като установява формални изисквания за одобрение, изпълнение и предаване на работата по проекта.

14.2. Дейност

Дейността на управлението на предаване на продукт е да осигури:

- Работата по продукти предоставени на екипи е одобрена
- Всички страни са наясно какво се очаква, колко ще струва и колко време ще отнеме
- Планираните продукти се свеждат до очаквания

- Ръководителят на проект се уведомява за прогреса, за да се подсигури, че очакванията се задоволяват

14.3. Контекст

Този процес представя проекта от гледната точка на ръководителя на екип, докато контролиране на етап (Controlling a Stage) се представя от тази на ръководителя на проект.

Ръководителят на екип следи дали продуктите се предават от екипа към проекта като:

- Одобрява работата от ръководителя на проект
- Създава екипен план на работния пакет.
- Следи дали продуктите се развиват с който и да е развоен метод(и) определени в работния пакет.
- Демонстрира че всеки продукт изпълнява своята критерия за качество посредством метод(ите) определени в работния пакет.
- Получава одобрение че продуктите са изпълнение от тези които имат право.
- Предаване на продуктите на ръководителя на проект в съгласие с всякакви процедури определени в работния пакет.

14.4. Дейности

Дейностите в този процес са:

- Одобряване на работен пакет
- Изпълнение на работен пакет
- Предаване на работен пакет

Одобряване на работен пакет

Преди работен пакет да се предостави на екип трябва да има съгласие между ръководителя на проект и ръководителя на екип. Това съгласие трябва да се отнася за това, какво да бъде предадено, изисквания, процедури и т.н.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Преглед на работния пакет
- Създаване на план, който да покаже, че продуктите могат да се изпълнят

- Оценяване на рисковете и уведомяването на ръководителя на проект за тях
- Съгласие за предаване на проект

Изпълняване на работен пакет

Работата трябва да бъде изпълнена и следена спрямо изискванията, които са дефинирани в работния пакет.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

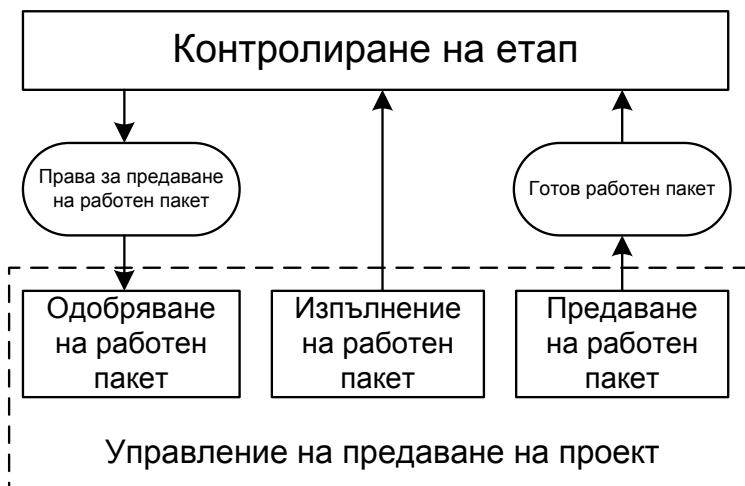
- Управление на развирането на продуктите, които се изискват
- Уведомяване на ръководителя на проект за проблеми или рискове
- Получаване на потвърждение за завършени продукти
- Проверка и докладване на статуса на работния пакет на ръководителя на проект

Предаване на работен пакет

Трябва да се уведоми ръководителя на проект.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Преглед на регистъра за качество за да се провери дали всички проверки свързани с качеството са изпълнени
- Работният пакет се отбелязва като завършен в екипния план
- Изпълнява се процедурата за завършване на работен пакет. Уведомява се ръководителя на проект.



15. Управляване на границите на етап (Managing a Stage Boundary)

15.1. Предназначение

Предназначение на този процес е да позволи на борда на ръководителите да получават информация от ръководителя на проект, и те да могат да следят успеха на конкретния етап, да одобряват следвания план и т.н.

15.2. Дейност

Това, с което този процес се занимава е:

- Гарантира на борда, че всички продукти в плана за конкретния етап са били завършени и одобрени
- Подготовка на план за следващия етап
- Преглед и, ако е необходимо, поправка на документацията на проекта
- Информиране на борда за възможни рискове
- Записване на информация, която може да помогне на следващите етапи
- Поискване на разрешение за започване на следващия етап

15.3. Контекст

Този етап е предвиден да раздели проекта на много етапи.

15.4. Дейности

Дейностите са насочени към работата на ръководителя на проект. Те са:

- Планиране на следващия етап
- Допълване на проектния план
- Допълване на Бизнес казус
- Докладване на край на етап
- Създаване на План по изключение

Планиране на следващия етап

Планът за следващия етап се създава близо до края на конкретния етап.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Проверка на компонентите на началния документ

- Създаване на план за следващия етап
- Създаване или допълване на записите на конфигурациите за продуктите, които ще се създадат в конкретния етап
- Допълване на регистъра на проблеми и регистъра на рискове ако има такива
- Допълване на регистъра на качество

Допълване на проектния план

Борда на проекта ползва проектния план по време на проекта за да измерва прогрес.

Проектния план се допълва за да инкорпорира актуалния прогрес от етапът, който свършва, и да съдържа информация относно планове по изключение или етапен план за етапът, който ще започне.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Проверка дали конкретният етапен план съдържа моментния прогрес, ако не да се допълни
- Допълване на регистъра на проблеми и регистъра на рискове ако има

Допълване на Бизнес Казус

Само бордът има право да продължи проектът, когато той е уязвим.

Проектите никога не се внедряват в изолирани среди. Средите се променят, следователно Бизнес казусът трябва да се промени за да отговаря на тези промени. Една такава промяна задължително води след себе си и неговото нагаждане към проекта.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Проверка дали в промените на бизнес казусът има рискове за апетитът или капацитетът на засегнатите организации.
- Допълване на планът с ползи с резултатите от прегледът на ползите в етапът
- Преглеждане на бизнес казусът и, ако е необходимо, планът с ползи и подготвянето им за одобрение от бордът
- Допълване на регистърът на рискове и регистърът на грешки ако е необходимо

Докладване за край на етап

Резултатът от етап трябва да се докладва на бордът, така че да има ясна визия от страна на ръководния екип.

Тази дейност трябва да се извърши най-рано възможно от края на даден етап.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- За изключителен план:
 - Зависимост от времето в даден етап, когато настъпва изключение се решава дали да се създаде доклад за край на етап
- За план на етап:
 - Проверка на състоянието на допълнения бизнес казус и, в частност, ползите получени в конкретния етап.
 - Проверка на планът на етап за да се потвърди, че целите на етапа са били постигнати.
 - Проверка на производителността на екипа за етапа
 - Проверка на производителността на продукта
 - Проверка на проблемите и рисковете, които са се получили по време на етапа
 - Подготовка на Доклад за край на етап
- Може да е нужно да се създаде доклад с научените уроци.
- Търсене на одобрение от борда за изключителен план или план на етап

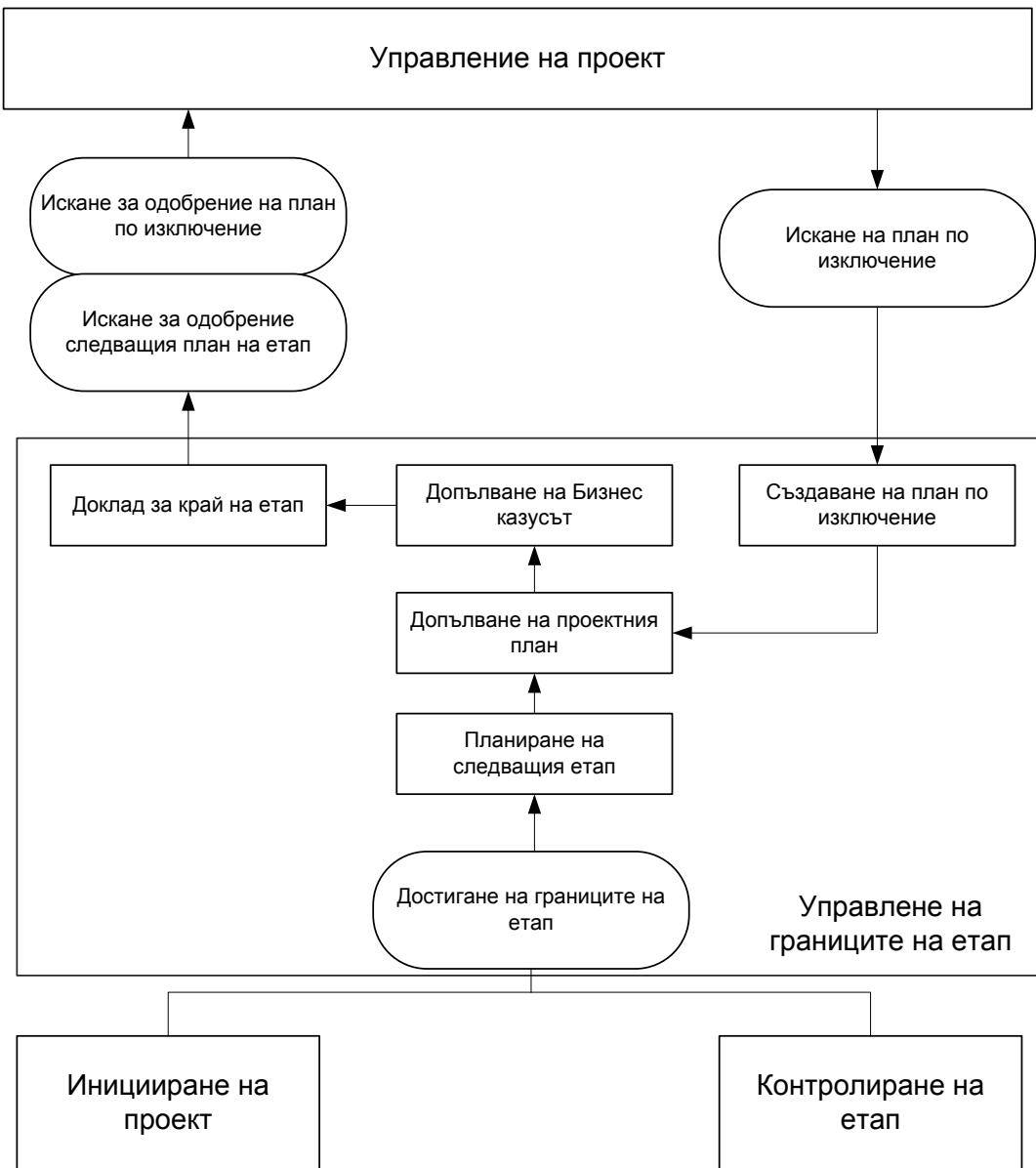
Създаване на план по изключение

Ако проекта се предвижда, че може да се отклони от одобреният толеранс, той повече няма одобрението на борда.

План по изключение се пожелава от борда в отговор на доклад за изключение.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Допълване на регистъра с проблеми с плана по изключение
- Проверка и, ако е необходимо, да се промени началния документ на проекта
- Създаване на план по изключение
- Да се променят конфигурационните записи
- Да се допълнят регистъра с проблеми и регистъра с рискове
- Да се допълни регистъра на качеството.



16. Затваряне на проект

16.1. Предназначение

Целта на този процес е да се определи точна точка, където да се получи одобрение за целия проект и да се разбере, че изискванията в началния документ са изпълнени.

16.2. Дейност

Дейността, с която затварянето на проект се занимава е да:

- Да се провери одобрението на потребителя за продуктите на проекта
- Да се подсигури, че страната клиент ще поддържа проекта, когато се разпусне
- Да се провери производителността на проекта
- Оценяване на някакви ползи, които са реализирани. Допълване на предвиждането на ползи и планиране на нереализирани ползи
- Да се подсигури, че всички отворени проблеми и рискове са подсигурени

16.3. Контекст

Всеки PRINCE2 проект трябва да свърши – има си начало и край. Истинският край на проект:

16.4. Дейности

Дейностите в този процес са свързани с работата на ръководителя на проект и са:

- Подготовка за планиран край
- Подготовка за преждевременен край
- Отпускане на продукти
- Оценяване на продукти
- Препоръчване за спиране на проект

Подготовка за планиран край

Преди ръководителя на проект да препоръча затварянето на проект, той трябва да се увери, че всички очаквания са постигнати.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Допълване на проектния план с резултатите от последния етап
- Уверяване, че проектът представлява каквото е описано в описанието на проектът и критериите за оценяване са постигнати
- Търсене на одобрение да се отбележи че ресурсите могат да се освободят

Подготовка за преждевременен край

В някои случаи бордът може да са посъветвали ръководителят на проект да затвори проектът преждевременно. В този случай ръководителят на проект трябва да подсигури, че работата, която се върши в момента няма да се отхвърли.

PRINCE2 препоръчва да се изпълнят следните действия:

- Допълване на регистрира с проблеми
- Допълване на проектния план
- Търсене на одобрение да се отбележи че ресурсите могат да се освободят

Отпускане на продукти

Продуктите на проектът трябва да се пуснат в работеща среда, за да може да се затвори проектът. Това може да се случи с единично освобождаване (release) в края на проектът или това да се случи по време на проектът.

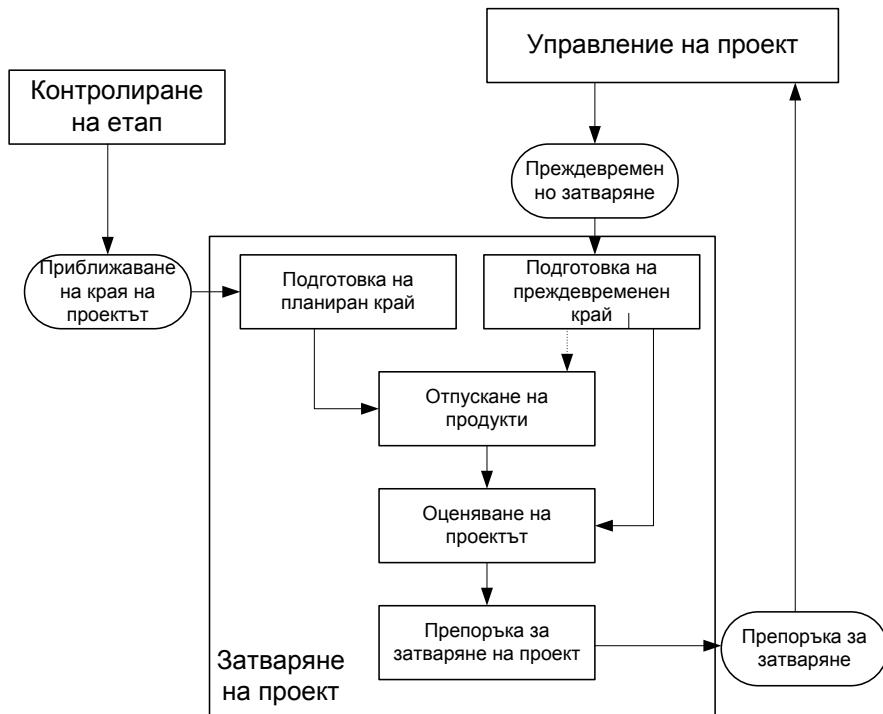
В случай на преждевременен край е възможно някои продукти, които са били одобрени, да не бъдат отпуснати.

Оценяване на продукти

Успешни организации се учат от своите успехи. В този процес, целта е да се оцени колко успешен или неуспешен е проектът. Възможно е да се подобрят предвижданията за бъдещи проекти.

Препоръчване за край на проект

Когато ръководителят на проект потвърди, че проектът може да бъде затворен се отправя предложение за затваряне на проектът към бордът.



17. PRINCE2 vs. PMBOK

17.1. Разлики между методите

PMBOK е американски стандарт, създаден за управление на Индивидуални проекти. Широко се използва в САЩ, а и от много индийски компании. PRINCE2 е структуриран метод за ефективно управление на проекти, който се разработва от британското министерство на търговията. Широко се използва в Европа.

Кратко сравнение между методите:

	PRINCE2	PMBOK
По-общо:	Набор от добри практики за управление на проекти	Метод за управление на проекти
	Описателен характер	Препоръчителен характер
Иницииране на проекта	Насочено към клиента – Харта на проекта	Породено от Бизнес казус
Правомощия на Ръководителя на проекта	Трябва да се вземат предвид Спонсорите и	Бордът на проекта упражнява главния

	Ключовите заинтересовани лица	контрол върху проекта
Адаптиране към специфични проекти	Разчита се на Ръководителя на проекта – някои процеси могат да не се изпълняват	Всички процеси трябва да се вземат предвид, но могат да се напаснат, за да отговорят на специфичните изисквания
Контролни точки	Решават се от Ръководителя на проекта	Контроли за проследяване на много нива
Методите са съвместими един с друг.		
Ръководителят на проекта може да използва и двета метода.		

Кратко сравнение между терминология и подходи на двета метода:

Области на знание в PMBOK	Принципи / Теми / Процеси в PRINCE2
Управление на интеграцията	Принципи: 7 Принципа Теми: Организация, План, Промяна, Процеси: 7 процеса
Управление на обхвата	Принципи: 7 Принципа Теми: Бизнес казус, План, Промяна Процес: 7 процеса
Управление на времето	Принципи: Постоянна бизнес причина, Учене от опита, Управление по етапи, Напасване към проекта Теми: Бизнес казус, План, Прогрес Процеси: 7 процеса
Управление на разходите	Принципи: Постоянна бизнес причина, Учене от опита, Управление на етапи, Напасване към проекта Теми: План, Промяна, Прогрес, Процеси: 7 процеса
Управление на качеството	Принципи: Постоянна бизнес причина, Учене от опита, Фокусиране върху

	продукта, Напасване към проекта Теми: Качество, План, Промяна Процеси: 7 процеса
Управление на човешките ресурси	Принципи: Учене от опита, Дефинирани роли и отговорности, Напасване към проекта Теми: Организация, План Процеси: 7 процеса
Управление на комуникацията	Принципи: Учене от опита, Напасване към проекта Теми: План, Промяна, Прогрес Процеси: 7 процеса
Управление на риска	Принципи: Учене от опита, Управление на изключенията, Напасване към проекта Теми: Риск, Промяна, Прогрес Процеси: 7 процеса
Управление на доставките	Принципи: Постоянна бизнес причина, Учене от опита, Фокусиране върху продуктите, Напасване към проекта Теми: Бизнес казус, План, Промяна, Прогрес Процеси: 7 процеса

Процесни групи в PMBOK	Процеси в PRINCE2
Процесна група по инициализиране	Стартиране на проект Управление на проект
Процесна група по планиране	Иницииране на проект
Процесна група по изпълнение	Управление на доставката на продукта Управление на границата на етапа
Процесна група по мониторинг и контрол	Управление на проект Контролиране на етап

	Управление на доставката на продукта Управление на границата на етапа
Процесна група по затваряме на проекта	Управление на границата на етапа Затваряне на проект

Сертифициране по PMBOK	Сертифициране по PRINCE2
Project Management Professional (PMP)	PRINCE2 Practitioner
Certified Associate in Project Management (CAMP)	PRINCE2 Foundation

17.2. Прилики между PRINCE2 и PMBOK

И двета метода имат над 15 години история в дисциплината Управление на проекти.

Te се приемат еднакво добре в глобален мащаб и са преведени на няколко езика.

Налично е сертифициране и по двета метода. PMP и PRINCE2 Practitioner са добре познати сертификати в по-голямата част от света и са необходимо условие, когато компаниите наемат ръководители на проекти.

И за двета метода са налични много казуси и ресурси, онлайн статии, списания и проучвания.

17.3. Съчетаване на методите

PMBOK може да се счита за енциклопедия или речник на Управлението на проекти, докато PRINCE2 е наръчника или упътването за потребителя за Управление на проекти.

Силна страна на PRINCE2 са процесите и документацията, но му липсва съсредоточаване върху Управлението на човешките ресурси и Управлението на доставките, които в PMBOK се изпълняват лесно.

От друга страна, подходът за Бизнес казус на PRINCE2 засилва бизнес насоката и стратегическите аспекти на управлението на проекти, което за PMBOK е слаба страна. PMBOK е по-насочен към клиента, като набляга върху доставянето на качествен продукт на клиента на време в рамките на бюджета на проекта. Би било чудесно, ако доставяме висококачествен продукт или услуга на клиента с

контролирана бизнес причина или удовлетворяване на бизнес нуждите в компанията. Друга важна концепция на PRINCE2 е Бордът на проекта, който при PMBOK е съпоставен като Спонсор на проекта, който спонсорира проекта. PRINCE2 е по-специфичен и е дефинирал по-динамични роли на Борда на проекта.

Чрез комбиниране на Work Breakdown Structure на PMBOK и Product Breakdown Structure Планирането, базирано на продукта в Prince2, крайните продукти на проекта (deliverables) ще бъдат по-ясни и уточнени.

PRINCE2 и PMBOK не трябва да се разглеждат като конкурентни подходи в управлението на проекти. Те не трябва да се изключват взаимно.

Изходните параметри от PMBOK ,могат да се подпомогнат от различни PRINCE2 шаблони от подходящата секция. Можем също така да използваме и Health Checklist от PRINCE2, за да осигурим висококачествен продукт или услуга.

17.4. Уникални концепции за PRINCE2:

- Бизнес казус (Business Case)
- Борд на проекта (Project Board)
- Планиране, базирано на продукта и PBS (Product-Based Planning & Product Work Breakdown Structure)
- Управление и архив на проблемите (Issue Management & Issue Log)
- Работен пакет (Work Package)
- Подход за управление на границите на етапа (Managing Stage Boundaries Approach)
- План за толеранс и изключения (Tolerance and Exception Plan)
- Управление на конфигурациите (Configuration Management)
- Health Check (Appendix E in PRINCE2)

Източници:

- Managing Successful Projects With Prince2 – 2009 – OGC, UK

Интернет документи:

- pmbokvs.prince2
- The_Marriage_of_PRINCE2_and_PMBOK - Dr Anthony Yeong