

## Глава 2. Методология управления проектом.

Это очень важная глава. Да, мы могли бы сказать это о каждой главе этой книги, так как все они добавят вам понимания в управлении проектами и приблизят Вас к сдаче экзамена PMP. Но эта глава особенно важна.

Эта глава содержит обзор терминов и понятий, используемых в этой книге. Понимание того, что здесь представлено, облегчит ваше обучение. Продолжая читать, ищите пробелы в своих знаниях.

### Определение проекта(стр 4)

Поскольку искусство и наука управления проектами вращаются вокруг проектов, знание определения проекта - то как термин используется на экзамене, помогло многим тестируемым правильно ответить как минимум на четыре вопроса на экзамене. Многие люди называют свою работу проектом, когда это совсем не так.

На экзамене предполагается, что проект имеет следующие характеристики:

- Это временная деятельность , обладающая началом и концом.
- Проект создает уникальный продукт, услугу или результат.

Думаете на экзамене спрашивают: «Что такое проект?». Нет, на экзамене описываются ситуационные кейсы. И анализируя эти ситуации, вы должны будете задаться вопросом: «А проект или тут описан?».

Итак, что такое проект? Если ваш менеджер вошел в ваш офис сегодня и сказал: "Система сломана. Можешь выяснить, что с ней не так, и исправить это?" Это будет проект?

Читаете ли вы дальше, прежде чем обдумаете вопрос? Если да, прочтите его еще раз и подумайте над ответом. Это важное понятие, как для экзамена, так и в реальном мире.

Из тысяч студентов, которых обучала RMC, очень немногие пришли в наши классы, понимая, как необходимо организовать работу в соответствии с проектным подходом, этапами и жизненным циклом. В процессе планирования проекта будут составлено расписание и бюджет. Можете ли вы запланировать "исправить это", если вы не знаете, что не так? Нет, не сможете; на самом деле, в предыдущем сценарии было по крайней мере два проекта. В главе Процессы Управления Проектами более подробно рассказывается о разделении работы на проекты и этапы жизненного цикла.

Вы действительно работаете над проектами? Если вы работаете в Службе поддержки и кто-то связывается с вами по поводу проблемы, вы можете использовать WBS, но нужна ли вам сетевая диаграмма? Вам нужно использовать управление освоенным объемом? Как насчет планов управления содержанием, сроками и стоимостью? Скорее всего, нет.

#### Быстрый тест:

- Управление проектом
- Определение проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Заинтересованная сторона
- Управление заинтересованными сторонами
- Руководство
- Офис управления проектами(РМО)
  - Поддерживающий
  - Контролирующий
  - Управляющий
- Организационное управление проектом
- Организационная структура
  - Матричная
    - Сильная
    - Слабая
    - Сбалансированная
  - Функциональная
  - Проектно-ориентированная

- Project expediter
- Project coordinator
- Факторы среды предприятия
- Активы процессов предприятия
  - Процессы, политики, процедуры
  - Историческая информация
  - Извлеченные уроки
- Журнал допущений
- Допущения
- Ограничения
- Данные об исполнении работ, информация и отчеты
- Operational work
- Управление программой
- Управление портфелем
- Экспертное суждение
- Встречи

Некоторые виды деятельности являются частью текущей деятельности компании, а не проекта.

### Tricks of the Trade

При подготовке к экзамену убедитесь, что ваше определение проекта соответствует руководству PMBOK. Вы должны иметь в виду большой, управляемый планом(предикативный ЖЦ) проект, когда вы готовитесь к экзамену, и когда отвечаете на вопросы экзамена. Подумайте о проекте, который является новым для организации (никогда не делался раньше), использует ресурсы из многих стран, имеет более 200 человек в команде, длится более одного года и имеет бюджет более \$10 миллионов. Такая деятельность потребует от вас использования многих инструментов управления проектами.

Независимо от того, работаете ли вы в настоящее время над крупными проектами, вам нужно будет отвечать на вопросы на экзамене, как будто вы это делаете. Существует большая разница между управлением малыми и большими проектами. Большой проект требует использования всей широты процессов и инструментов управления проектами.

В небольшом проекте когда вам необходимо решить проблему, вы подходите к человеку, с которым хотите поговорить. На большом проекте уходят недели на планирование коммуникаций. И когда возникает проблема, вы должны выяснить, кто участвует и где они находятся, найти их контактные данные и предпочтительный способ связи, и общаться с ними таким образом. Если вы будете держать в уме проект такого масштаба, читая эту книгу, вы увидите, что множество различных элементов, описываемых здесь как часть управления проектами, имеют смысл, необходимы и повышают ценность. И если эти понятия имеют для вас смысл, вам не нужно их запоминать—вы можете использовать логику для ответа на вопросы на экзамене.

Еще одна вещь, которую следует иметь в виду на экзамене, - это то, что вы должны предположить, что предложения по реализации проектов официально рассматриваются и утверждаются руководством вашей организации после сравнения всех предлагаемых вариантов. Проекты не отбираются произвольно или неофициально. (См. обсуждение бизнес-документов в качестве входа процесса Разработка устава проекта в главе Управление интеграцией.)

## Почему Существуют Проекты

Проекты создаются для получения бизнес-ценностей и выгод, определенных в бизнес-кейсе и плане управления выгодами. Проекты предназначены для внесения позитивных изменений в организацию, как правило, для добавления или улучшения продуктов или услуг, а в некоторых случаях для удовлетворения правовых или иных нормативных требований.

Большинство работ, выполняемых в организациях, можно охарактеризовать как оперативные или проектные. Оперативная работа - это текущая работа по поддержке бизнеса и систем организации, тогда как проектная работа заканчивается, когда проект закрыт. Важно понимать разницу для экзамена. Вы можете увидеть случаи, когда реальная проблема в вопросе заключается в том, что кто-то пытается управлять текущей (операционной) работой, например производством, как проектом.

Хотя это две различные области работы, они тесно связаны между собой. Когда проект завершен, результаты переходят к текущим бизнес-операциям, чтобы результаты проектной работы могли быть использованы в организации. Успешный переход может потребовать обучения сотрудников или корректировки оперативных процессов. Например, когда внутренний проект страховой компании по разработке новой системы отслеживания рабочей нагрузки будет завершен, сотрудникам необходимо будет научиться использовать эту систему и скорректировать свои процессы, чтобы включить ее в свою повседневную работу, чтобы можно было реализовать полученные преимущества.

И эти связи идут в обоих направлениях. В то время как проект может разработать продукт или услугу для использования в оперативной работе, необходимость изменения или улучшения оперативной работы может побудить к инициированию проекта. Например, необходимость разработки новой системы отслеживания загруженности делами, может возникнуть из-за проблем, возникающих в бизнес-операциях организаций. В качестве другого примера представим, что система отслеживания загруженных дел перешла в операционную работу и пользователи начали работать с ней, но были выявлены некоторые ошибки. Устранение этих ошибок, скорее всего, будет рассматриваться как оперативная работа по поддержанию бизнес-систем, а не как новый проект. Однако, если организация решит, что новые функции или функции должны быть добавлены в систему отслеживания рабочей нагрузки после ее эксплуатации, это может вызвать новый проект.

## **Управление**

Управление организацией (*Organizational governance*) относится к общей структуре организации и включает в себя разработку политик и процедур для выполнения работы по достижению стратегических целей высокого уровня. Также обратите внимание, что в организации существует несколько уровней управления. Как правило, совет директоров несет ответственность за обеспечение соответствия работы всей организации внешним (правительственным или нормативным) и внутренним стандартам и требованиям. Внутренние требования включают в себя политику и процедуры в отношении портфеля, программы и проектной работы, которые помогают обеспечить, чтобы эти усилия входили в стратегический план организации и способствовали получению конкретных выгод или стоимости. Каждая организация уникальна, и управление призвано поддерживать конкретную культуру и атрибуты организации.

Управление проектами включает в себя модель, в рамках которой проектная работа выполняется по всей организации. Это может включать создание или обеспечение соблюдения процессов и политик в таких областях, как риски, ресурсы, связь и управление изменениями. Управление проектами может быть создано и управляться Проектным Офисом (РМО). Мы обсудим различные типы РМО позже в этой главе.

## **Что такое управление портфелем?(стр.15)**

Портфель включает в себя программы, отдельные проекты и другую связанную с ними оперативную работу, которые приоритизируются и реализуются для достижения конкретной стратегической бизнес-цели (см. рис. 2.1). Объединение программ, проектов и операций в один или несколько портфелей помогает оптимизировать использование ресурсов, повышает выгоды для организации и снижает риски. Программы и проекты, составляющие портфель, могут не быть связаны между собой, кроме того, что они помогают достичь общей стратегической цели. Работа организации может состоять из одного или нескольких портфелей. Проект включается в портфель на основе потенциальной отдачи от инвестиций, стратегических выгод, соответствия корпоративной стратегии и других факторов, имеющих решающее значение для успеха организации.

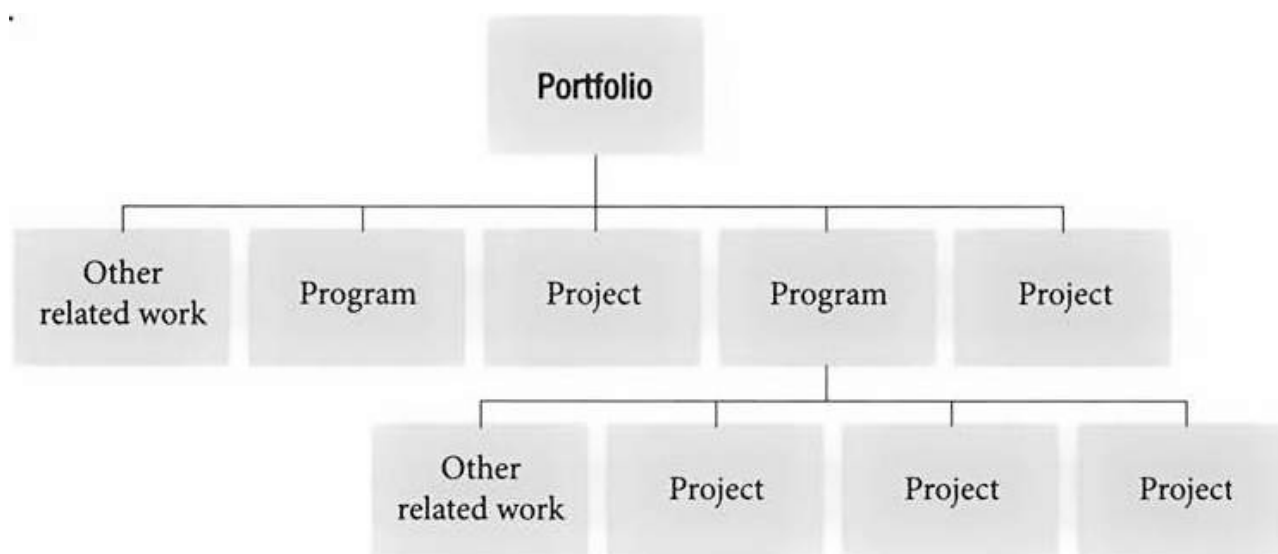


Figure 2.1: Управление портфелем

#### Что такое управление программами? Стр. 14

Группируя связанные проекты в программу, организация может координировать управление этими проектами (см. рис 2.2). Программный подход фокусируется на взаимозависимости между проектами и может помочь снизить риск, достичь экономии масштаба и улучшить управление. В дополнение к работе, необходимой для завершения каждого отдельного проекта, Программа также включает в себя такие усилия, как координация и управление деятельностью программы. Таким образом, когда вы обнаружите, что ваша работа охватывает более одного проекта, вы можете управлять всеми проектами как программой, если это выгодно. Однако это следует делать только тогда, когда программный подход имеет смысл. Проекты объединяются в программы для обеспечения скоординированного контроля, поддержки и руководства. Менеджер программ работает над тем, чтобы проекты и программы достигали тех преимуществ, ради которых они были инициированы.

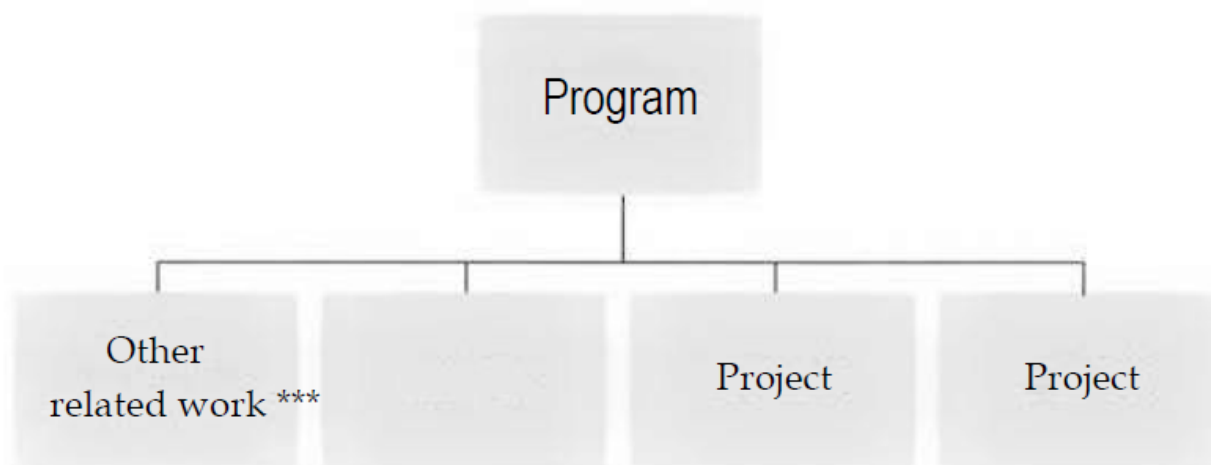


Figure 2.2: Управление программой

### **Что такое управление проектами? Почему это так важно? Стр. 10**

Управление проектами - это одновременно и наука, и искусство. Наука - это систематический процесс эффективного и результативного управления работами для достижения запланированных результатов. Это включает в себя адаптацию усилий для удовлетворения потребностей проекта и использование соответствующих процессов и инструментов для выполнения работы. Искусство управления проектами связано с тем, как руководитель проекта использует такие навыки, как влияние, организация и разработка стратегии, в дополнение к другим межличностным и командным навыкам.

Руководство PMBOK разбивает управление проектами на группы процессов и области знаний. Группы процессов управления проектами это: инициирование, планирование, выполнение, мониторинг и контроль, а также закрытие. Каждая из этих групп процессов более подробно рассматривается в главе Процессы управления проектами. Области знаний являются интеграция, содержание, график, стоимость, качество, ресурсы, коммуникации, риски, закупки и управление заинтересованными сторонами. Работа этих групп процессов и областей знаний в них может происходить одновременно и повторяется по мере продвижения проекта.

Скорее всего, есть некоторые ключевые аспекты управления проектами вы не знаете. Ответ на вопрос: "Что такое управление проектами?" - описано в этой книге. Он может включать в себя технические термины и процессы, но он также включает в себя роли и обязанности и уровни полномочий. Применение практик, инструментов и методов, а также знаний и навыков управления проектами повышает вероятность успеха проекта. Читая эту книгу, вы можете обнаружить, что управление проектами включает в себя больше, чем вы думали.

Эффективное использование управления проектами гарантирует, что организация сосредоточена на наиболее важной работе, и, благодаря соответствующим усилиям по планированию, работа выполняется правильно и наиболее экономичным с точки зрения времени и затрат образом. Риски выявляются и планируются до их возникновения, коммуникации управляются эффективно, и достигается качество. Эти усилия приводят к удовлетворению заинтересованных сторон и достижению бизнес-целей.

### **Что такое Организационное управление проектами? (ОРМ) стр.16**

Организационное управление проектами (ОРМ) служит руководством или драйвером для управления проектами, программами и портфелями, а также другими организационными практиками. Это модель, позволяющая организации в целом сосредоточиться на общей стратегии. ОРМ обеспечивает руководство тем, как портфели, программы, проекты и другая организационная работа должны быть приоритизированы, управляться, выполняться и измеряться для наилучшего достижения стратегических целей и желаемых выгод. На рис. 2.3 показано, как организационное управление проектами приводит организацию к управлению проектами, программами и портфелями для достижения стратегических целей. Понимание того, как эти части взаимосвязаны, как показано на этой иллюстрации, может помочь вам правильно ответить на вопросы на экзамене. Если вам не сказали иначе, считайте, что используется эта организационная структура при ответе на вопросы экзамена.



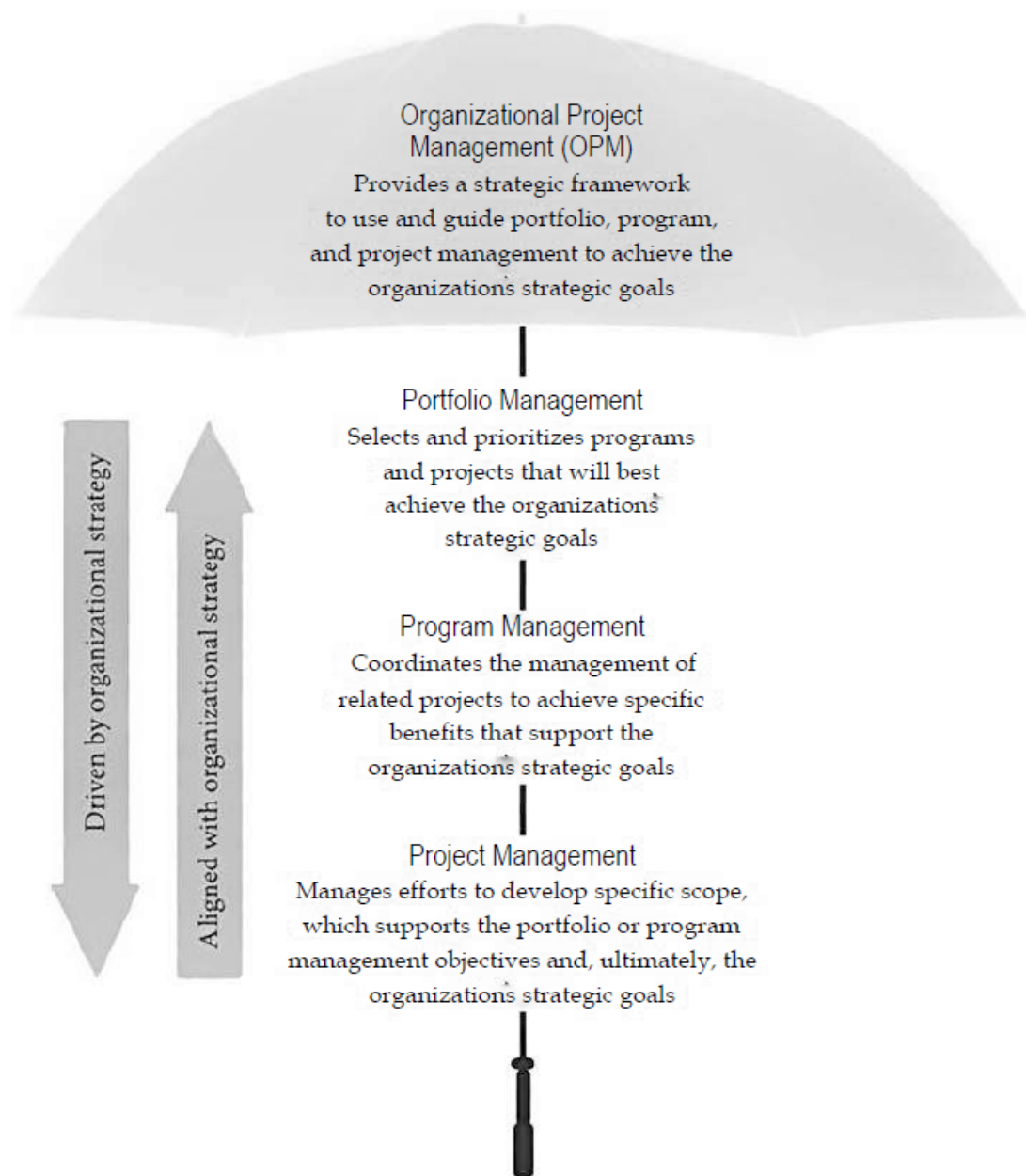


FIGURE 2.3 Organizational project management

Figure 2.3: Организационное управление проектом

Ключевым моментом для понимания является то, что все усилия в организации—являются ли они частью проекта, программы, портфеля или оперативной работы—должны управляться организацией и поддерживать ее стратегические цели. Это означает, что любые изменения в организационной стратегии потребуют изменений в портфелях организаций, программах, проектах и оперативной работе—как текущих усилиях, так и будущих инициативах. Например, если проект не соответствует стратегии организации, проект может быть изменен на полпути, чтобы привести его в соответствие, или он может быть прекращен.

#### Офис управления проектами. Стр 48

Офис управления проектами (РМО) является подразделением в организации, которое поддерживает или обеспечивает соблюдение проектного подхода в организации. Офис

осуществляет надзор и стандартизацию управления проектами. РМО может принимать одну из нескольких различных форм, включая следующие:

- **Поддерживающий.** Поддерживающий РМО предоставляет политику, методологии, шаблоны и извлеченные уроки для управления проектами в организации. Он обычно реализует низкий уровень контроля над проектами.
- **Контролирующий.** Контролирующий РМО обеспечивает поддержку и руководство по управлению проектами, обучает других управлению проектами и программным обеспечением для управления проектами, помогает с конкретными инструментами управления проектами и обеспечивает соблюдение организационной политики. Он, как правило, имеет средний уровень контроля над проектами.
- **Управляющий.** Управляющий РМО предоставляет менеджеров проектов для различных проектов и отвечает за результаты этих проектов; все проекты или проекты определенного размера, типа или влияния управляются этим офисом. Управляющий РМО имеет высокий уровень контроля над проектами.

### Tricks of the Trade

Офис управления проектами может:

- Управлять взаимосвязями между проектами, программами и портфелями.
- Интегрировать информацию по всем проектам для оценки того, достигает ли организация своих стратегических целей.
- Помогать в предоставлении ресурсов.
- При необходимости рекомендовать прекращение проектов.
- Контролировать соблюдение организационных процессов.
- Помогать собирать извлеченные уроки в хранилище и предоставлять их в распоряжение других проектов.
- Предоставлять шаблоны для документов, таких как иерархические структуры работ (WBS) или планы управления коммуникациями.
- Обеспечивать руководство и управление проектами.
- Координировать коммуникации по проектам.
- Быть более активно вовлеченным во время инициирования проекта, чем позже в проекте.
- Быть представленным в Совете по контролю за изменениями.
- Быть заинтересованной стороной.
- Приоритезировать проекты.

**Упражнение.** Проверьте себя! Прочитайте описание РМО и определите, может ли он быть поддерживающим, контролирующим или управляющим или комбинацией трех.

Описание	Тип РМО
Управляет всеми проектами в организации	<i>У (почему не контролирующий? Потому что К — требует соответствия, но не делает управляющих воздействий)</i>
Обеспечивает поддержку и руководство; требует, чтобы все проекты в организации использовали определенное программное обеспечение и шаблоны управления проектами, но не осуществляет контроль над проектом	<i>К</i>



Координирует все проекты в рамках организации	<del>У</del> , К
Рекомендует использовать общую терминологию, шаблоны, отчетность и процедуры для проектов в рамках всей организации в целях обеспечения согласованности и рационализации усилий.	Н
Назначает руководителя проекта	У
Приоритизирует проекты	У( <del>Еще и контролирующий, потому что ХЗ</del> )
Имеет самый высокий уровень контроля над проектами	У

Отвечая на вопросы экзамена, предполагайте, что в организации есть РМО, если в вопросе не указано иное. Внимательно прочитайте ситуационные вопросы, чтобы определить, поддерживает ли РМО, контролирует или управляет.

### Организационная структура. Стр 45

Проект не выполняется в вакууме. Проекты затрагиваются и влияют на культурные нормы, политику управления и процедуры организаций, частью которых они являются. Эти факторы приобретают все большее значение в глобальных организациях, в которых члены групп часто работают в различных подразделениях и в разных странах. Лучшие руководители проектов ищут эти взаимодействия и управляют ими в интересах проекта и организации.

То как организована компания, является одним из основных видов влияния.

#### Tricks of the Trade

Организационная структура будет диктовать, к кому руководитель проекта обращается за помощью с ресурсами, как следует обращаться с коммуникациями и многими другими аспектами управления проектами. Это влияние настолько важно, что ответ на вопрос на экзамене может измениться в зависимости от структуры обсуждаемой организации.

#### Tricks of the Trade

Вопросы на экзамене часто формулируются с точки зрения уровня полномочий руководителя проекта и того, как форма организации влияет на их управление проектами. Например, экзаменационные вопросы могут касаться того, кто имеет власть в каждом типе организации (менеджер проекта или функциональный менеджер), или они могут потребовать от вас понимания преимуществ и недостатков менеджера проекта в каждом типе организации.

При чтении следующих разделов, описывающих различные организационные структуры, найдите время подумать о том, как каждая форма повлияет на вашу работу в качестве менеджера проекта и как вы будете решать проблемы в разных ситуациях в каждой структуре.

**Функциональная:** Это общая организационная структура. Функциональные организации группируются по областям специализации в рамках функциональных областей, таких как бухгалтерский учет, маркетинг или производство. Когда вы видите "функциональный" на экзамене, подумайте "silo". Проекты, как правило, происходят в рамках одного департамента. Если требуется информация или проектная работа из другого департамента, сотрудники передают запрос руководителю департамента, который передает запрос другому руководителю отдела. В противном случае коммуникация остается в рамках проекта. Члены команды выполняют проектную работу в дополнение к текущей работе в департаменте.

**Проектно ориентированная:** В проектно-ориентированной организации вся компания организована по проектам, и руководитель проекта контролирует проект. Персонал назначается и отчитывается перед руководителем проекта. Когда вы видите "проектно-ориентированный" на экзамене, подумайте "нет дома". Члены команды выполняют только проектную работу, и когда проект закончен, у них нет департамента, в который они могли бы вернуться. Они должны быть назначены на другой проект или получить работу у другого работодателя. Общение в основном происходит в рамках проекта. Этот тип организации также можно назвать комбинированным или гибридным.

**Матричная:** Эта форма является попыткой максимизировать преимущества функциональной и проектно-ориентированной структур. Когда вы видите "матрицу" на экзамене, подумайте: "два менеджера". Члены команды отчитываются перед двумя менеджерами: менеджером проекта и функциональным менеджером (например, главным инженером). Коммуникация идет от членов команды к обоим менеджерам. Члены команды выполняют проектную работу в дополнение к текущей работе в департаменте.

В сильной матрице власть принадлежит руководителю проекта. В слабой матрице власть принадлежит функциональному менеджеру, а власть руководителя проекта сравнима с властью координатора или экспедитра. В сбалансированной матрице полномочия распределяются между функциональным менеджером и менеджером проекта.

Как указывалось в ранее, роль руководителей проектов в слабой матрице или в функциональной организации может быть одной из следующих:

- **Экспедитор проекта.** Экспедитор проекта выполняет главным образом функции помощника персонала и координатора по вопросам коммуникации. Экспедитор не может лично принимать или приводить в исполнение решения.
- **Координатор проекта.** Эта должность аналогична должности экспедитора проекта, за исключением того, что координатор имеет определенные полномочия и полномочия принимать решения и подотчетен руководителю более высокого уровня.

Экзамен, как правило, не определяет форму обсуждаемой организации. Если форма не указана, считайте, что имеется в виду матрица. Если вы помните это, вы должны получить еще несколько правильных ответов.

Плотная матрица не имеет ничего общего с матричной организацией. Это просто относится к colocation-практике размещения рабочих мест для проектной группы в одной комнате. Поскольку он похож на другие формы организации, он часто использовался в качестве четвертого выбора для этих вопросов на экзамене.

### Упражнение:

Проверьте себя! На экзамене вас ждут вопросы, которые проверяют ваше понимание преимуществ и недостатков функциональных, проектно-ориентированных и матричных организационных структур. Понимание преимуществ и недостатков каждой из них поможет вам оценить ситуации и выбрать правильный ответ в рамках определенных ограничений. Попрактикуйтесь, перечисляя свои ответы в приведенных ниже пробелах.

Функциональная	
Преимущества	Недостатки

<ul style="list-style-type: none"> <li>Упрощение управления специалистами(<i>Все рядом, хорошее взаимодействие если проект в рамках одного подразделения</i>).</li> <li>Члены команды отчитываются только перед одним руководителем.</li> <li>Аналогичные ресурсы централизованы, так как компания сгруппирована по специальностям(<i>Есть доступ к центрам компетенции — другим сотрудникам отдела</i>)</li> <li>Четко определенные пути карьерного роста в областях специализации(<i>Возможность карьерного роста</i>.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мало полномочий у менеджера проектов — плохая управляемость.</li> <li>У членов команды есть текущая работа конкурирующая с работами по проекту(<i>Люди уделяют больше внимания своей функциональной специальности в ущерб проекту</i>).</li> <li>Нет карьерных перспектив у менеджера проекта.</li> </ul>
<b>Проектно-ориентированная</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководитель проекта имеет больше полномочий для принятия решений(<i>но и ответственность больше</i>).</li> <li>Эффективная организация проекта(<i>все для проекта! Нет конкурирующих целей</i>).</li> <li>Хорошие коммуникации между участниками команды проекта(<i>лучше чем в функциональной</i>).</li> <li>Лояльность команды к проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Некуда идти после окончания проекта</i></li> <li><i>Отсутствие специализации по дисциплинам(нет развития)</i>.</li> <li><i>Дублирование оборудования и должностных обязанностей</i>.</li> <li><i>Может привести к менее эффективному использованию ресурсов(как следствие предыдущего пункта)</i>.</li> </ul>
<b>Матричная</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Четко определенные цели проекта(<i>видимо по сравнению с функциональной</i>).</li> <li>Улучшенный контроль менеджера проекта над ресурсами (<i>по сравнению с функциональным</i>).</li> <li>Дополнительная поддержка из функциональных областей(<i>можно пойти посоветоваться с коллегами из отдела</i>).</li> <li>Максимальное использование ограниченных ресурсов(<i>загружат работой не по проекту так, текущей</i>).</li> <li>Лучшая координация (<i>не нужно</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требуется дополнительное администрирование(<i>потому что два босса</i>)</li> <li>Члены проектной команды имеют более одного босса</li> <li>Более сложные процессы мониторинга и контроля(<i>потому что два босса, непонятно кому отчитываться</i>).</li> <li>Распределение ресурсов является более сложным(<i>и необходимо расписать все процедуры</i>).</li> <li>Необходимы более подробно описанные регламенты взаимодействия</li> <li>Функциональные руководители могут</li> </ul>

<p><i>запрашивать ресурсы у функциональных руководителей, ну или по крайней мере уже известно кого они могут выделить)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более эффективное горизонтальное и вертикальное распространение информации(она передается как через коммуникации проекта, так и коммуникации функциональной структуры)</li> <li>• Членам команды есть куда вернуться после проекта(Есть "дом")</li> </ul>	<p>иметь иные приоритеты, чем руководители проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более высокий потенциал конфликта(потому что у функциональных свои цели, а регламент привлечения людей на проектной работы может быть недостаточно прописан)</li> </ul>
---	--

### Роли в проекте.

Для экзамена важно понять, кто участвует в проекте и что они должны делать. Некоторые люди на самом деле проваливают экзамен, потому что они не понимают роли в проекте и не знают, что делает менеджер проекта, или, по крайней мере, не понимают, что экзамен ожидает, по поводу того, какую роль он будет выполнять. У них также могут возникнуть проблемы с разграничением между тем, что должны делать команда, руководитель проекта и руководство.

Это упражнение поможет вам сосредоточиться на ролях и обязанностях в контексте экзамена. Ответы могут предоставить вам новую информацию или просто освежить вашу память. Вы увидите, что о многих вопросах, перечисленных в ответах на эти упражнения, вы узнаете из остальной части этой книги.

### Упражнение:

Роль спонсора проекта / инициатора. Проверьте себя! Опишите роль спонсора/инициатора проекта.

### Ответ:

Базовое определение спонсора - это тот, кто предоставляет финансовые ресурсы для проекта; однако экзамен возложил на спонсора дополнительные обязанности, включая оказание поддержки проекту и защиту проекта от ненужных изменений. Роль спонсора могут выполнять два или более лиц, работающих вместе.

В ситуациях закупок заказчик (покупатель) также может быть спонсором. В таких случаях продающая организация также должна иметь спонсора.

Думайте об руководстве вашей компании, когда вы читаете это. Знает ли оно, какова его роль в проектах? А ты? Как вы можете помочь ему лучше понять свою роль? Не имея спонсора или кого-то в управлении, выполняющего функции, подробно описанные в следующих списках, проект будет страдать, тратить время и ресурсы. Руководство должно выступать в качестве защитника проекта (до тех пор, пока проект продолжает соответствовать стратегическим целям организации). Руководство - это любой старший менеджер проекта в организации, в том числе руководители программ или портфеля.

Внимательно прочитайте следующий список, чтобы понять роль спонсора и/или вышестоящего руководства в организации. Поскольку список очень длинный—и поскольку многие руководители проектов имеют пробелы в своих знаниях здесь - мы организовали этот раздел по группам процессов.

*Во время или до начала проекта, спонсор:*

- Имеет требования, которые должны быть выполнены.
- Является заинтересованной стороной проекта.

- Участвует в разработке бизнес-кейса проекта.
- Помогает определить измеримые цели проекта.
- Выступает за или защищает проект, особенно во время разработки концепции проекта.
- Служит голосом проекта или представителем для тех, кто не знает о проекте, включая высшее руководство.
- Собирает соответствующую поддержку для проекта.
- Обеспечивает бай-ин по всей организации.
- Обеспечивает финансирование.
- Обеспечивает требования высокого уровня.
- Предоставляет информацию о первоначальном объеме проекта.
- Может диктовать вехи, ключевые события или дату окончания проекта (вместе с заказчиком).
- Определяет приоритеты между ограничениями (если это не сделано заказчиком).
- Предоставляет информацию, которая помогает разработать устав проекта.
- Предоставляет руководителю проекта полномочия, указанные в уставе проекта.
- Устанавливает приоритеты между проектами.
- Призывает заинтересованные стороны завершить разработку требований и содержания проекта высокого уровня.
- Руководит процессом утверждения и формализации проекта при необходимости с помощью менеджера проекта.

*Во время планирования проекта, спонсор:*

- *Предоставляет команде проекта Время для планирования.*
- *Может пересмотреть WBS.*
- *Выявляет риски.*
- *Определяет отчеты, необходимые руководству для наблюдения за проектом.*
- *Предоставляет экспертное заключение.*
- *Помогает оценить компромиссы во время "Сжатия", "Быстрого прохода " и переоценки.*
- *Утверждает окончательный план управления проектом.*

*Во время выполнения и мониторинга проекта, спонсор:*

- *Поддерживает усилия руководителя проекта.*
- *Защищает проект от внешних воздействий и изменений.*
- *Обеспечивает соблюдение политики качества.*
- *Предоставляет экспертное заключение.*
- *Помогает оценить компромиссы во время сбоя, быстрого отслеживания и переоценки.*
- *Разрешает конфликты, выходящие за пределы компетенции менеджеров проектов.*
- *Утверждает, отклоняет или откладывает изменения или уполномочивает на это комитет по контролю за изменениями.*
- *Может предписывать проведение проверки качества.*
- *Уточняет вопросы содержания проекта.*
- *Работает с менеджером проекта для мониторинга прогресса.*

*Во время закрытия проекта, спонсор:*

- Обеспечивает формальную приемку результатов (если спонсор является заказчиком).
- Обеспечивает эффективную и комплексную передачу результатов заказчику.
- Поддерживает сбор исторических записей по проекту.

**Упражнение:**

Роль команды проекта. Проверьте себя! Опишите роль команды проекта.

**Ответ:**

Команда проекта-это группа людей, в том числе менеджер проекта, которая будет выполнять работы над проектом. Члены команды могут меняться на протяжении всего проекта по мере добавления и освобождения людей из проекта.

Как правило, команда помогает планировать то, что должно быть сделано, путем помощи в создании WBS, а так же помогает выполнять оценки расписания по своим пакетам работ или задачам. Во время выполнения проекта, его мониторинга и контроля, члены команды выполняют действия по созданию результатов, представленных в пакетах работ, и помогают искать отклонения от плана управления проектом. Более конкретно, команда может помочь:

- Выявление и вовлечение заинтересованных сторон.
- Определение требований.
- Определение ограничений и допущений.
- Создание WBS.
- Декомпозирует пакеты работ, за которые они отвечают, на запланированные действия.
- Определение зависимостей между действиями.
- Предоставляет расписание и оценку стоимости.
- Участие в процессе управления рисками.
- Выполняет планы по управлению качеством и коммуникациями.
- Обеспечение соблюдения основных правил.
- Выполнение плана управления проектом для выполнения работы, определенной в описании содержания проекта.
- Участие в заседаниях проектной группы.
- Рекомендовать изменения в проекте, включая корректирующие действия.
- Внедрить утвержденные изменения.
- Делиться новыми знаниями.
- Вносить вклад в базу знаний об извлеченных уроках.

В гибких средах члены команды отвечают за уточнение пользовательских историй с клиентом, чтобы они могли оценивать и планировать релизы и итерации, проводить обзоры и ретроспективы и обновлять информацию о проекте с помощью таких инструментов, как доски Канбана и диаграммы сгорания.

В крупных проектах может быть слишком много работы по управлению проектами для одного человека. Таким образом менеджер проекта может выбрать некоторых членов команды проекта, чтобы помочь выполнить действия по управлению проектом. Руководство РМВОК \* относится к этим людям как к команде управления проектами. Члены этой команды должны пройти обучение управлению проектами. Имейте в виду всю эту информацию, когда экзамен использует термин “команда управления проектом” по сравнению с “командой проекта” или “командой.”

**Упражнение:**

Роль заинтересованных сторон проекта. Проверьте себя! Опишите роль заинтересованных сторон проекта.

**Ответ:** Заинтересованная сторона - это тот, на кого проект может оказать влияние или тот кто может оказать положительное или отрицательное влияние на проект. Это включает клиента или конечного пользователя, менеджера проекта и команду, спонсора проекта, менеджеров программ и портфелей, офис управления проектами, функциональных или операционных менеджеров в организации, другие отделы или группы в организации (такие как бизнес-анализ, маркетинговые закупки, качество или юридические) и внешних продавцов, которые предоставляют услуги или материалы для проекта. Вопросы о роли заинтересованных сторон и о том, как ими следует управлять, появляются на протяжении всего экзамена.

Роль заинтересованных сторон в проекте определяется руководителем проекта и самими заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны должны быть вовлечены в планирование проекта и управление им более широко, чем многие привыкли делать на своих реальных проектах. Например, заинтересованные стороны могут:

- Создание устава проекта и описания содержания проекта.
- Разработка плана управления проектом.
- Утверждение изменений проекта и участие в комиссии по контролю изменений.
- Определение ограничений и допущений
- Идентификация требований.
- Управление рисками

В гибкой среде, роль владельца проекта может выполнять кто-то из бизнеса, отвечающий за работу с гибкой командой для приоритизации необходимых функций и возможностей. Этот человек также может:

- Посещать обзоры и принимать представленные результаты.
- Быть владельцем риска.
- Участие в обзорах вех фазы.
- Участвовать в управлении.
- Выявить проблемы.
- Документировать извлеченные уроки.
- Предоставление экспертного суждения.

### **Упражнение:**

Роль функциональных или ресурсных менеджеров. Проверьте себя! Опишите роль функциональных или ресурсных менеджеров.

**Ответ:** Функциональный или ресурсный менеджер управляет и отвечает за человеческие и физические ресурсы в конкретном отделе, таком как ИТ-отдел, инженерном отделе, отделе по связям с общественностью, маркетинг и т.д. Они отвечают за работу с менеджером проекта для удовлетворения потребностей проекта. Как менеджеры людей, средств или оборудования, функциональные или менеджеры ресурсов поддерживают календарь, указывающий наличие этих ресурсов для проектов и другой организационной работы, и они координируют свои действия с менеджерами проектов, которым нужны ресурсы. Это может включать переговоры, если люди, объекты или оборудование необходимы более чем одному проекту одновременно. Если менеджер проекта имеет проблемы с ресурсами, предоставленными функциональным менеджером, менеджеры сотрудничают для решения проблем.

Степень вовлеченности функциональных менеджеров в проект зависит от организационной структуры. В матричной организации функциональные менеджеры и менеджер проекта разделяют ответственность за руководство работой отдельных лиц и управление физическими ресурсами, необходимыми для проекта. В проектно-ориентированной организации руководитель проекта управляет всеми видами ресурсов команды. В отличие от этого, руководитель проекта мало руководит в функциональной организации, где эта ответственность ложится на функциональных менеджеров. Чтобы избежать конфликта, менеджер проекта и функциональные менеджеры должны сбалансировать их потребности в отношении использования ресурсов для завершения проекта и функциональной работы. Как правило, ответственность за управление этими отношениями лежит на руководителе проекта, который использует четкие коммуникативные и межличностные и командные навыки, такие как управление конфликтами и эмоциональный интеллект.

Конкретные действия, выполняемые функциональными менеджерами по проекту, сильно различаются в зависимости от типа организационной структуры, а также типа проекта, но могут включать следующее:

- Назначение конкретных лиц в команду и переговоры с менеджером проекта относительно команды и физических ресурсов.
- Информирование руководителя проекта о других проектах или требованиях к работе отдела, которые могут повлиять на проект.
- Участие в первоначальном планировании до назначения пакетов работ или мероприятий на исполнителя.
- Предоставляет экспертную помощь в этом вопросе.
- Утверждение окончательного расписания во время его разработки, когда оно касается команды или физических ресурсов под их контролем.
- Утверждение окончательного плана управления проектом во время его разработки, когда он касается команды или физических ресурсов под их контролем.
- Рекомендации по внесению изменений в проект, включая корректирующие воздействия.
- Управление деятельностью в пределах своей функциональной области
- Помощь с проблемами, связанными с командой или физическими ресурсами под их контролем.
- Улучшение использования ресурсов
- Участие в награждении членов команды
- Участие в награждении членов команды
- Участие в идентификации рисков
- Участие в управлении качеством
- Участие в комиссии по управлению изменениями

### **Упражнение:**

Роль менеджера проекта. Проверьте себя! Опишите роль менеджера проекта.

**Ответ:** Проще говоря, менеджер проекта отвечает за управление проектом для достижения целей проекта и получения ценности и преимуществ для организации. Подумайте о своей роли в проектах. Обладаете ли вы знаниями, способностями и полномочиями, описанными в этой книге? Вы полностью планируете и контролируете свои проекты? Вы эффективно руководите и управляете своими проектами?

Помните, что как руководитель проекта, вы должны придумать план управления проектом, с которым люди согласны и считают его реалистичным, и, что еще более важно, на



который вы можете поставить свою репутацию. Руководитель проекта отвечает за то, чтобы проект был завершен в соответствии с расписанием и бюджетом проекта, включая утвержденные изменения, и чтобы он соответствовал другим целям. Руководитель проекта несет ответственность за предоставление преимуществ, которые дает проект.

В сегодняшней проектной среде люди, управляющие проектами, могут не осознавать, что им не хватает знаний о том, что включает в себя правильное управление проектами, и многие компании не понимают, почему управление проектами так важно для получения преимуществ, которые они хотят реализовать. Люди с титулом менеджера проекта часто вообще не являются менеджерами проекта; вместо этого их роль больше похожа на координатора проекта. Перед сдачей экзамена важно понять не только роль руководителя проекта, но и все роли других людей, участвующих в проектах.

Помните, что работа менеджера проекта может быть разделена членами команды проекта, называемой командой управления проектом. Это описано в упражнении "роль проектной группы".

Уровень полномочий руководителя проекта может варьироваться в зависимости от структуры организации и других факторов, таких как назначение на неполный рабочий день или по контракту. Однако на экзамене полномочия руководителя проекта обычно интерпретировались как означающие, что руководитель проекта:

- Назначается проекту не позднее начала проекта
- Помогает написать устав проекта
- Отвечает за проект, но не обязательно за ресурсы
- Не обязательно быть техническим экспертом
- Выявляет и анализирует ограничения и допущения
- Руководит и направляет усилия по планированию проекта
- Selects appropriate processes for the project
- Определяет зависимости между задачами
- Анализирует нереалистичные требования к расписанию и принимает меры для создания реалистичного расписания
- Разрабатывает резервы по времени и деньгам для проекта.
- Имеет полномочия и ответственность подотчетность, необходимые для выполнения работы по управлению проектом.
- Говорит "Нет", когда это необходимо.
- Интеграция компонентов проекта в единое целое, удовлетворяющее потребности заказчика
- Завершает и получает одобрение плана управления проектом.
- Влияет на команду проекта и атмосферу, в которой команда работает, способствуя хорошей коммуникации, изолируя команду от политики (как внутренней, так и внешней по отношению к проекту), усиливая положительные аспекты культурных различий и решая проблемы команды.
- Тратит больше времени на предупреждение проблем, чем на их решение
- Понимает, как культурные различия могут повлиять на проект, особенно в случае глобальных команд, виртуальных команд или проектов с участием нескольких организаций
- Обеспечивает профессиональное взаимодействие между командой проекта и другими заинтересованными сторонами
- Координирует взаимодействие между проектной группой и ключевыми заинтересованными сторонами.
- Понимает и обеспечивает профессиональную и социальную ответственность.

- Помогает команде и другим заинтересованным сторонам во время выполнения проекта
- Общается
- Развивает команду
- Использует награды и признание
- Определяет и обеспечивает необходимый уровень качества
- Определение заинтересованных сторон, поддержка взаимодействия с заинтересованными сторонами и управление ожиданиями заинтересованных сторон на протяжении всего проекта.
- Управляет знаниями по проекту, включая обмен извлеченными уроками
- Решает проблемы
- Принимает решения
- Демонстрирует этику и лидерство
- Управляет и контролирует ресурсы
- Поддерживает контроль над проектом путем измерения производительности и определения отклонений от плана
- Мониторинг рисков, коммуникаций и взаимодействия с заинтересованными сторонами для обеспечения их соответствия ожиданиям/
- Определяет необходимость запросов на изменение, включая рекомендуемые корректирующие и профилактические действия и исправление дефектов
- Утверждает или отклоняет изменения как разрешенные, управляет комитетом по контролю за изменениями и часто участвует в их заседаниях.
- Использует метрики для выявления отклонений и тенденций в работе над проектом и отвечает за анализ влияния этих отклонений и тенденций на проект
- Работа с членами команды для устранения отклонений от плана управления проектом
- Держит членов команды сосредоточенными на управлении рисками и возможных ответных мерах на риски
- Выполняет закрытие проекта в конце каждого этапа и для проекта в целом
- Выполняет или делегирует большинство действий, описанных в этой книге
- Применяет знания управления проектами и использует личные и лидерские навыки для достижения успеха проекта
- Несет ответственность за успех или неудачу проекта

Другие роли, на которые можно ссылаться в сценарных вопросах экзамена, включают менеджера портфеля и менеджера программы, которые описаны в следующих разделах.

### **Роль управляющего портфелем.**

Управляющий портфелем отвечает за управление проектами или программами, входящими в портфель на исполнительном уровне. Проект включается в портфель на основе стоимости проекта, потенциальной отдачи от инвестиций, соответствует ли он корпоративной стратегии, является ли уровень риска, связанного с проектом, приемлемым и другими факторами, критически важными для успеха организации.

Работа управляющего портфелем может включать в себя:

- Управление различными проектами или программами, которые могут быть в значительной степени не связаны друг с другом.
- Обеспечение того, чтобы выбранные проекты представляли ценность для организации
- Работа с высшим руководством для сбора поддержки отдельных проектов
- Получение максимальной отдачи от вложенных ресурсов

### **Роль управляющего программой.**

Менеджер программы отвечает за управление группой взаимосвязанных проектов. Проекты объединяются в программы для обеспечения скоординированного контроля, поддержки и руководства. Менеджер программы работает для достижения целей проекта и программы.

Работа менеджера программы может включать в себя следующее:

- Управление связанными проектами для достижения результатов, недостижимых при управлении каждым проектом отдельно
- Обеспечение того, что бы отобранные проекты поддерживали стратегические цели организации.
- Обеспечение надзора за корректировкой проектов в интересах программ
- Руководство и поддержка усилий отдельных руководителей проектов

В дополнение к пониманию основ, которые мы только что обсудили, важно также ознакомиться со многими терминами, которые будут использоваться в остальной части этой книги. Многие из них используются в нескольких процессах и для различных целей на протяжении всего проекта.

### **Активы процессов организации(OPAs) стр 39.**

Большинство организаций поддерживают два типа **ОРА**: процессы, процедуры, политики и Репозитории знаний организации.

#### **Процессы, процедуры, политики.**

Со временем организации разрабатывают или принимают процессы, процедуры и политику для проектов. В совокупности эти процессы, процедуры и политики называются активами процессов организации и применяются к таким аспектам проекта, как качество, закупки и управление ресурсами, а также контроль за изменениями, безопасность, комплаенс и многое другое. Проекты могут рекомендовать изменения или способы повышения эффективности этих процессов и процедур, но они, как правило, принадлежат Управлению по управлению проектами или другим департаментам, отвечающим за управление в организации.

#### **Репозиторий знаний организации.**

Другим типом активов процессов организации являются репозитории знаний организации, которые включают информацию о многих аспектах проектов.

Базы исторических знаний поддерживаются и обновляются каждым проектом и становятся доступными для остальной части организации как часть хранилища исторической информации. Его можно использовать для планирования и управления будущими проектами, тем самым улучшая процесс управления проектами и избегая проблем, с которыми сталкиваются прошлые проекты.

Историческая информация включает в себя:

- Задачи
- WBS
- Сравнения производительности
- Отчеты
- Риски и планы реагирования на риски
- Оценки
- Использованные ресурсы
- Планы управления проектом

- Документы проекта
- Базовые планы
- Переписка

Другая часть исторической информации - это извлеченные уроки. Более подробно мы обсудим извлеченные уроки в главе Управление интеграцией. На данный момент вам нужно знать, что извлеченные уроки, которые создаются в рамках проектов, документируются, записывается информация о том что пошло правильно, что пошло не так, и что команда будет делать по-другому, если у них будет возможность начать проект снова. Реестр извлеченных уроков по каждому проекту становится частью хранилища извлеченных уроков после закрытия проекта.

Другие хранилища знаний организации включают:

- Управление конфигурацией, включая структуру файлов, соглашения об именах файлов, базовые планы организационных стандартов и шаблоны проектных документов
- Финансовые данные, включая бюджеты и фактические затраты по завершенным проектам
- Управление конфигурацией, включая структуру файлов, соглашения об именах файлов, базовые планы организационных стандартов и шаблоны проектных документов
- Финансовые данные, включая бюджеты и фактические затраты по завершенным проектам
- Журнал проблем и документация о дефектах в проектах
- Показатели, которые могут быть полезны для других проектов
- Планы управления проектами и базовые планы, а также проектные документы, такие как сетевые диаграммы, реестры рисков и реестры заинтересованных сторон

При ответе на вопросы экзамена предположите, что организация имеет такую информацию, как исторические записи и уроки, извлеченные из предыдущих проектов, и что компания включила эти записи в индексированное хранилище организационных знаний, доступное всем.

### **Факторы среды предприятия. Стр 38**

Факторы среды предприятия (EEFs) аналогичны активам организационного процесса в том, что они обеспечивают контекст, в котором можно планировать проект. Однако факторы окружающей среды предприятия, как правило, находятся вне контроля проектной группы.

К внешним факторам среды предприятия относятся правительственные или другие правила и положения, применимые к исполняющей организации.

Внутренние Факторы среды предприятия включают структуру, культуру, системы и географическое положение организации. EEFs, связанные с ресурсами, включают технологию и ресурсы, доступные для назначения проектам, такие как документация о навыках и способностях внутренних и предварительно утвержденных внешних ресурсов, которые доступны через утвержденные соглашения. EEFs, связанные с управлением проектами, могут включать систему управления ресурсами, систему закупок и систему управления качеством.

При ответе на вопросы экзамена исходите из того, что воздействия и ограничения, налагаемые факторами среды предприятия, учитываются при планировании и проведении работ.

EEFs являются входными данными для многих процессов планирования, выполнения, мониторинга и управления. В рамках проекта могут быть предложены меры по улучшению EEFs, особенно в области управления ресурсами.

### **Журнал допущений.**

Журнал Допущений является хранилищем как предположений, так и ограничений. Он запускается в момент разработки устава проекта. Допущения и ограничения сначала определяются на высоком уровне в бизнес-кейсе и уставе проекта. Они получают дальнейшее внимание по мере продвижения проекта. Журнал допущений является входной информацией для многих процессов проекта, а обновления журнала допущений часто являются выходной информацией по многим процессам.

**Допущения.** Это важная часть общения, чтобы понять, что ваше руководство и заинтересованные стороны считают правдой о проекте — это допущения. Допущения сопоставимы с ожиданиями, поскольку они могут не полностью основываться на фактах. Заинтересованные стороны могут не понимать, что они делают допущения, и поэтому не могут сформулировать их при обсуждении своих требований. Неправильные допущения вносят риск в проект, поэтому они должны быть определены и управляться менеджером проекта. Журнал допущений часто используется в процессах планирования, а обновления журнала являются выходными данными многих процессов планирования и управления.

**Ограничения.** Ограничения легче выявить, чем допущения, поскольку они обычно четко навязываются руководством или спонсором. Ограничения ограничивают время планирования и за его пределами. Менеджер проекта должен жонглировать многими вещами в проекте, включая ограничения проекта, такие как расписание, стоимость, риск, содержание, качество, ресурсы, удовлетворенность клиентов и любые другие факторы, ограничивающие варианты (см. рис. 2.4). Например, ограничения связанные с датами достижения контрольных точек, датой завершения проекта и максимально допустимым риском, который может иметь проект. Ограничения могут быть проблемой для управления.



Рисунок 2.4

Руководство прямо или косвенно устанавливает приоритет каждого ограничения. Эта приоритизация затем используется для планирования проекта, оценки влияния изменений и успешного завершения проекта. Важно оценить влияние изменения одного ограничения на другое. Другими словами, вы, вероятно, не сможете сократить расписание, не оказывая негативного влияния на стоимость, риск и т. д. Менеджеру проекта необходимо это учитывать при планировании, и при обработке запросов на изменение. Например, дополнительное действие может занять только один день, но стоимость добавления действия должна быть оценена вместе с воздействием на критический путь. Необходимо также оценить риск добавления или отклонения запрошенной деятельности. Изменения в плане проекта, как правило, влияют на несколько ограничений. Менеджер проекта и команда могут оценить их, но запросы на изменения, влияющие на утвержденные части плана, должны проходить через интегрированный контроль изменений.

Ограничения обсуждаются во многих областях этой книги. Потратьте время, чтобы по-настоящему понять интегрированный контроль изменений в главе управление интеграцией, включая его связь с ограничениями. Понимание взаимосвязи между ограничениями и их влияния на проект может помочь вам ответить на несколько вопросов прямо на экзамене.

### **Заинтересованные стороны и управление заинтересованными сторонами.**

Заинтересованные стороны включают в себя больше, чем менеджер проекта, клиент, спонсор и команда; заинтересованные стороны-это любые люди или организации, чьи интересы могут быть положительно или отрицательно затронуты проектом или продуктом проекта. Они могут включать в себя отдельных лиц и группы, о которых вы, возможно, не думали раньше, например, команду управления проектами, офис управления проектами, портфельных менеджеров, менеджеров программ, другие отделы или группы в организации (маркетинг, юридические услуги или обслуживание клиентов, например), функциональных или операционных менеджеров и бизнес-аналитиков. Заинтересованные стороны могут активно участвовать в работе над проектом или выполнять консультативную роль. Заинтересованные стороны также могут быть внешними по отношению к организации, включая государственные регулирующие органы, консультантов, продавцов, конечных пользователей, клиентов, налогоплательщиков, банки и другие финансовые учреждения. Люди или группы, которые могут оказать положительное или отрицательное влияние на проект, но в остальном не являющиеся частью проекта, также считаются заинтересованными сторонами.

Подумайте о том, как привлекать заинтересованные стороны к участию в ваших проектах. Правильное управление заинтересованными сторонами означает, что вы держите их в курсе, запрашиваете их вклад и работаете над удовлетворением их потребностей и ожиданий. Без этих усилий проект может провалиться.

Тема заинтересованных сторон обсуждается на протяжении всей этой книги, потому что менеджер проекта должен анализировать и управлять потребностями и уровнем вовлечения заинтересованных сторон на протяжении всего проекта. Глава "управление заинтересованными сторонами" включает углубленное обсуждение концепции управления заинтересованными сторонами. Также обратите внимание, что в главах управление ресурсами и управление коммуникациями этому вопросу уделяется особое внимание.

### **Данные об исполнении работ, информация, отчеты.**

Большой объем данных и информации генерируется, рассматривается и передается в течение всего срока реализации проекта, от первоначальных наблюдений и измерений до анализируемого содержания и отчетов. Руководство РМВОК \* использует три различных термина для определения этапов, через которые проходят эти данные и информация.

Данные об исполнении работ включают в себя первоначальные измерения и сведения о задачах, собранные в ходе процесса "Руководство и управление работами проекта". При мониторинге и управлении проектом данные об исполнении работ анализируются, чтобы убедиться, что они соответствуют плану управления проектом. Он также оценивается для определения того, что данные означают для проекта в целом. Результат известен как информация об исполнении работ. Затем информация об исполнении работ может быть организована в виде отчетов об исполнении работ, которые распространяются среди различных заинтересованных сторон, которым необходимо получить эту информацию и, возможно, принять соответствующие меры.

Например, скажем, команда проекта выполняет свою работу в соответствии с планом управления проектом. Они предоставляют информацию и данные о своем прогрессе: определенная деятельность заняла 10 часов и была завершена 21 июля. Это данные об исполнении работ. Следующий шаг-посмотреть, как эти данные сравниваются с планом управления проектом (в этом случае, график проекта). Работа в этом примере, по оценкам, займет 12 часов, с предполагаемой датой завершения 22 июля. Вам нужно проанализировать, почему этот процесс занял меньше времени, чем планировалось, и что это будет означать для остальной части проекта. Почему работы были завершены раньше? Это будет означать повышение производительности для остальной части проекта? Следует ли группа плану управления коммуникациями и уведомляет ли ресурсы, выделенные на последующие мероприятия, о предполагаемом досрочном завершении, с тем чтобы они могли начать свою работу раньше? Следует ли переоценивать будущую деятельность, если аналогичные ресурсы будут использоваться для выполнения аналогичной работы? Результатом этого анализа является информация об исполнении работ. Затем эта информация может быть организована в отчеты об исполнении работы, которые распространяются в Процессе управления коммуникациями. Если деятельность находится на критическом пути и занимает больше времени, чем запланировано, то для корректировки остальной части графика может потребоваться официальный запрос на изменение.

### **Часто используемые инструменты и методы**

В руководстве РМВОК\* содержится описание более 100 инструментов и методов, и в этой книге мы обсудим еще много других. Главное-использовать соответствующие инструменты в нужных ситуациях и в нужных условиях. Также важно понимать, что инструменты и методы могут иметь несколько применений на протяжении всего процесса управления проектами.

Вы встретите инструменты и методы, описанные в этой книге, в тех главах, которые посвящены тем областям знаний, где эти методы в основном используются. Вы не должны быть экспертом в использовании всех их, но вы должны понимать назначение каждого из них. Следующие инструменты и методы классифицируются по функциям.

### **Сбор данных.**

Если необходимо собрать информацию от заинтересованных сторон, можно использовать один или несколько инструментов и методов сбора данных:

- Эталонное тестирование
- Мозговая штурм
- Справочные списки
- Контрольные списки
- Интервью
- Маркетинговое исследование
- Вопросники и обследования

### **Анализ данных**

В зависимости от типа данных, с которыми вы работаете, и глубины анализа вы можете выбрать один из многих инструментов и методов анализа данных, включая следующие:

- Анализ альтернатив
- Допущения и ограничения
- Сравнительный анализ затрат и выгод
- Анализ документов
- Анализ освоенного объема
- Анализ исполнения
- Анализ резервов
- Анализ первопричин
- Имитация
- SWOT
- Анализ тенденций
- Анализ отклонений
- Анализ "что если"

### **Отображение данных.**

На протяжении всего проекта вы будете собирать и генерировать данные из различных источников для различных целей. Вероятно, вам придется сообщить эту информацию другим. Эта категория включает параметры представления или передачи данных. Некоторые инструменты и методы предназначены для определенной цели. Вам нужно будет выбрать, какие из них использовать, исходя из типа и объема данных, с которыми вы работаете, аудитории, с которой вы будете общаться, и, возможно, других соображений, таких как область знаний, в которой вы работаете. Инструменты и методы представления данных включают следующее:

- Диаграммы сходства
- Диаграммы причинно-следственных связей
- Контрольные диаграммы
- Блок-схемы
- Иерархические диаграммы
- Гистограммы
- Логические модели данных
- Матричные диаграммы / диаграммы
- Майнд карты
- Матрицы вероятности и воздействия
- Диаграммы рассеяния
- Матрицы оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами
- Сопоставление и представление заинтересованных сторон
- Текстовые форматы

### **Принятие решений.**

На протяжении всего проекта вам придется принимать бесчисленные решения, часто с участием команды проекта. Существует множество подходов к принятию решений, включая следующие методы, которые используются во многих процессах управления проектами:

- Анализ решений на основе множества критериев
- Голосование



### **Коммуникации.**

Как вы прочтете далее в этой книге, Большая часть времени руководителя проекта тратится на общение с руководством, командой, клиентом и другими заинтересованными сторонами. Ниже приведены несколько важных коммуникационных технологий и концепций, которые вы будете использовать на протяжении всего проекта:

- Активное слушание
- Обратная связь
- Представленные доклада
- Управление совещаниями
- Методы коммуникации
- Коммуникационные технологии

### **Навыки межличностных отношений и работы с командой.**

Навыки межличностных отношений и работы с командой являются элементами искусства управления проектом. Тесно связанные с коммуникационными методами и концепциями, перечисленными выше, следующие навыки имеют важное значение для успеха проекта:

- Управление конфликтами
- Культурная осведомленность
- Принятие решений
- Эмоциональный интеллект
- Фасилитация
- Влияние
- Лидерство
- Организация совещаний
- Мотивация
- Ведение переговоров
- Налаживание связей
- Наблюдение / беседа
- Политическая осведомленность
- Тимбилдинг

### **Оценки.**

Менеджер проекта отвечает за руководство усилиями по выполнению оценки по многим аспектам проекта, включая расписание, стоимость и ресурсы. Ниже приведены общие методы оценки, о которых вы узнаете в этой книге:

- Оценка
- Оценка по аналогам
- Оценка Снизу-вверх
- Оценка сверху вниз
- Экспертная оценка

### **Информационная система по управлению проектом(PMIS).**

Информационная система управления проектами организации является частью факторов среды предприятия. PMIS включает автоматизированные инструменты, такие как программное обеспечение планирования расписания, система управления конфигурацией, общие рабочие пространства для хранения или распространения файлов, программное обеспечение для авторизации работ(назначения их на исполнителей), программное

обеспечение отслеживания времени и программное обеспечение управления закупками, а также хранилища исторической информации. PMIS используется во многих процессах планирования, выполнения, мониторинга и управления.

### **Экспертное суждение.**

Иногда самый простой способ получить информацию-проконсультироваться со специалистами. Часто те, у кого есть опыт, необходимый для проекта, работают в команде или, по крайней мере, в организации. Экспертное суждение является распространенным инструментом планирования процессов управления проектами, хотя и не часто обсуждается в этой книге.

### **Встречи.**

Собрания часто используются в процессах планирования проекта, хотя в этой книге они не всегда рассматриваются как инструмент планирования. Встречи могут быть эффективным способом получить вклад или обратную связь от группы людей, но они могут быть чрезмерно использованы. Менеджер проекта отвечает за определение того, стоит ли встреча времени тех, кто будет присутствовать на ней, или если есть более эффективный способ достижения цели. Ценность совещаний, а также некоторые предлагаемые основные правила проведения совещаний обсуждаются в главе, посвященной управлению ресурсами.

Прежде чем продолжить чтение, убедитесь, что вы знакомы со всеми концепциями этой главы; эти концепции обеспечивают основу для понимания большей части материала, представленного в остальной части этой книги.

## **ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭКЗАМЕН.**

1. Понимание культуры, политики и процедур организации, в которой выполняется проект, является наиболее сложным в:

- A. Международные, глобальные организации
- B. производственные организации
- C. Малые организации
- D. Организации работающие по Agile

2. Проектная группа обсуждает преимущества и недостатки работы над проектами в рамках своей организации теперь, когда она стала проектно-ориентированной. Они могут согласиться со многими преимуществами для команды и для организации, но также соглашаются, что есть некоторые недостатки по отношению к сильной матричной структуре, которую имела организация. В проектно-ориентированной организации проектная группа:

- A. Необходимость отчитывается перед несколькими начальниками
- B. Не имеет лояльности к проекту
- C. Необходимость отчитывается перед функциональным руководителем
- D. Не всегда будет иметь "дом"

3. Менеджер проекта пытается завершить проект разработки программного обеспечения, но не может получить достаточно внимания для проекта. Ресурсы сосредоточены на выполнении работы, связанной с текущими процессами, и руководитель проекта имеет мало полномочий для назначения ресурсов. В какой форме организации работает руководитель проекта?

- A. Функциональная
- B. Матричная
- C. Экспедитор
- D. Координатор

4. Менеджер проекта имеет небольшой опыт работы в проекте, но она была назначена в качестве менеджера проекта нового проекта. Поскольку она будет работать в матричной организации, чтобы завершить свой проект, она может ожидать, что коммуникации будут:

- A. Простые
- B. Открытые и точные
- C. Комплексные
- D. Трудно автоматизируемые

5. Член проектной команды разговаривает с другим членом команды и жалуется, что многие люди просят его что-то сделать. Если он работает в функциональной организации, кто имеет право давать указания члену команды?

- A. менеджер проекта
- B. функциональный менеджер
- C. команда
- D. Офис управления проектами

6. Два руководителя проектов только что поняли, что они находятся в слабой матричной организации и что их власть как руководителей проектов довольно сильно ограничена. Один выясняет, что он действительно экспедитор проекта, а другой понимает, что она координатор проекта. Чем экспедитор проекта отличается от координатора проекта?

- A. экспедитор не может принимать решения.
- B. экспедитор проекта может принимать больше решений.
- C. Экспедитор проекта отчитывается перед менеджером более высокого уровня.
- D. Экспедитор проекта имеет некоторые полномочия.

7. Кто обладает наибольшей властью в проектно-ориентированной организации?

- A. менеджер проекта
- B. функциональный менеджер
- C. команда
- D. Они все делят власть

8. Все ниже перечисленное является характеристиками проекта, за исключением:

- A. Это временно.
- B. Это имеет определенное начало и конец.
- C. Это осуществляет взаимосвязанную деятельность.
- D. Это повторяется каждый месяц.

9. Основа для того, чтобы держать организацию сосредоточенной на ее общей стратегии:

- A. организационное управление проектами
- B. руководство РМВОК\*
- C. Управление проектами
- D. Управление портфелем

10. Основная ответственность руководителей проектов заключается в предоставлении продукта проекта в рамках ограничений проекта. Принятые меры и изменения в пользу

одного ограничения могут негативно сказаться на другом. Какое из следующих условий лучше всего описывает основные ограничения проекта?

- A. Содержание, количество ресурсов и стоимость
- B. Содержание, стоимость и расписание
- C. Содержание, расписание, стоимость, качество, риск, ресурсы и удовлетворенность клиентов
- D. Расписание, стоимость и количество изменений

11. Если руководитель проекта занимается сбором, интеграцией и распространением результатов всех процессов управления проектами, он должен сосредоточиться на улучшении:

- A. Структурной декомпозицией работ (WBS)
- B. План управления коммуникациями
- C. информационная система управления проектами (PMIS)
- D. план управления содержанием

12. Менеджер проекта управляет своим вторым проектом. Он начался через месяц после первого, и оба проекта все еще находятся в процессе. Благодаря своему первому проекту небольшой, новый проект, кажется, быстро растет в размерах. С каждым днем руководитель проекта все больше и больше нуждается в помощи. Менеджер проекта недавно услышал, что в прошлом году в компании был еще один проект, похожий на его второй проект. Что ему делать?

- A. Связаться с менеджером этого проекта и попросить его о помощи.
- B. Получить исторические записи и рекомендации от управления по управлению проектами (PMO).
- C. Подождите, чтобы увидеть, влияет ли на проект рост содержания.
- D. убедитесь, что содержание проекта согласовано всеми заинтересованными сторонами.

13. Для получения поддержки проекта во всей исполняющей организации, лучше всего, если руководитель проекта:

- A. Обеспечивает наличие плана управления коммуникациями
- B. Соотносит потребность в проекте со Стратегическим планом организации
- C. Связывает проект с личными целями спонсора
- D. Подтверждает, что план управления включает в себя управление членами команды

14. Ваша руководство приняло решение, что все заказы будут рассматриваться как проекты и что менеджеры проектов будут использоваться для ежедневного обновления заказов, решения проблем и обеспечения официального принятия клиентом продукта в течение 30 дней после завершения. Доходы от индивидуальных заказов может варьироваться от \$100 до \$150 000. Менеджер проекта не будет обязан выполнять планирование или предоставлять документацию, отличную от ежедневного статуса. Как бы вы определили эту ситуацию?

- A. Поскольку каждый индивидуальный заказ является "временным усилием", каждый заказ является проектом.
- B. Это управление программой, так как есть несколько проектов, участвующих.
- C. Это повторяющийся процесс.
- D. Заказы с доходом более \$100.000 будут рассмотрены проекты и предполагает управление проектами.

15. Как менеджер проекта, вы должны были развить навыки, которые помогут планировать и управлять проектами успешно. Какие навыки лучше всего помогут вам стимулировать проектные команды к достижению высокого уровня сотрудничества и достижений, содействовать позитивным отношениям с продавцами по проекту и надлежащим образом привлекать заинтересованные стороны во всех аспектах проекта?

- A. Активное слушание, ведение переговоров и политическая осведомленность
- B. Нетворкинг, коммуникационные модели и SWOT
- C. Анализ чувствительности, активное слушание и лидерство
- D. Методы коммуникации, тимбилдинг и администрирование претензий

16. Проектная группа работает над производством нового продукта, но они испытывают трудности с созданием устава проекта. Как лучше всего описать реальную проблему?

- A. Они не определили цели проекта.
- B. Они работают над процессом, а не над проектом.
- C. дата окончания не установлена.
- D. Они не определили продукт проекта.

17. Один из членов вашей команды сообщает, что он не знает, какой из многих проектов, на которых он работает, имеет первый приоритет. Кто должен определять приоритеты между проектами в компании?

- A. Менеджер проекта
- B. Команда управления проектом
- C. Проектный офис(РМО)
- D. Команда проекта

18. Разница между проектом, программой и портфелем:

- A. проект-это временная работа с началом и концом, программа может включать другие непроектные работы, а портфель-это все проекты в данном отделе или подразделении.
- B. проект-это длительная работа с началом и концом, программа объединяет два или более несвязанных проекта, а портфель объединяет две или более программ.
- C. проект-это временная деятельность с началом и концом, программа-это группа связанных проектов, а портфель-это группа проектов и программ, связанных с конкретной стратегической организационной целью.
- D. проект-это контрактное предприятие с началом и концом, портфель-это группа проектов с более открытыми датами завершения, а программа объединяет два или более портфелей.

19. Оперативная работа отличается от проектной тем, что оперативная работа:

- A Уникальная
- B. Временная
- C. Постоянный и повторяющийся
- D. Часть любой проектной деятельности

20. Процедуры компании требуют создания реестра извлеченных уроков. Какой из нижеперечисленных уроков лучше всего использовать?

- A. Исторические документы для будущих проектов
- B. записи о планировании для текущего проекта
- C. информирование команды о том, что сделал руководитель проекта
- D. информирование команды о плане управления проектом

21. Близится к завершению комплексный проект аэрокосмической техники. Поскольку работа была очень технической и новой для организации, продукт проекта был выпущен на два месяца позже, чем планировалось. Несмотря на позднюю поставку, руководство высоко оценивает затраченные усилия и считает, что этот продукт создаст дополнительные возможности для организации. Руководство также считает, что опыт этой команды обеспечит большую ценность для команд, работающих над подобными проектами в будущем. Спонсор просит тщательно документировать извлеченные уроки. Извлеченные уроки должен фиксировать:

- A. Менеджер проекта
- B. Команда
- C. Спонсор
- D. Заинтересованные стороны

22. Учет текущих операций и технического обслуживания имеет решающее значение для продукта проектов. Текущие операции и техническое обслуживание должны:

- A. быть включены в качестве мероприятий, которые будут выполняться во время закрытия проекта
- B. быть отдельным этапом в жизненном цикле проекта, поскольку большая часть затрат жизненного цикла посвящена техническому обслуживанию и эксплуатации
- C. Не может рассматриваться как часть проекта
- D. рассматриваться как отдельный проект

23. Что такое программа?

- A. инициатива, выдвинутая руководством
- B. средства получения выгод и контроля над связанными проектами
- C. группа несвязанных проектов, управляемых скоординировано
- D. постановление правительства

24. Компания прилагает усилия для повышения эффективности своих проектов и создания исторических записей о прошлых проектах. Каков наилучший способ добиться этого?

- A. создание планов управления проектами.
- B. создание извлеченных уроков.
- C. создание сетевых диаграмм.
- D. создание отчетов о состоянии.

## ОТВЕТЫ

1.