Конспект по итогам изучения темы «PMBOK 5th edition за два часа».

Мы изучаем PMBOK 5-ой редакции. Это издание содержит множество текста и изображений, посвященных принципиальным аспектам. Фундаментальные принципы, хотя не представлены явно в виде списка, звучат между строками, и их особенности были рассмотрены в рамках введения в PMBOK. Среди них выделяются принцип **командности** и **проактивности**.

Эти принципы подразумевают, что все действия менеджера по проекту, его планы и мониторинг этих планов должны соответствовать **тройственному ограничению по времени, стоимости и составу работ**, которое было утверждено на начальном этапе проекта. Таким образом, управляющий проектом должен эффективно удерживать проект в установленных рамках, включая управление рисками и ресурсами.

Основной акцент в PMBOK сделан на **47 процессах**, их взаимосвязях и влиянии на ход проекта. Важно отметить, что при изучении этих процессов мы сосредотачиваемся на ключевых моментах, избегая излишних деталей.

При более детальном рассмотрении становится очевидным, что исчерпывающее описание того, как менеджер проектов должен вести свои проекты, требует глубокого понимания ключевых аспектов. Основная цель — рассмотреть входы, выходы и взаимосвязи процессов, чтобы предоставить полную картину.

В PMBOK представлены 47 процессов, структурированных по группам процессов и областям знаний. Наш подход будет последовательным рассмотрением каждого процесса, начиная с группы **инициации**.

Несмотря на свою компактность, эта группа несет в себе ключевое значение, поскольку инициация определяет старт любого проекта или его фазы. Здесь принимаются стратегические решения с участием менеджера и спонсоров проекта. Группа инициации, хотя и мала в объеме, является фундаментальной, поскольку определение не только стоит ли начинать проект, но и какие рамки и условия ему установить. Этот этап имеет стратегический характер для бизнеса, но для менеджера, руководящего проектом, не представляет слишком сложных вызовов.

Сразу после этапа инициации начинается группа процессов **планирования**. В этом этапе мы формируем предварительный план, необходимый для запуска проекта. Согласно стандарту PMBOK, начинать работу без какого-либо плана - неприемлемо. План - это отправная точка, и хотя он может изменяться в процессе выполнения работ, его отсутствие означает отсутствие основы для работы.

Группа процессов планирования является наиболее обширной. В контексте управления проектом по парадигме проектного управления, планирование труднее всего в тех случаях, когда мы сталкиваемся с высокой степенью неопределенности.

Когда планы готовы, необходимо следить за их выполнением и корректировать при необходимости. Группа процессов **мониторинга, управления и контроля** отвечает за это.

В то же время, существуют процессы **исполнения**, которые можно воспринимать как ежедневные обязанности менеджера. Это включает в себя не только отслеживание работы команды, но и активное взаимодействие с заказчиком, разрешение конфликтов и обеспечение единства команды. Группа исполнения представляет собой ежедневные действия менеджера, включая взаимодействие с командой, заказчиком, и решение возникающих конфликтов. Процессы планирования, мониторинга и контроля простираются на всем протяжении проекта, обеспечивая непрерывное отслеживание, корректировку и соответствие планам.

Завершающая стадия проекта - группа процессов **закрытия**, включающая всего два процесса: один связан с завершением проекта или фазы, а другой с завершением закупок, если таковые были в проекте. Закрытие - это формальное завершение проекта, когда никакие усилия больше не направлены на него, и проект фактически завершен. Это переход к подведению итогов, когда, например, информационная система создана, и теперь ее можно либо поддерживать, либо развивать дополнительными проектами или в рамках других департаментов, таких как департамент поддержки. Роль менеджера в этом контексте заключается в успешном завершении проекта и переходе к следующим задачам.

Перейдем к областям знаний, начиная с **управления интеграцией проекта**. Эта область обладает философским характером и может показаться сложной. Если сократить всё до одного слова, то роль менеджера проекта - интегрировать. Он объединяет разнообразные участники, каждый из которых специализируется в своей области, но не всегда осознает общую картину проекта. Менеджер направляет усилия команды в достижение целей проекта.

Управление интеграцией проекта включает шесть процессов, представляющих группы управления проектами. Важным индикатором является состав процессов, где наличие представителей из большинства групп, но с небольшим числом процессов в каждой группе, подчеркивает философский характер этой области. Здесь рассматриваются общие принципы и парадигма, не столько алгоритмы и подробные инструкции. Процессы управления интеграцией заключаются в следующих шагах: разрабатывается устав проекта, создается план управления проектом, осуществляется мониторинг и контроль хода работ, проводится интегрированный контроль изменений, осуществляется руководство и управление проектом, а также завершается фаза или весь проект. Артефакты управления интеграцией проекта включают в себя Устав проекта (Project Charter) и План управления проектом (Project Management Plan).

**Управление объемом проекта (Project Scope Management)** включает шесть процессов, из которых четыре относятся к планированию, а два - к мониторингу и управлению. Распределение свидетельствует о том, что в области знаний много процессов планирования, предоставляя алгоритмы и измерительные приборы для оценки и управления планами. Процессы включают сбор требований, определение объема, создание ИСР, планирование управления объемом, подтверждение объема и контроль объема. Артефакты включают "концепцию проекта" (Project Scope Statement), иерархическую структуру работ (ИСР / WBS) и словарь ИСР (WBS Dictionary).

**Управление временем проекта (Project Time Management)** направлено на оценку и проактивное управление расписанием проекта. Преобладают процессы планирования (шесть), сопровождающиеся одним процессом мониторинга. Процессы включают планирование управления расписанием, определение операций, определение последовательности операций, оценка ресурсов операций, оценка длительности операций, разработку расписания и контроль расписания. Артефакт включает расписание проекта (Project Schedule).

**Управление стоимостью проекта (Project Cost Management)** включает четыре процесса: планирование управления стоимостью, оценка стоимости, определение бюджета и контроль стоимости. Артефакт включает базовый план стоимости (Cost Baseline).

**Управление качеством проекта (Project Quality Management)** направлено на обеспечение соответствия требованиям. Три процесса включают планирование управления качеством, обеспечение качества и контроль качества. Артефакты включают метрики качества, чек-листы и план улучшения процессов.

**Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management)** включает четыре процесса: планирование управления человеческими ресурсами, набор команды проекта, развитие команды проекта и управление командой проекта. Артефакты включают план и календарь управления ресурсами.

**Управление коммуникациями проекта (Project Communication Management)** целью имеет обеспечение своевременного предоставления всей необходимой информации всем заинтересованным сторонам. Эта область включает три процесса: планирование управления коммуникациями, управление коммуникациями и контроль коммуникаций. Виды коммуникаций могут быть толкающими, когда информация передается без обратной связи, или тянущими, когда собираются данные, например, в ходе опросов. Пример интерактивной коммуникации - диалог, где предоставляется информация, а также воспринимаются ответы. Артефакты включают в себя план управления коммуникациями.

**Управление рисками проекта (Project Risk Management)** направлено на повышение вероятности и воздействия положительных рисков и уменьшение негативных. В этой области знаний представлены шесть процессов: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на риски и контроль рисков. Регистр рисков является одним из артефактов.

**Управление закупками проекта (Project Procurement Management)** включает в себя принятие решения о том, что закупить, и обеспечивает исполнение всех обязательств со стороны выбранного поставщика. Эта область включает четыре процесса: планирование управления закупками, проведение закупок, контроль закупок и закрытие закупок. Среди артефактов выделяются контракты, технические задания закупок (procurement SOW), файлы закупок и акты (deliverable acceptance).

**Управление заинтересованными сторонами проекта (Project Stakeholder Management)** направлено на выявление заинтересованных сторон и их адекватное вовлечение в проект. В этой области представлены четыре процесса: определение заинтересованных сторон, планирование управления заинтересованными лицами, управление вовлечением заинтересованных сторон и контроль вовлечения заинтересованных сторон. Реестр заинтересованных сторон является одним из артефактов.

**Подведем итоги:** первый этап - инициация проекта, включающая два ключевых процесса: создание устава и выявление заинтересованных сторон.

После завершения этапа с уставом, подписанным спонсором и менеджером, переходим к планированию. Здесь формируется общий план управления проектом, где определяется, какие области знаний требуется планировать. Этот этап решает, какие процессы из PMBOK будут использоваться, учитывая, что не в каждом проекте необходимы все 47 процессов; чаще всего обходится гораздо меньшим числом. На этой стадии также проводятся оценки того, какие процессы необходимы для конкретного проекта.

Следующим шагом идет планирование содержания, где определяется, что включено в проект, а что — нет. Создается концепция проекта, аналогичная техническому заданию. Затем формируется иерархическая структура, разбивая концепцию на управляемые фрагменты. После определения общего содержания принимается решение о планировании закупок.

Определяется необходимость закупок для проекта, после чего приступаем к планированию других аспектов, таких как стоимость и время. Первым этапом является планирование времени, где исходя из ранее спланированной иерархической структуры, переводим имена существительные в глаголы, определяя шаги для достижения поставленных целей. Далее, для каждого шага оцениваем, какие ресурсы, включая людей и материальные ресурсы, нам понадобятся.

Мы можем оценить, сколько времени и средств займет определенный этап и параллельно оценить его стоимость. После завершения этого этапа переходим к разработке расписания и одновременно приступаем к созданию бюджета. Затем необходимо спланировать управление качеством, управление заинтересованными сторонами, разработать стратегию закупок, затем заняться планированием коммуникаций, и следующим этапом является планирование рисков.

Эти шаги представляют собой раннее планирование, необходимое перед началом фактической работы. Нам нужен хотя бы общий план, чтобы действия были структурированы и ориентированы.

После этого разрабатываются другие планы, уточняются риски и корректируются те планы, которые требуют дополнительной ясности. В итоге формируется более-менее приемлемый стартовый план проекта. Когда план готов, начинается фаза выполнения работ. Очевидно, что по мере продвижения проекта ваши планы будут регулярно корректироваться.

В процессе выполнения проекта вы, с помощью процессов мониторинга и контроля, отслеживаете выполнение ранее созданных планов. Вы работаете вместе с командой, помогаете ей справляться с задачами и вместе отслеживаете возможные отклонения, инициируя корректировочные действия при необходимости.

Центральным процессом является управление и координация работ проекта, и он тесно взаимосвязан со всеми другими процессами в этой группе. С использованием этих процессов менеджер ежедневно осуществляет свою руководящую деятельность. Это включает в себя его активное участие в мотивации коллектива, формировании команды, обеспечении высокого уровня качества, управлении коммуникациями, а также в прямом взаимодействии с закупками и заинтересованными сторонами и т. д.

Последние два процесса касаются закрытия проекта или фазы, а также закрытия закупок в случае их присутствия в проекте. Важно закрывать закупки независимо от успешности, каждая из них должна быть завершена в конечном итоге. Если проект включает в себя фазы, каждая из них также должна быть завершена. Завершение проекта в целом необходимо, даже если результаты были успешными. В успешных проектах зафиксирован факт успешного завершения, соответствующего требованиям. Команда проекта освобождается, ресурсы освобождаются, и происходит анализ уроков, чтобы повысить эффективность и эффективность будущих проектов.