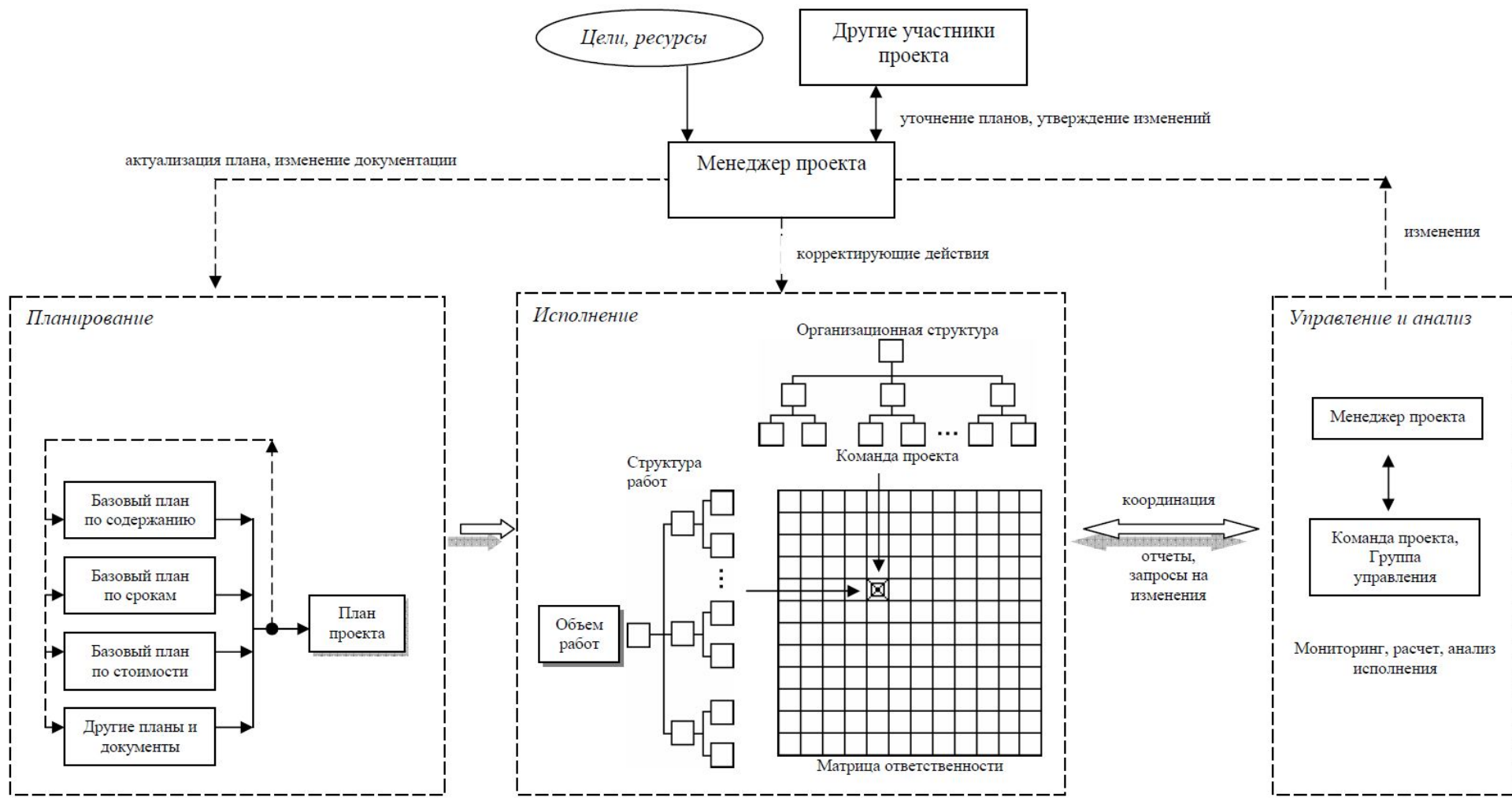




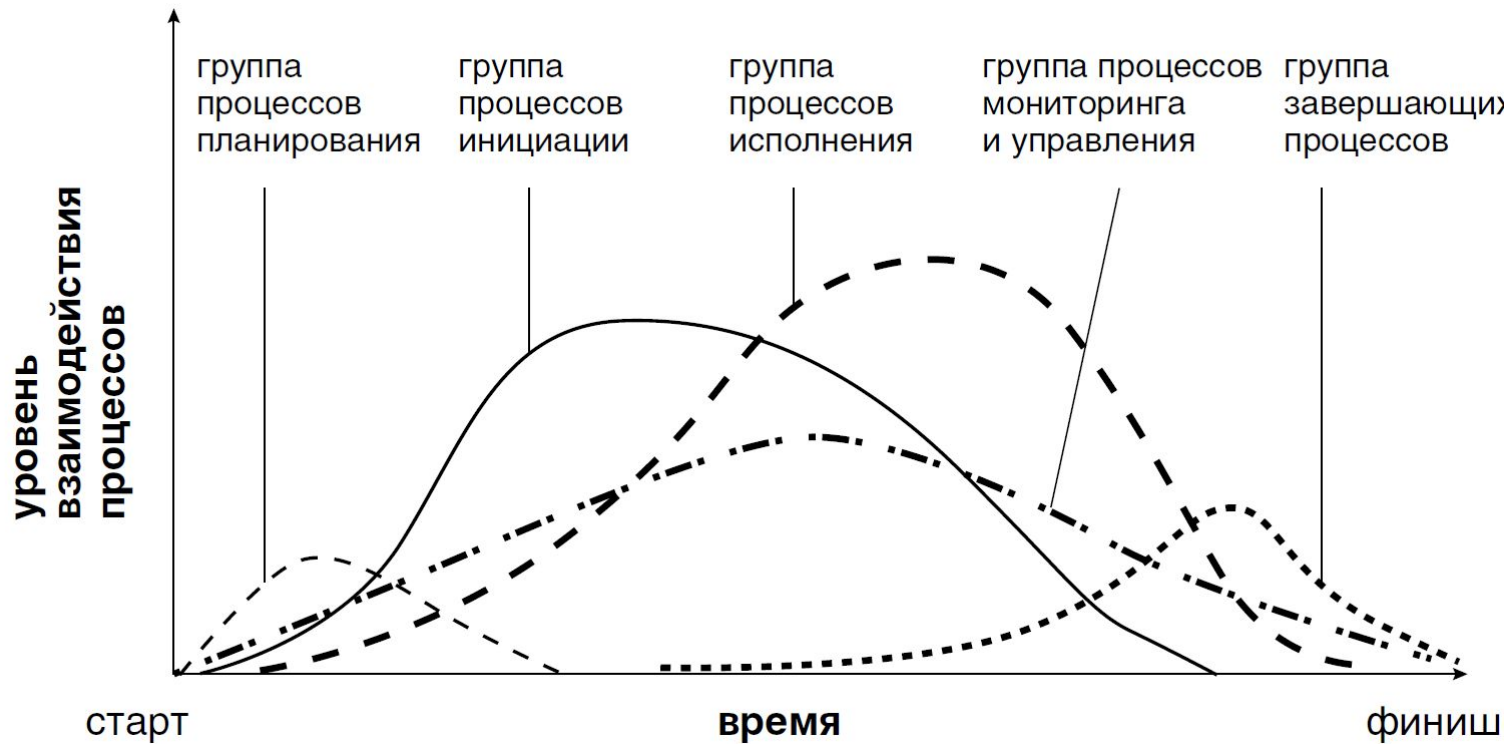
Уральский
федеральный
университет

Тема 2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1. Группа процессов инициирования

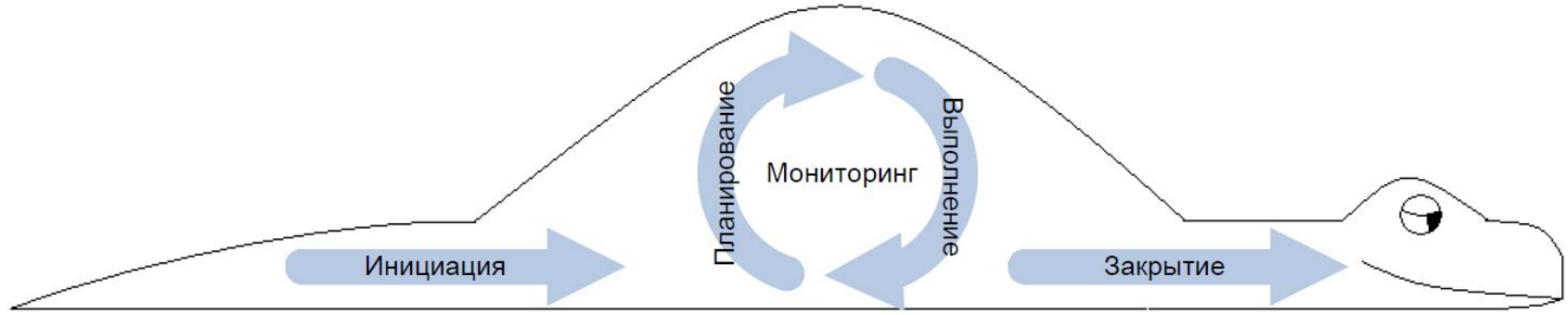
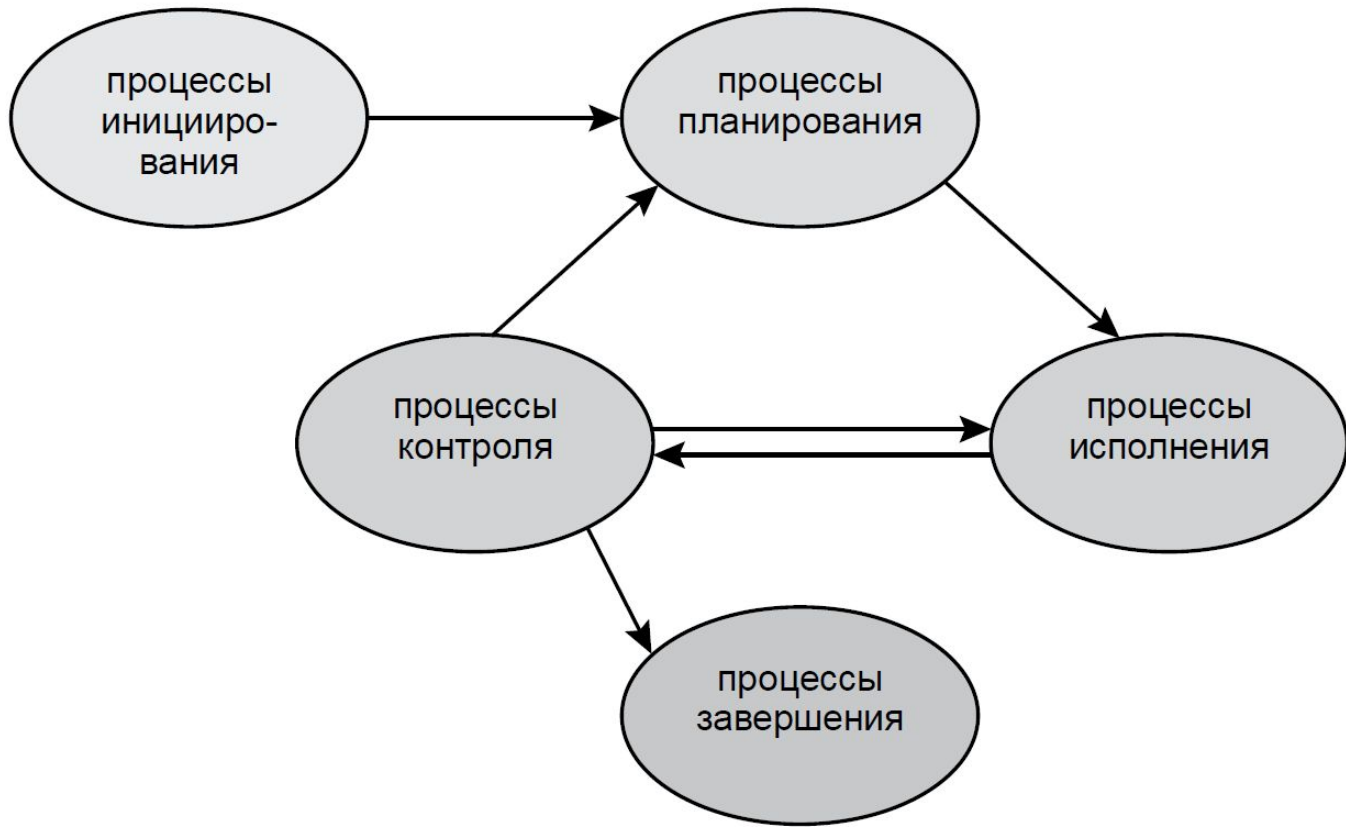


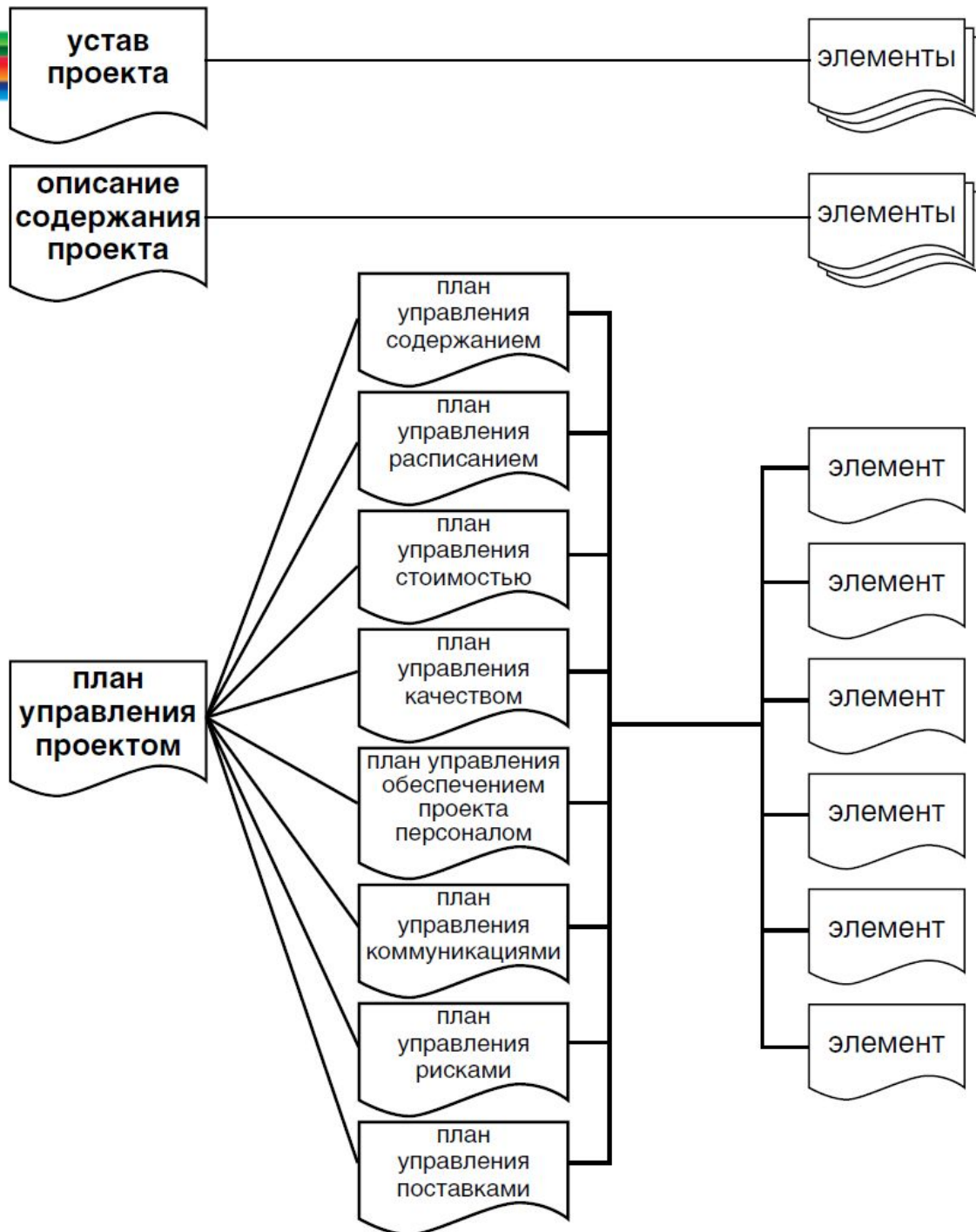
| № | Название группы | Краткая характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Группа процессов инициации | Определяет и авторизирует проект или фазу проекта. |
| 2 | Группа процессов планирования | Определяет и уточняет цели и планирует действия, необходимые для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект. |
| 3 | Группа процессов исполнения | Объединяет человеческие и другие ресурсы для выполнения плана управления проектом |
| 4 | Группа процессов мониторинга и управления | Регулярно оценивает прогресс проекта и осуществляет мониторинг, чтобы обнаружить отклонения от плана управления проектом, и, в случае необходимости, провести корректирующие действия для достижения целей проекта. |
| 5 | Группа процессов завершения | Формализует приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к правильному завершению. |





Взаимосвязи групп процессов управления



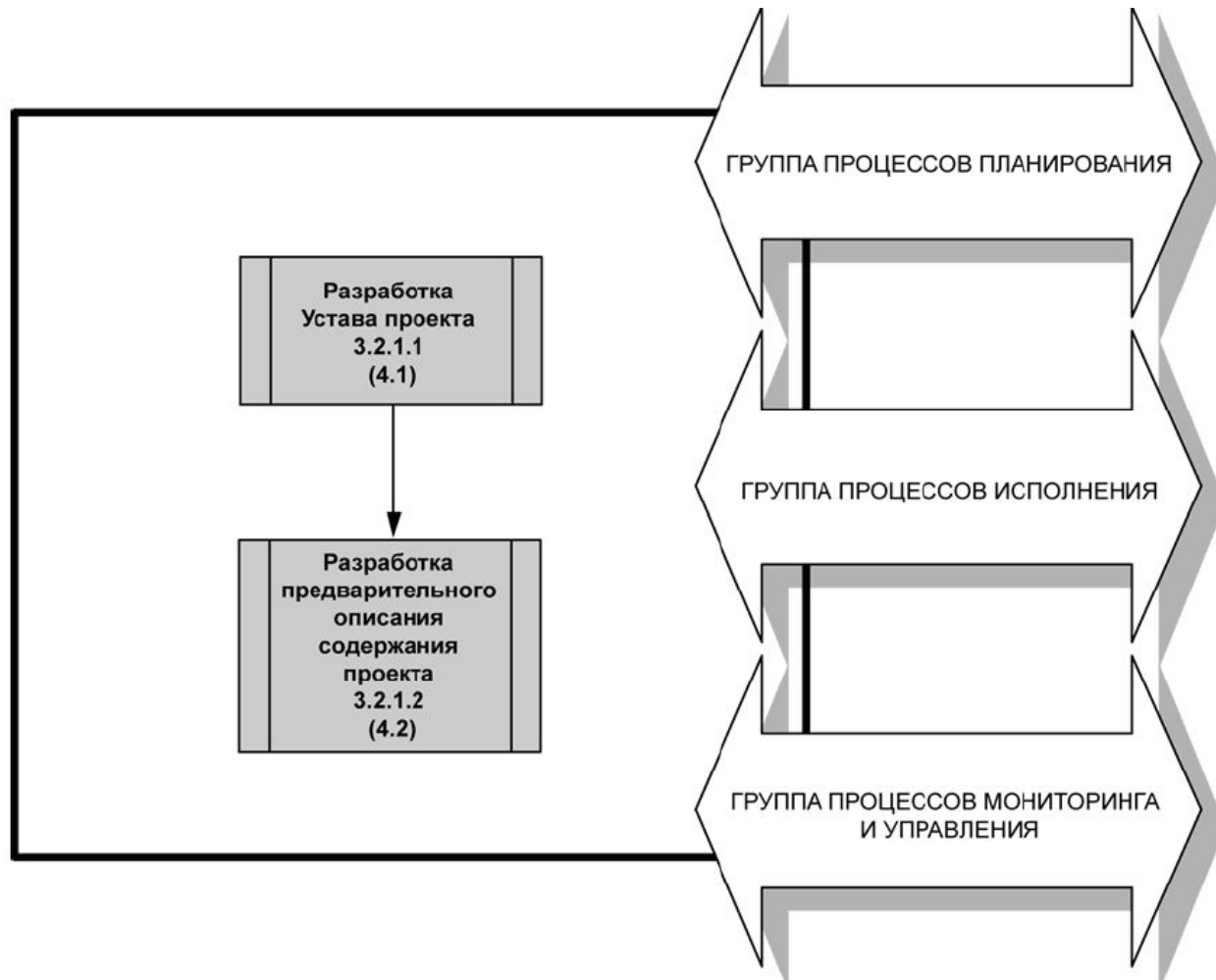


Три основных документа проекта:

1. Устав проекта, который является официальной авторизацией проекта.
2. Описание содержания проекта, которое содержит описание работ, которые предстоит выполнить, и результатов поставки.
3. План управления проектом, который содержит сведения о том, как проект будет выполнен.

Группа процессов инициации

Инициация — убеждение (обеспечение принятия решения) руководства организации в необходимости выполнения проекта.



Задачи этапа инициации:

- признание необходимости реализации проекта;
- определение общей цели проекта;
- определение его границ;
- определение ожиданий заказчика, руководства и других участников;
- определение примерного объема работ проекта и потребностей в ресурсах;
- определение основных членов команды управления и организационной структуры;
- назначение руководителя проекта.

Результаты фазы инициации — Устав (паспорт) проекта, решение о его запуске, утвержденный руководитель.

Устав проекта – документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.

Устав проекта **разрабатывается его инициатором**, который может быть:

- спонсором проекта;
- менеджером проекта или командой проекта;
- представителем внешней стороны, связанной с проектом.

Устав проекта **утверждается**:

- инициатором проекта;
- спонсором проекта;
- представителем внешней стороны, связанной с проектом.

Важно!

Разработка устава — процесс исключительно творческий!

В ходе инициирования проекта и его разработки необходимо учитывать сложившиеся в компании традиции, особенности корпоративной культуры, стратегию развития компании.

1. Устав **должен быть** обязательно. Это **зафиксированный договор** между руководителем проекта и спонсором
2. Устав **защищает** руководителя проекта от посягательств на ресурсы проекта сторонних лиц, а иногда – и спонсора
3. Устав **фиксирует** цели и задачи проекта, **принятые на старте**, и предохраняет проект от «раздувания» объема задач
4. Устав должен быть **коротким** поскольку длинные документы не читают, или читают невнимательно.

| № | Название этапа | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Описание исходной ситуации | Кто заинтересован в проекте? Этот раздел — очень краткое описание существующей ситуации в области, в которой вы планируете произвести изменения и целевой аудитории (тех, кто заинтересован или будет вовлечен в процесс изменений). |
| 2 | Обоснование необходимости проекта | Зачем нужен проект? В этом разделе Вы должны предоставить существенные обоснования необходимости проекта. Не нужно вдаваться в детали вроде соотношения расходов и доходов. |
| 3 | Формулирование проблемы | Какую проблему решает проект? Существует опасность включить слишком много деталей в этот раздел. Сосредоточьтесь на основной проблеме, которую решает проект, детально опишите и проанализируйте ее, выявите причины ее возникновения. |
| 4 | Формулирование целей и задач проекта и ожидаемых результатов | Какое изменение предусмотрено в ходе реализации проекта? Каковы основные составные части деятельности по достижению этого изменения, без которых оно не сможет состояться? |
| 5 | Укрупненное расписание основных событий | На этапе утверждения проекта особенно важно показать реалистичность механизмов реализации проекта и их внутренние связи, способность команды проекта достичь желаемого. |
| 6 | Распределение основных функций исполнителей | Также важно показать инвесторам и заказчикам умение использовать самый главный ресурс проекта — человеческий. Важно показать, каким образом проект вписывается в действующую структуру организации, как проектная группа связана с функциональными подразделениями. |
| 7 | Укрупненный бюджет | При том, что точная оценка расходов по проекту на данном этапе невозможна, важно проявить творчество и на основе разработанного видения проекта дать картину финансирования, которая реалистично покажет состав будущих затрат, покажет их оправданность и убедит инвестора в их необходимости. |

Описание содержания проекта — project scope statement.

Описание

содержания может быть предварительным — project scope statement (preliminary) и полным — project scope statement (detailed).

Описание Содержания проекта представляет собой документ, в котором сформулировано то, что должно быть сделано в ходе реализации проекта.

Практический смысл

этой части состоит в необходимости учесть все работы, без которых выполнение проекта невозможно и расположить их в наиболее выгодной оптимальной последовательности, которая позволит реализовать проект с наименьшими затратами.

Описание содержания проекта разрабатывается после утверждения Устава проекта и включает в себя:

- характеристики и рамки проекта,
- требования к продуктам и услугам, связанным с проектом,
- общее управление содержанием.

Исходными данными для разработки документа являются:

- принятый Устав проекта,
- задание для дальнейшей разработки проекта,
- анализ факторов внешнего окружения и организационной среды,
- организационные активы — совокупность доступных факторов, которыми фирма владеет или управляет,
- ресурсы.

Содержание проекта описывает то, каким образом будет создан продукт, ради получения которого создается проект. Этим продуктом могут быть услуги, товары, работы, информация.

Существенной характеристикой продукта, получаемого в результате проекта должно быть наличие изменений, по сравнению с ситуацией до начала проекта. Приступая к работе над Содержанием проекта, вам необходимо учесть ряд взаимосвязанных действий, к которым относятся:

- описание запланированных изменений,
- разработка иерархической структуры работ (ИСР),
- разработка идеального графика работ,
- анализ ресурсов и другие.

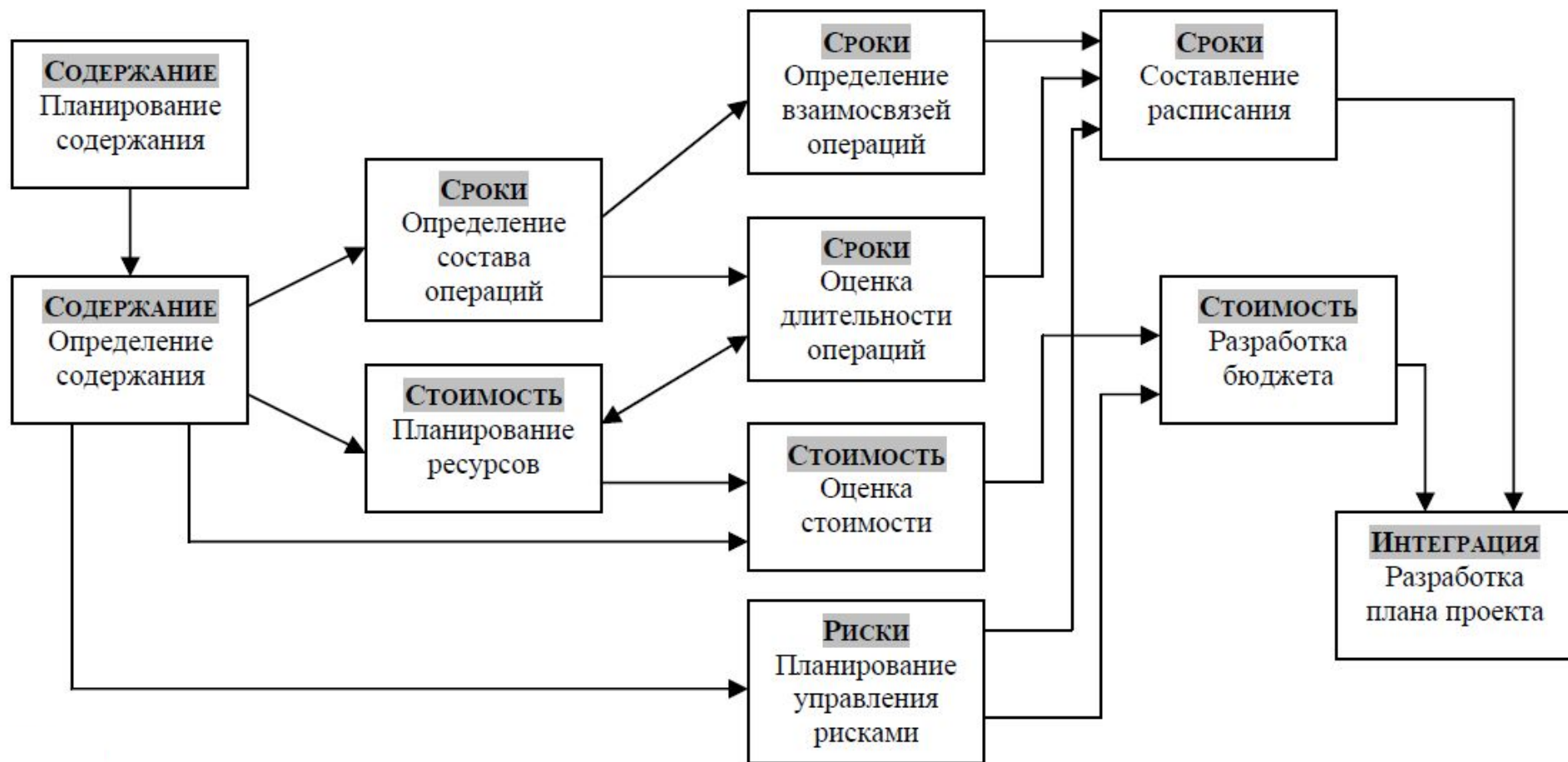
Когда данная работа будет закончена, у вас в итоге получится **расписание проекта**. Этот документ должен оптимально и реалистично сочетать цели проекта

с имеющимися ресурсами и ограничениями.

2. Группа процессов планирования

Группа процессов планирования состоит из процессов, осуществляемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей.

Основные процессы:



Вспомогательные процессы:



Процедуры процесса планирования состоят из **основных** и **вспомогательных**.

Основные процедуры процесса планирования можно представить в виде последовательности шагов, которые отвечают на простые и понятные вопросы:

| № | Вопросы | Что нужно сделать, чтобы ответить на вопросы |
|---|------------------------------------|--|
| 1 | Зачем? | Разработка концепции и планирование целей проекта |
| 2 | Что? | Декомпозиция целей проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР) |
| 3 | Кто? | Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации (ССО) проекта |
| 4 | Как? | Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по вехам |
| 5 | Подробно как? | Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей |
| 6 | Идеально когда? | Разработка идеального календарного графика работ |
| 7 | В какой последовательности? | Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы |
| 8 | Сколько? | Оценка затрат, разработка бюджета |
| 9 | Все учтено? | Разработка и принятие плана (расписания) проекта |

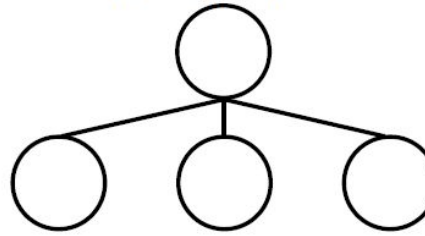
ШАГ 1.

Планирование целей



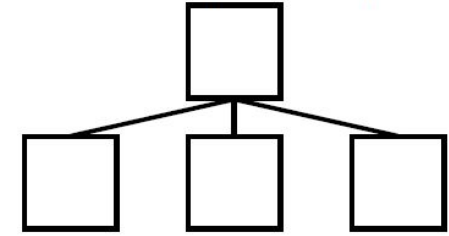
ШАГ 2.

Построение иерархической структуры работ



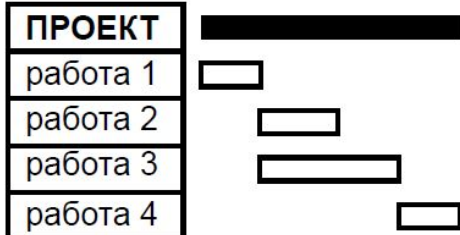
ШАГ 3.

Построение структурной схемы организации



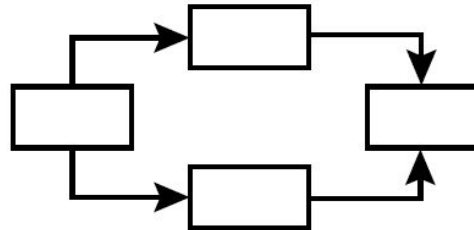
ШАГ 6.

Разработка идеального календарного графика



ШАГ 5.

Построение сетевой модели



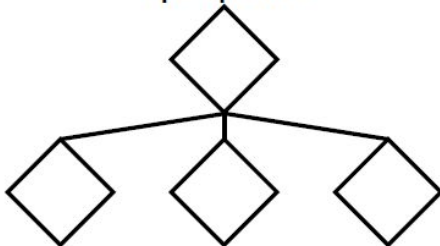
ШАГ 4.

Построение плана по вехам

| ПРОЕКТ | | | | |
|-----------|---|---|---|---|
| продукт 1 | ✓ | | | |
| продукт 2 | | | ✓ | |
| продукт 3 | | | | ✓ |
| продукт 4 | | ✓ | | |

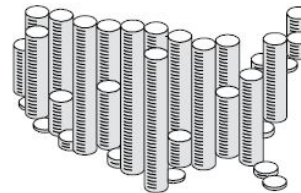
ШАГ 7.

Планирование ресурсов.
Построение реального графика



ШАГ 8.

Разработка бюджета проекта



ШАГ 9.

Разработка и принятие
итогового плана проекта



1. Планирование целей

ШАГ 1.
Планирование целей



«Мечта остается мечтой, пока ты не выразишь ее конкретными словами. После этого она становится целью!»

Цель проекта — желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени. Цель проекта всегда связана с решаемой в ходе него проблемой или совокупностью проблем.

Процедура определения целей:

Формулировка проблемы или потребности.

Сбор информации.

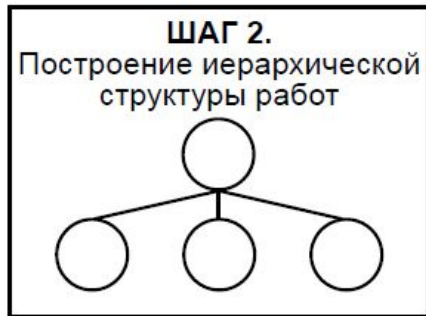
Ограничения.

Анализ альтернатив.

Цели проекта.

Сформулированные цели должны соответствовать принципу SMART , согласно которому они должны быть:

- ясными и точными (S — Specific);
- измеримыми (M — Measurable),
- достижимыми (A — Achievable);
- непротиворечивыми как между собой так и со стратегическими целями организации (R — Related);
- определены по срокам их достижения (T — Time-bound).

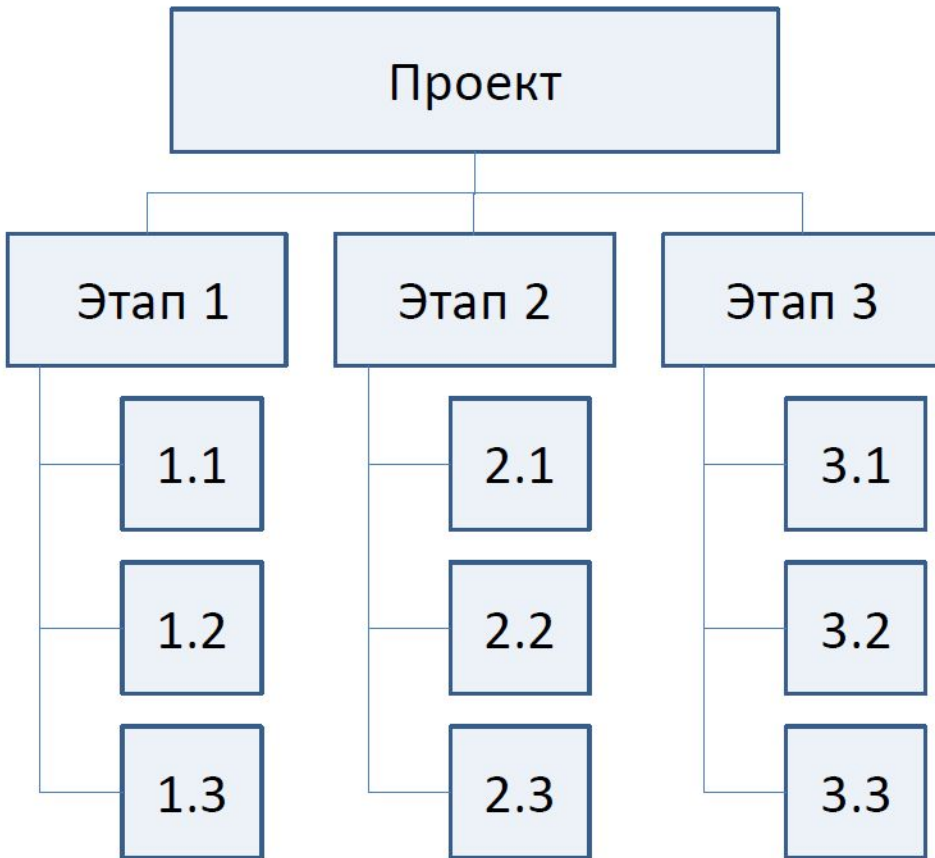


2. Декомпозиция целей.

Построение иерархической структуры работ (ИСР)

Основной смысл построения иерархической структуры работ — анализ всего состава работ по проекту. Анализ производится исходя из внутренней логики работ. Отправной точкой анализа является запланированное в проекте изменение, сформулированное в виде цели и пакет ее составляющих, сформулированных в виде задач.

Цель разработки ИСР



Основная цель данного процесса – «разбить» (декомпозировать) большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты

Для чего нужна ИСР?

Обеспечение
эффективного
управления проектом

Определение и
структурирования
перечня работ

ИСР необходима для:

Создания структуры
отчетности

Понимание задач
исполнителем

Принципы построения ИСР

Ориентированные на результат

Продуктовый

Функциональный

Ориентированные на задачи

Жизненный цикл

Организационный

В проекте возможно комбинирование принципов разработки ИСР

Основные правила разработки ИСР

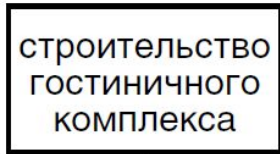
Дочерний элемент должен иметь только одного родителя

Родитель должен иметь не менее двух дочерних элементов

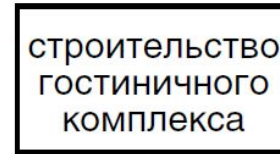
Глубина декомпозиции должна быть такой, чтобы элементарные задачи были понятны исполнителю. Можно придерживаться правила «8-80» - элементарная задача должна быть не менее 8 часов и не более 80

При декомпозиции больших проектов необходимо использовать «метод набегающей волны»

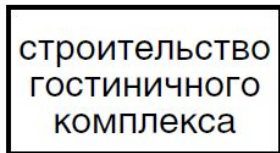
При разработке ИСР не определяются такие моменты как: сроки, стоимости, ресурсы и т.п. Задача состоит в том, чтобы из большого и сложного проекта получить перечень небольших и понятных задач



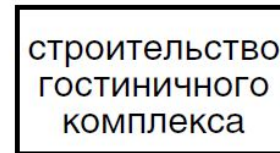
а) продуктовый подход



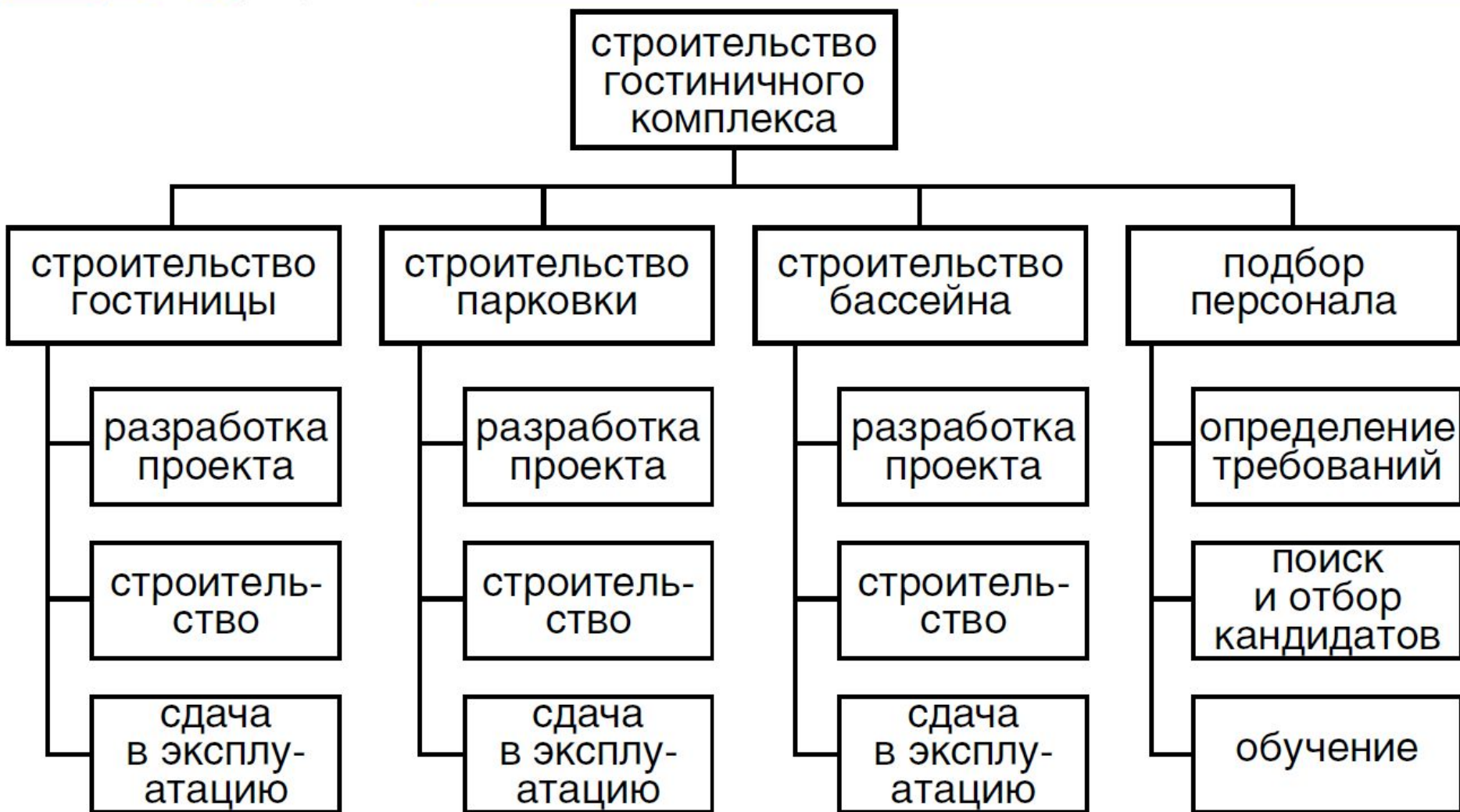
б) подход по жизненному циклу



в) функциональный подход



г) организационный подход



смешанный подход (первый уровень — продуктовый подход, второй уровень — подход по жизненному циклу).

Типы работ

Элементарная
работа

Суммарная
работа

Работа «Гамак»

Работа «Вежа»

Элементарная работа

Элементарная работа проекта (activity) – работа на самом низком уровне декомпозиции.

Элементарную работу также называют операцией

Суммарная работа

Суммарная работа – работа, включающая элементарные работы

Суммарная задача «Выбор зала для студенческого форума»

Поиск зала

Переговоры

Заключение договора

Работа «Гамак»

Суммарная задача «Выбор зала для студенческого форума»

Поиск зала

Переговоры

Заключение договора

Гамак «Контроль работ»

Гамак – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с первой работой в группе и связью «Окончание-Окончание» с последней работой

Работа «Вежа»

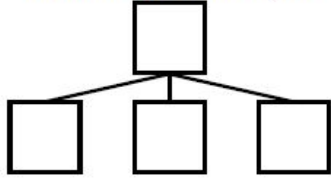
Вежа – важное событие на проекте. Работа нулевой длительности

Суммарная задача «Выбор зала для студенческого форума»



ШАГ 3.

Построение структурной
схемы организации



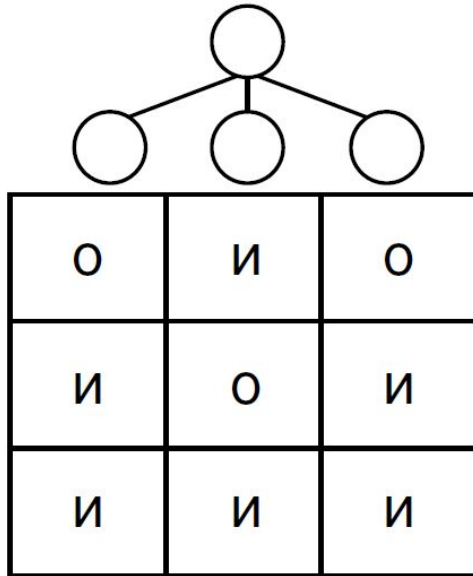
3. Построение структурной схемы организации проекта (ССО)

В основе построения ССО лежит ИСР проекта. Смысл построения ССО состоит в том, чтобы:

- учесть все работы, производимые по проекту и закрепить их за сотрудниками;
- предварительно оценить требуемые квалификационные характеристики работников и методы их привлечения в проект;
- предварительно оценить требуемые ресурсы;
- оптимизировать расходы на оплату труда.



Оргструктура проекта



обозначения:
 О — ответственный
 И — исполнитель

ШАГ 4.

Построение плана
по вехам

| ПРОЕКТ | | | | |
|-----------|---|---|---|---|
| продукт 1 | ✓ | | | |
| продукт 2 | | | ✓ | |
| продукт 3 | | | | ✓ |
| продукт 4 | | ✓ | | |

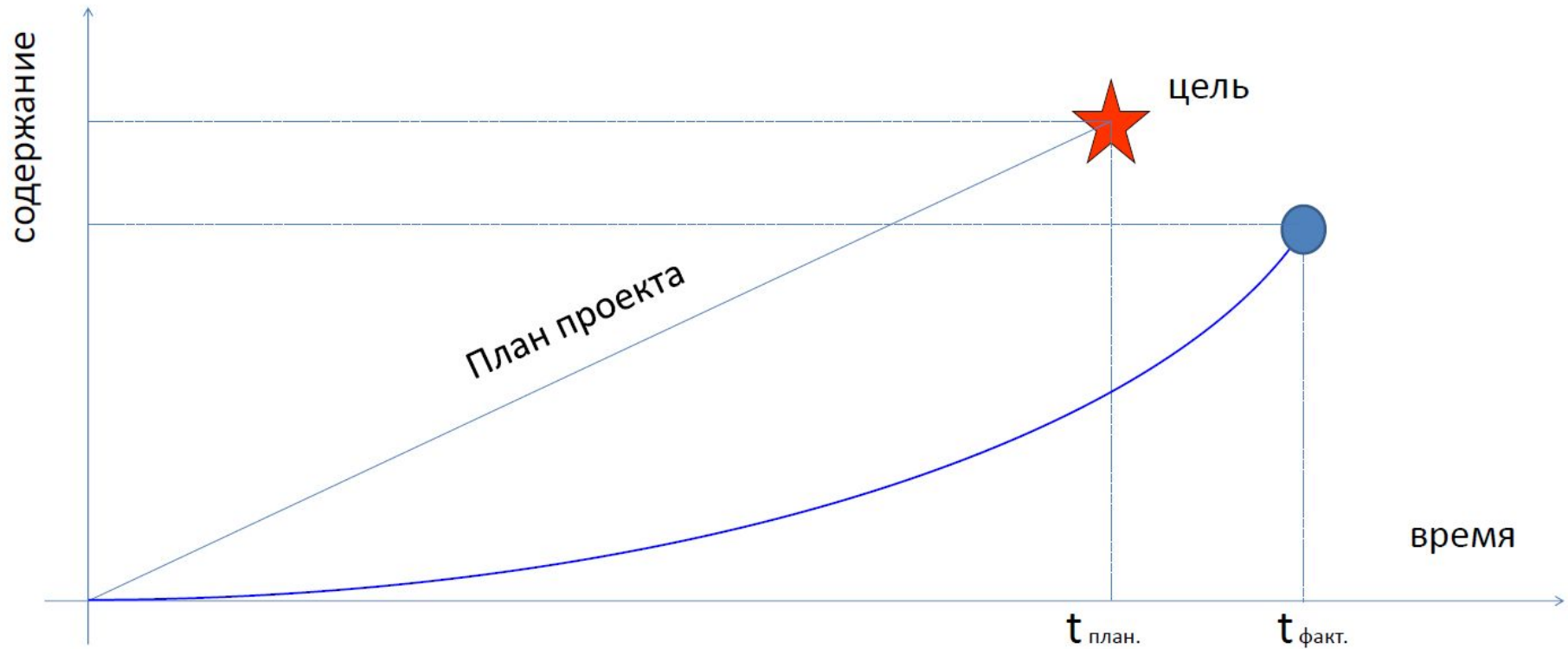
4. Разработка стратегии реализации проекта.

Построение плана по вехам

Веха — событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности тех или иных работ. В контексте проекта менеджеры используют вехи для того, чтобы обозначить важные промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта. Последовательность вех, определенных менеджером, часто называется планом по вехам. Даты достижения соответствующих вех образуют календарный план по вехам.

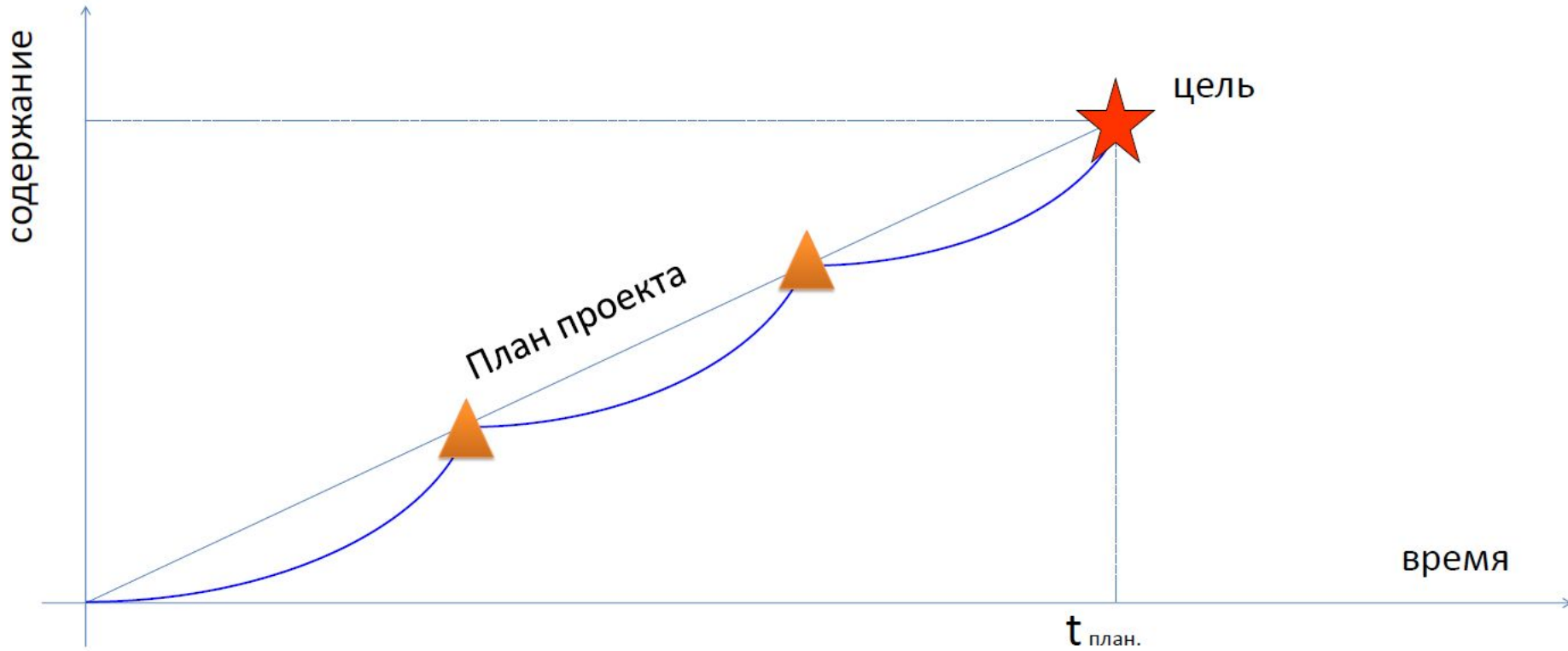
| Сроки (месяцы) | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь |
|--------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Показатели | | | | | | |
| Подпроект А | | | | | | |
| Продукт 1 | X | | | | | |
| Продукт 2 | | | X | | | |
| Продукт 3 | | | | X | | |
| Подпроект Б | | | | | | |
| Продукт 1 | | X | | | | |
| Продукт 2 | | X | | | | |
| Продукт 3 | | | | | X | |
| Продукт 4 | | | | | | X |

План проекта без вех



Синдром студента – откладывать на потом приводит к срыву сроков и отклонению от цели

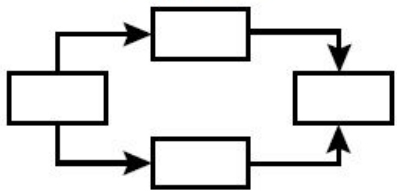
Вехи проекта



План по вехам часто называют «дорожной картой проекта»
(road map)

ШАГ 5.

Построение сетевой модели

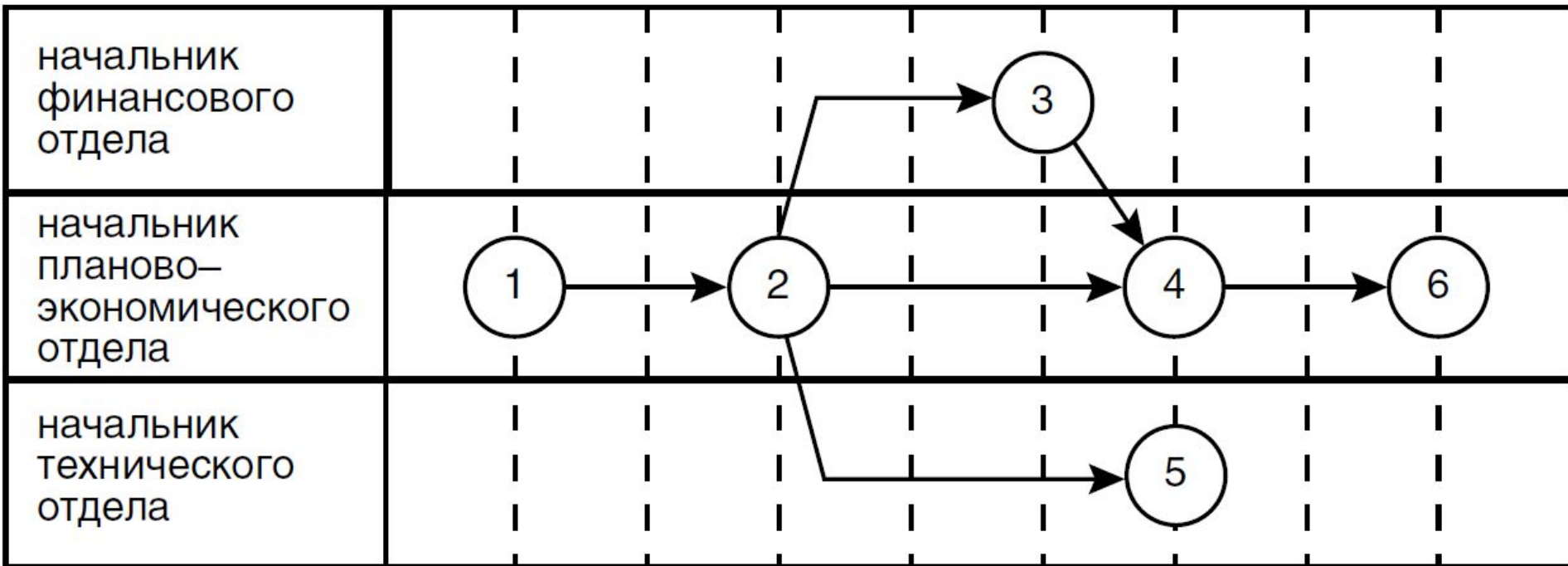


5. Разработка тактики реализации проекта

Построение сетевых моделей

Тактический уровень разработки проекта предусматривает поиск наиболее удачной последовательности действий для достижения поставленной цели.

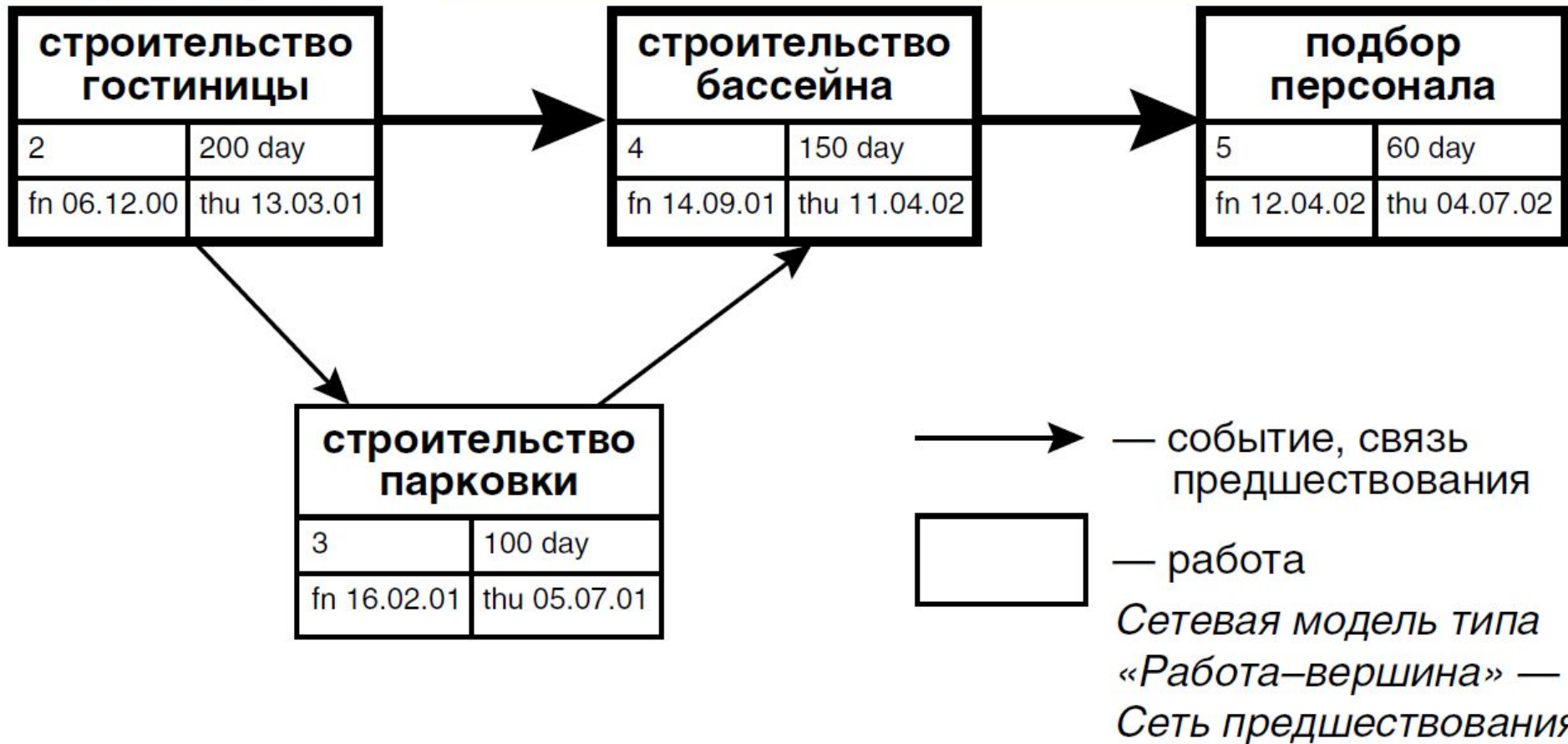
0 1 2 3 4 5 6 7



○ — событие

→ — работа
«Работа-стрелка» —
Сетевой график

Сетевая модель типа
«Работа-стрелка» —
Сетевой график



Для определения последовательности действий необходима следующая информация: перечень работ, описание продукта, технологические, дискретные и внешние взаимосвязи, ограничения и предположения.

| | | |
|---|--|-----------|
| 1 | строительство гостиничного комплекса | 4–10 days |
| 2 | строительство гостиницы | 200 days |
| 3 | строительство парковки | 100 days |
| 4 | строительство бассейна | 150 days |
| 5 | подбор персонала | 60 days |

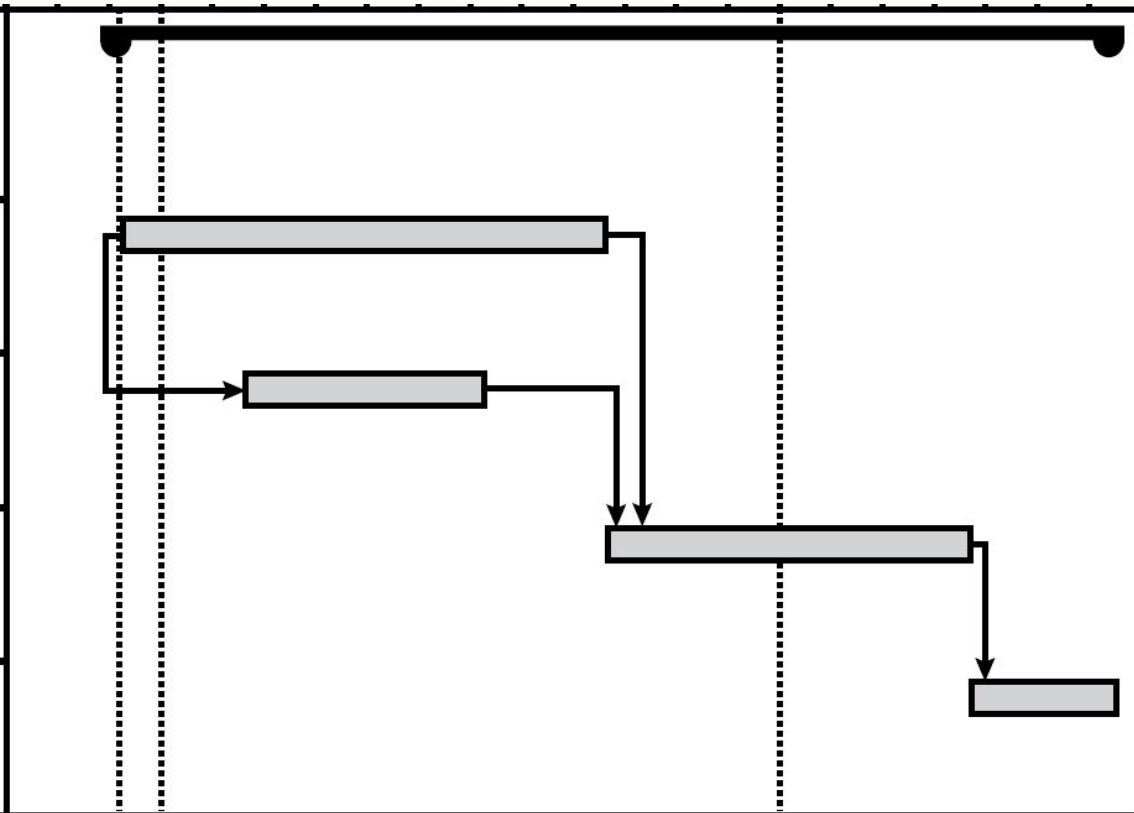


Диаграмма Ганта

Основные правила разработки сетевой диаграммы

Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней

Запрещены циклические связи

Самой предпочтительной является связь типа «Финиш-Старт». Более 90% задач должно быть связано таким типом связей





При определении предшественников работы рекомендуется задавать следующий вопрос «Какие задачи должны быть выполнены, чтобы иметь возможность начать эту работу?»

Рекомендуется устанавливать связи между элементарными задачами

Не рекомендуется использовать опережения

ШАГ 6.

Разработка идеального календарного графика

| ПРОЕКТ | |
|----------|---|
| работа 1 |  |
| работа 2 |  |
| работа 3 |  |
| работа 4 |  |

Разработка идеального календарного графика работ

Предназначение этого этапа состоит в том, чтобы добиться минимизации временных затрат на выполнение работ за счет проведения оценки длительности выполнения по каждой из них.

Уменьшение общей длительности проекта возможно за счет:

- сокращения времени выполнения отдельных работ,
- организации их параллельного выполнения,
- устранения временных разрывов.

Для выделения работ определяющих минимальную длительность проекта применяется метод критического пути.

работы 1, 2 и 4 являются критическими и образуют критический путь
 работа 3 не является критической (не лежит на критическом пути)



Основные характеристики:

- **Длительность проекта** (Duration of Project)
- **Ранние даты проекта** - (Early Start (ES), Early Finish(EF))
- **Поздние даты проекта** - (Late Start(LS), Late Finish (LF))
- **Резервы работ (*частные и общие*)** - (Free Float (FF), (Total Float(TF))
- **Критический путь проекта** (CPM)-
Цепочка критических работ. Самая длинная цепочка работ в проекте

Прямой анализ – это определение ранних сроков начала работ.

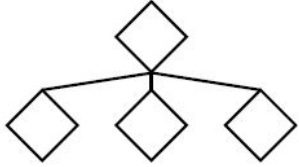
1. Как скоро может начаться работа (ранний старт - ES)?
2. Как скоро она может закончиться (ранний финиш - EF)?

Обратный анализ – это определение поздних сроков завершения работ.

1. Какой самый поздний срок начала работы (позднее начало - LS)?
2. Какой самый поздний срок завершения работы (позднее окончание - LF)?
3. Какие работы составляют критический путь (CPM)?
4. На какое время может быть задержано выполнение работы (резерв времени = $LF - EF = LS - ES$)?

ШАГ 7.

Планирование ресурсов.
Построение реального
графика



7. Планирование ресурсов.

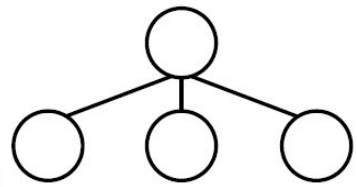
Разработка реального календарного графика работ

Практический смысл этого шага проектирования состоит в том, чтобы учесть все необходимые ресурсы, правильно оценить и распределить их.

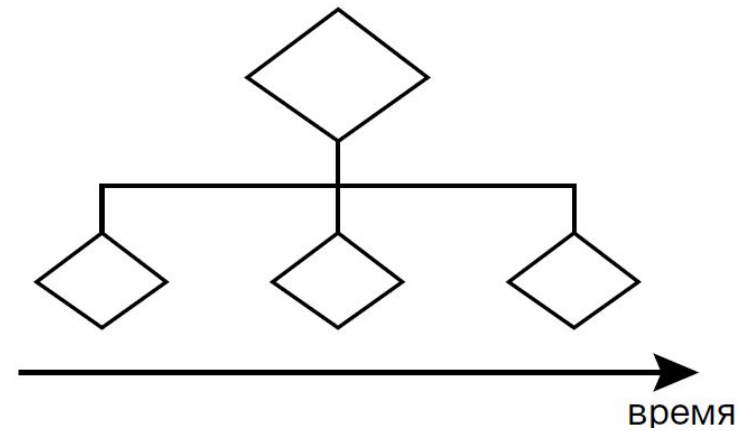
Основными типовыми ресурсами проекта являются:

- рабочее время сотрудников (основной персонал проекта и привлеченные специалисты),
- использование техники (имеющейся в собственности и арендуемой),
- новое оборудование,
- материалы — основные и расходные,
- стоимость информации, методик, технологий авторских прав,
- расходы на командировки, связь, аренду помещений и пр.

количество
ресурсов,
назначаемых
на работу

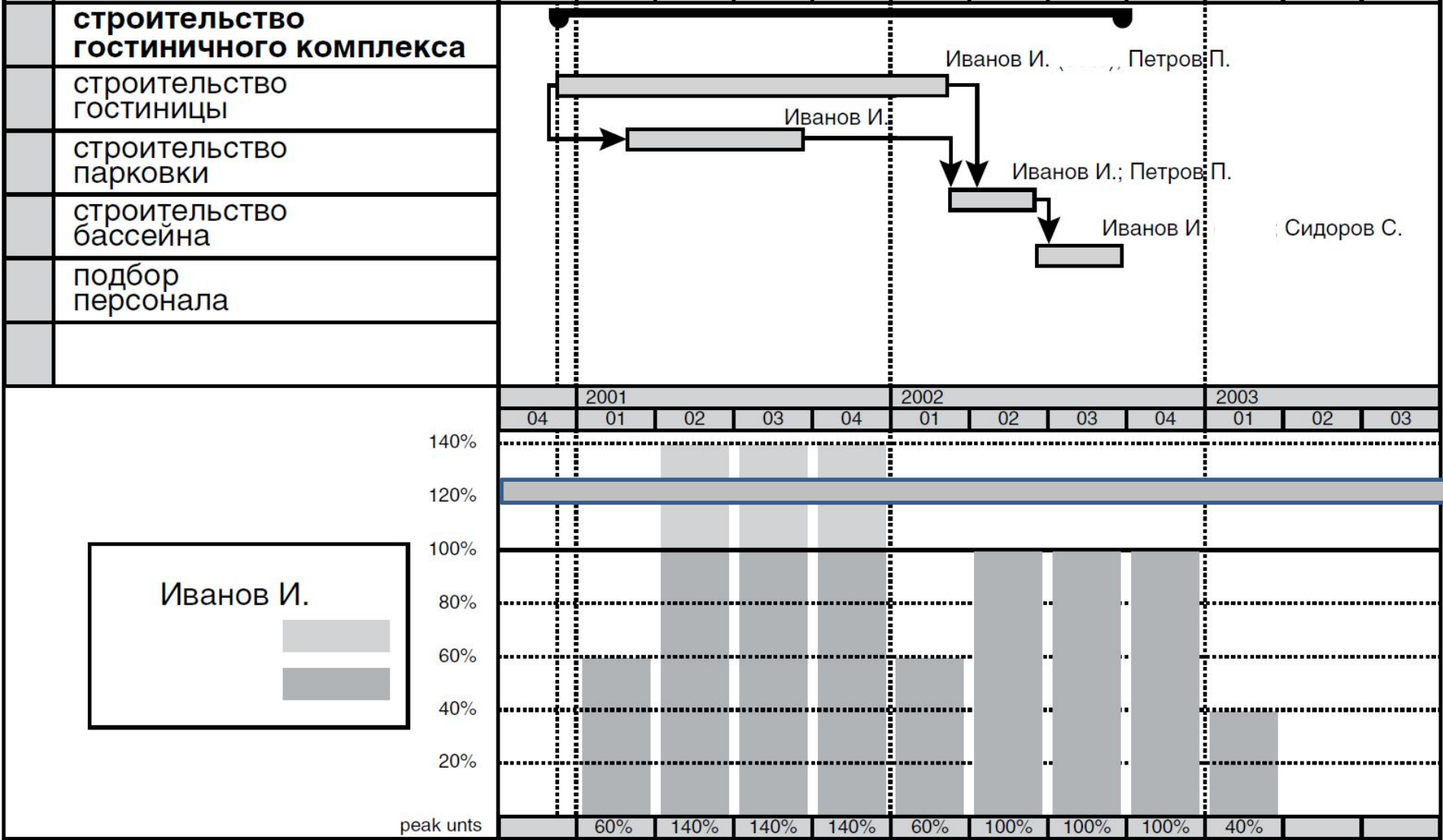


| | | |
|---|----|----|
| 5 | 1 | |
| | | 3 |
| | 10 | 15 |



*Профиль доступности
ресурсов*

После построения матрицы распределения ресурсов по работам строится *профиль доступности ресурсов*. При помощи профиля доступности ресурсов, показывают наличие ресурсов в каждый момент времени реализации проекта.



Существует соотношение между основными показателями проекта: *временем, стоимостью и качеством*. При улучшении одного параметра, всегда ухудшаются два других. *Основной задачей менеджера при оптимизации плана проекта является поиск оптимального баланса между тремя показателями.*

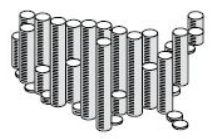
Процедуру дальнейшей оптимизации называют выравниванием ресурсов и при ее реализации используют следующие приемы:

- разнесение параллельных задач (приводит к увеличению времени проекта);
- увеличение длительности задач (приводит к увеличению времени проекта);
- разрыв задач (приводит к увеличению времени проекта);
- назначение дополнительных ресурсов и / или изменение их профиля (приводит к увеличению стоимости проекта);
- смешанный подход (приводит к увеличению времени и стоимости проекта).

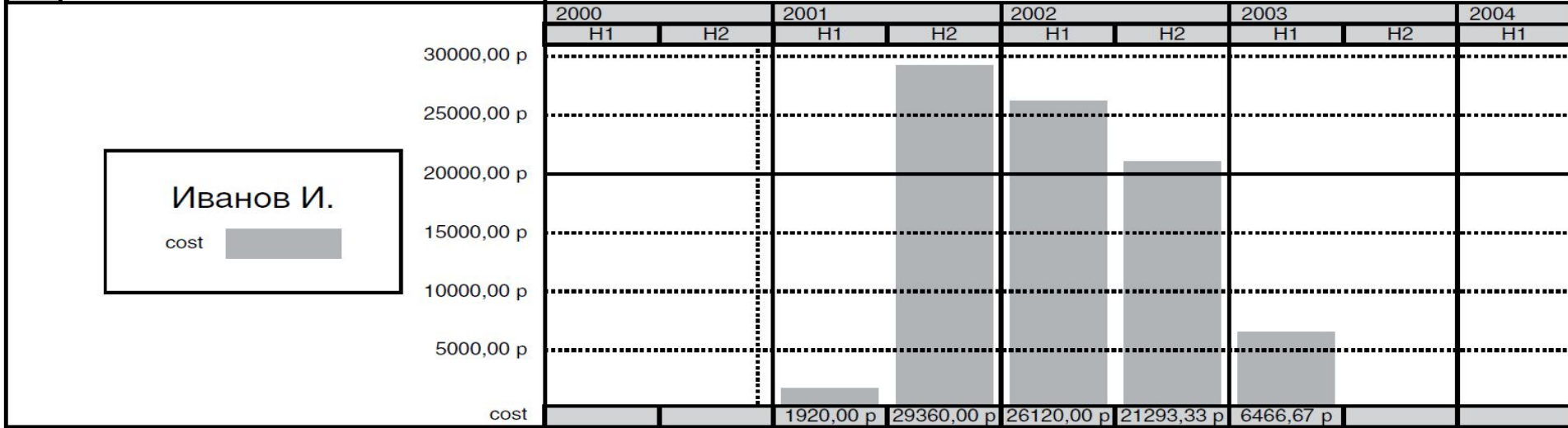
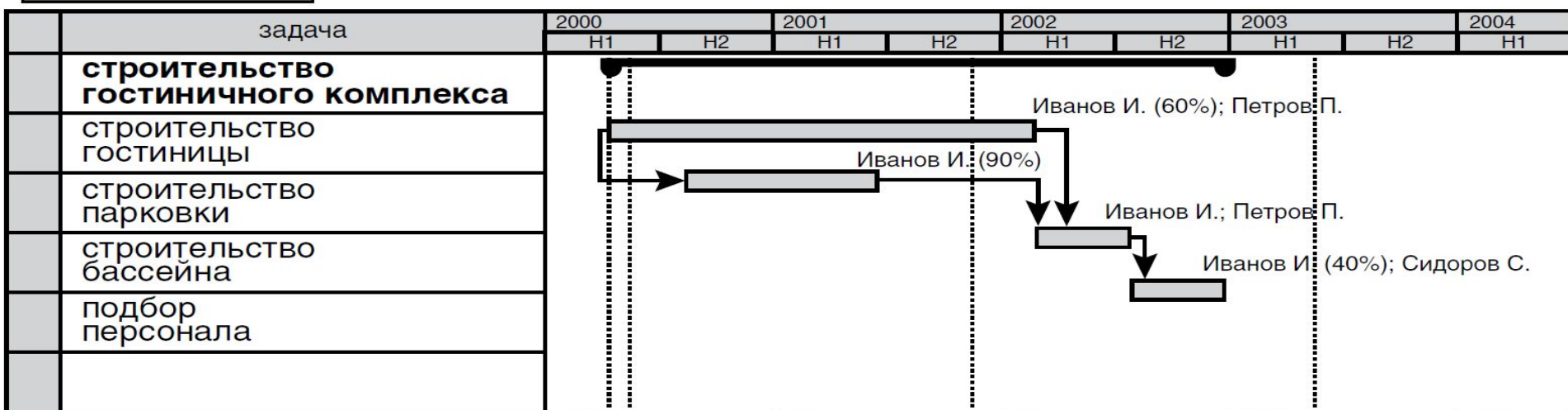
В процессе оптимизации идеального календарного план–графика проекта с учетом ограничений на ресурсы разрабатывается реальный календарный план проекта.

| Входы | Методы и средства | Выходы |
|--|--|---|
| Сетевая диаграмма проекта | Математический анализ | Календарный план проекта |
| Оценка длительности операций | Методы сжатия длительности | Дополнительная информация |
| Потребности в ресурсах | Моделирование | Уточнение перечня операций и ресурсов проекта |
| Описание наличных ресурсов проекта | Эвристические методы ресурсного планирования по управлению проектами | |
| Календари | Теория ограничений | |
| Ограничения | | |
| Предположения | | |
| Возможные задержки и перекрытия между операциями | | |

ШАГ 8.
Разработка бюджета
проекта

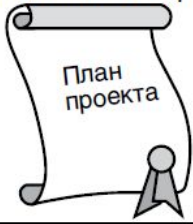


8. Оценка затрат. Разработка бюджета проекта



ШАГ 9.

Разработка и принятие
итогового плана проекта



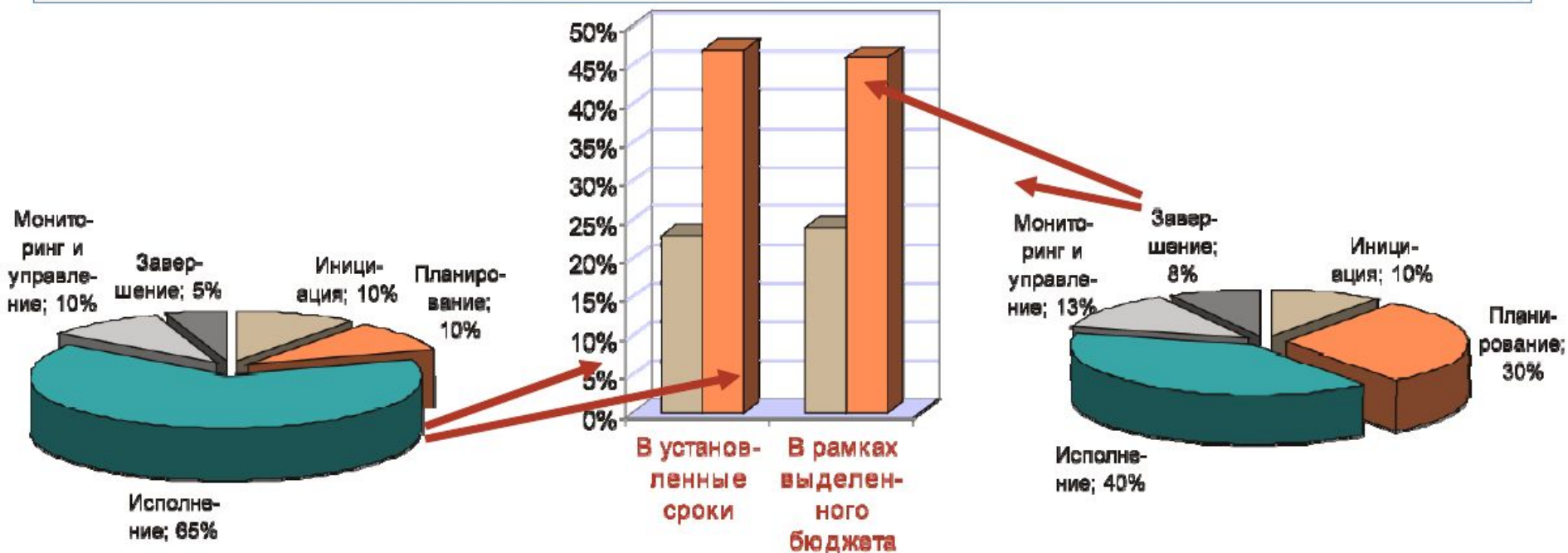
9. Разработка и принятие итогового плана проекта

Разработка, документирование и согласование плана проекта направлены на достижение следующих основных целей:

- обеспечение понимания и одобрения целей проекта и средств их достижения;
- обеспечение назначения требуемых ресурсов (времени, денег, штата) на проект;
- обеспечение основания для оценки и отображения прогресса достижения целей и результатов проекта;
- обеспечение основания для контроля внедрения изменений.

ЗНАЧИМОСТЬ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Тщательное планирование – **ключевой** фактор успеха проекта.
Однако это часто **не осознаётся** руководителями проекта.





ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



План управления проектом – пакет утверждённых формальных документов, в которых указано, как проект будет исполняться и как будет происходить мониторинг и управление проектом, как проект будет завершён

Цель – привести первоначальную идею в движение.



ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Для чего НЕ нужны планы:

Самоцель

- План ради плана

Инструмент
наказания

- Не выполнил –
получи
замечание

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Для чего **НУЖНЫ** планы:

Исполнение,
мониторинг и
управление
проектом

- Чтобы не забыть что-то существенное во время выполнения проекта

Ориентация
команды по
достижению
результатов

- Чтобы любой член команды сам, не «дергая» менеджера, в любой момент времени ПОНИМАЛ, «что ему делать сейчас»

Коммуникации

- Чтобы общаться

План управления проектом

- ✓ **Информация о документе**
- ✓ **Иерархическая структура работ проекта** (*Графическое или табличное изображение иерархической структуры работ проекта с требуемой степенью детализации*)
- ✓ **Контрольные точки проекта** (*Список контрольных точек проекта. Определяет ключевые события проекта, их даты и результаты, которые должны быть получены по состоянию на эти даты*)
- ✓ **Календарный план проекта** (*План-график работ проекта, описывающий все контрольные точки и работы с назначенными датами начала и окончания, а также взаимосвязи задач*)
- ✓ **Стоимостной план проекта** (*Распределённый по времени бюджет, по которому производится контроль использования денежных средств проекта*)
- ✓ ...



**Как реагировать
на отклонения
от плана в
процессе
исполнения
проекта?**

ИЗМЕНЕНИЯ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



План управления проектом – это не догма, а прогноз.

План корректируется в течение всего процесса реализации проекта.



В план могут и даже должны вноситься изменения.



3. Группа процессов исполнения

Группа процессов исполнения состоит из процессов, применяемых для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для осуществления целей проекта.

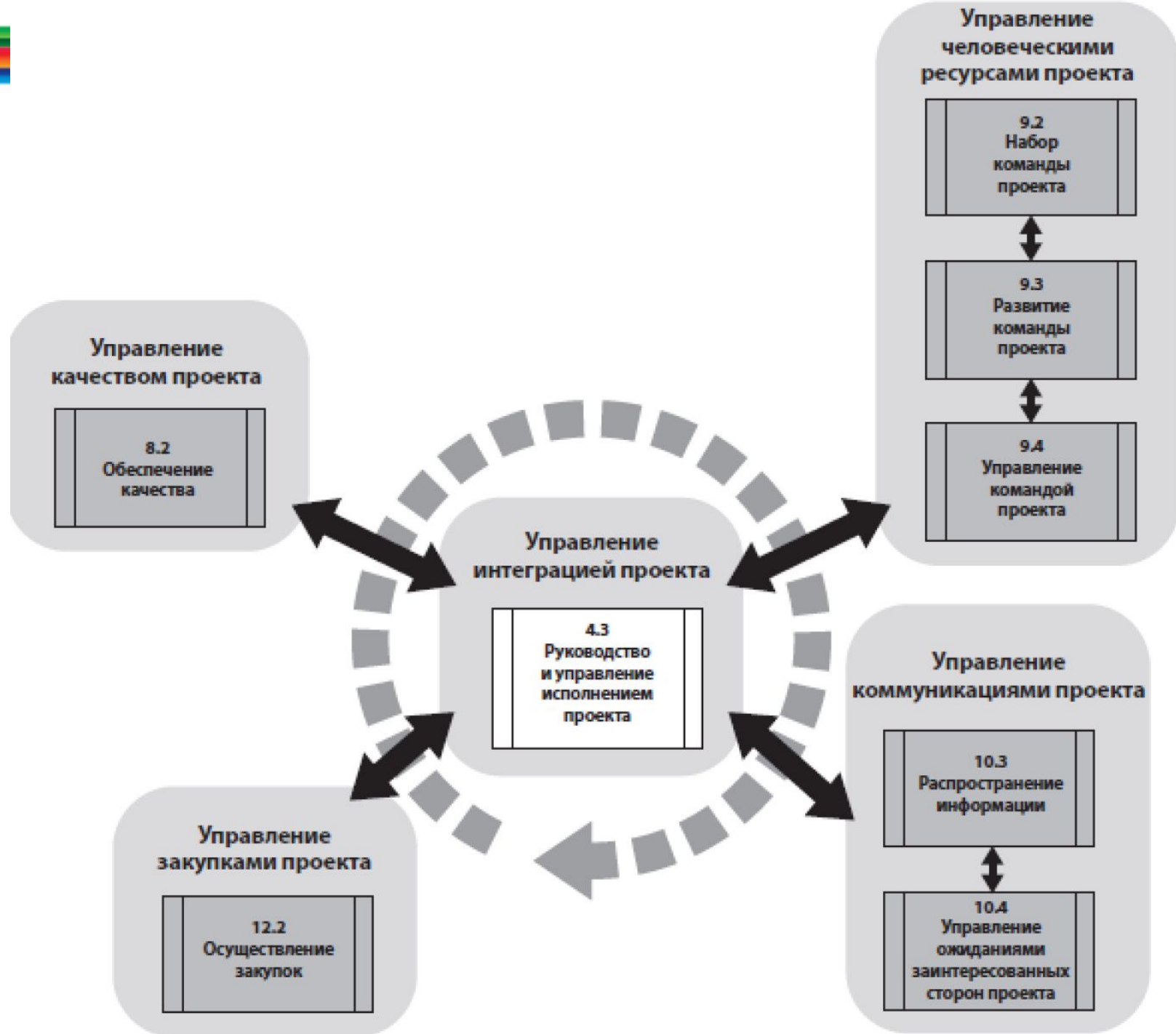
Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом

ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА



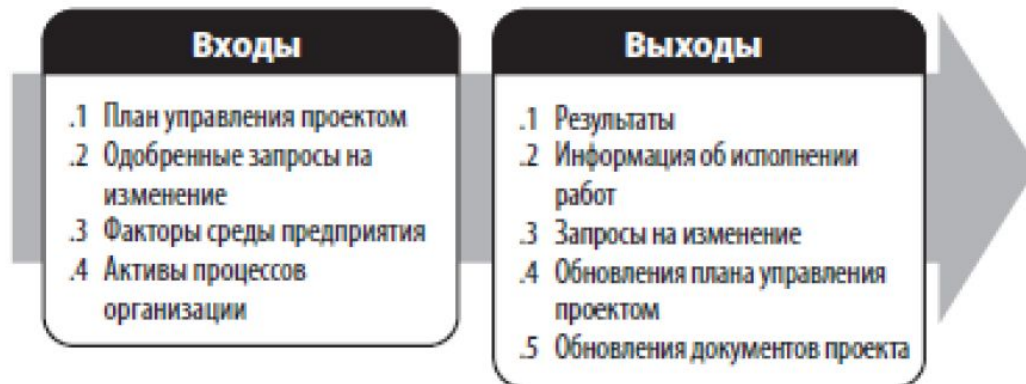
Это стадия реализации, осуществления проекта.

Выполняются запланированные работы, организуется эффективное управление ресурсами и работами.



Руководство и управление исполнением проекта

процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.



Подтверждение качества

процесс проверки требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для подтверждения использования соответствующих стандартов качества и рабочих инструкций.



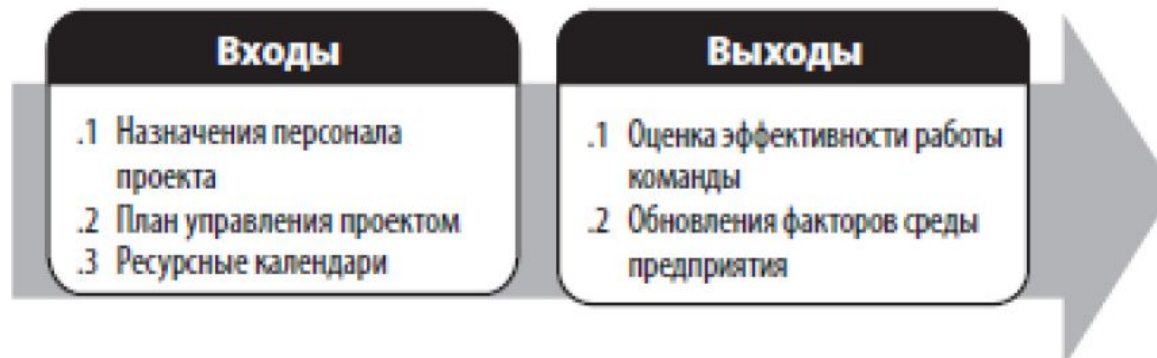
Набор команды проекта

процесс подтверждения наличия трудовых ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий проекта.

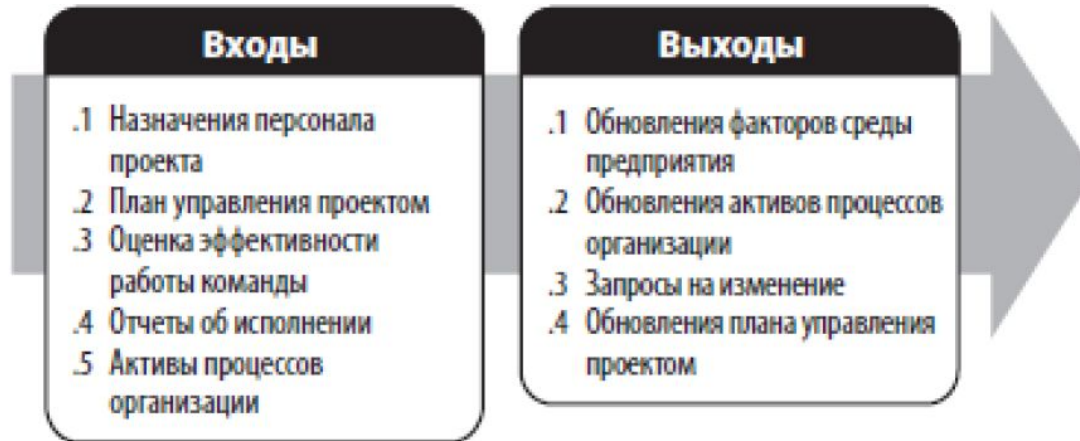


Развитие команды проекта

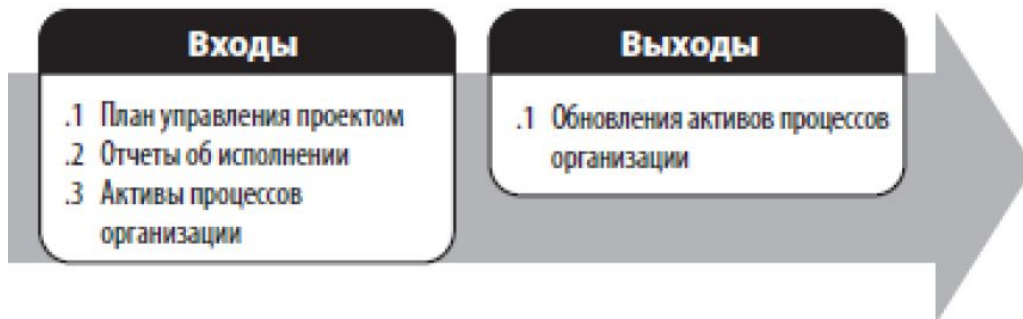
процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта



Управление командой проекта – процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

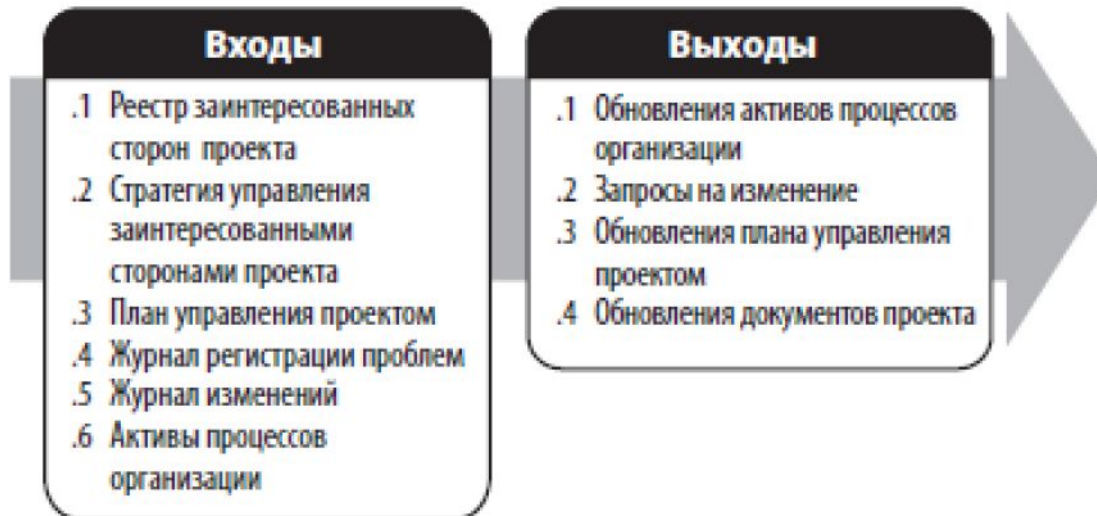


Распределение информации – процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

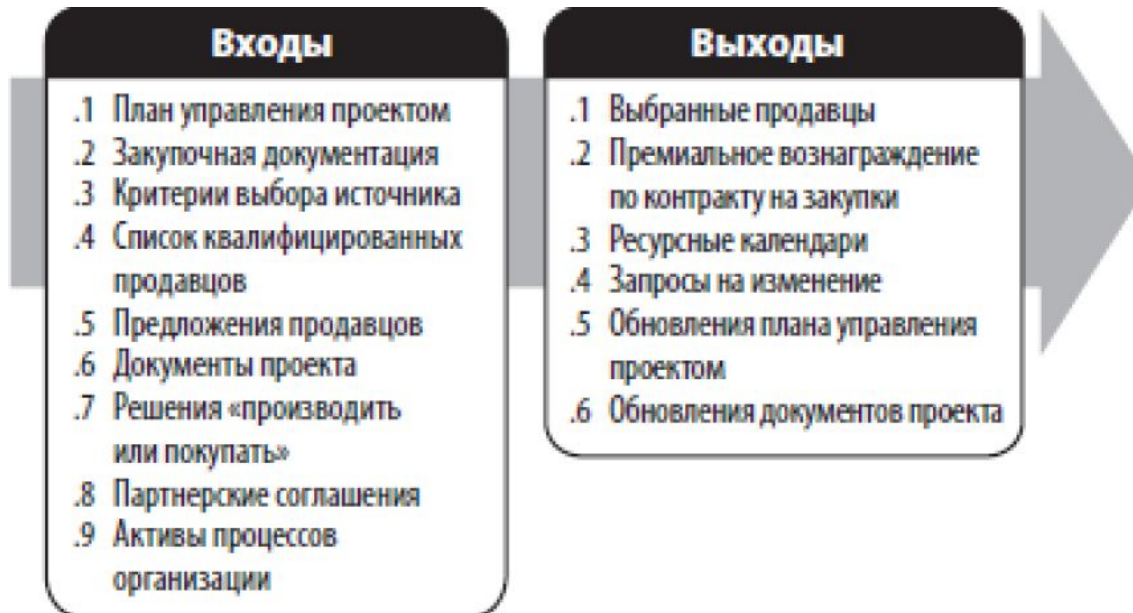


Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта

– процесс общения и работы с заинтересованными сторонами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения

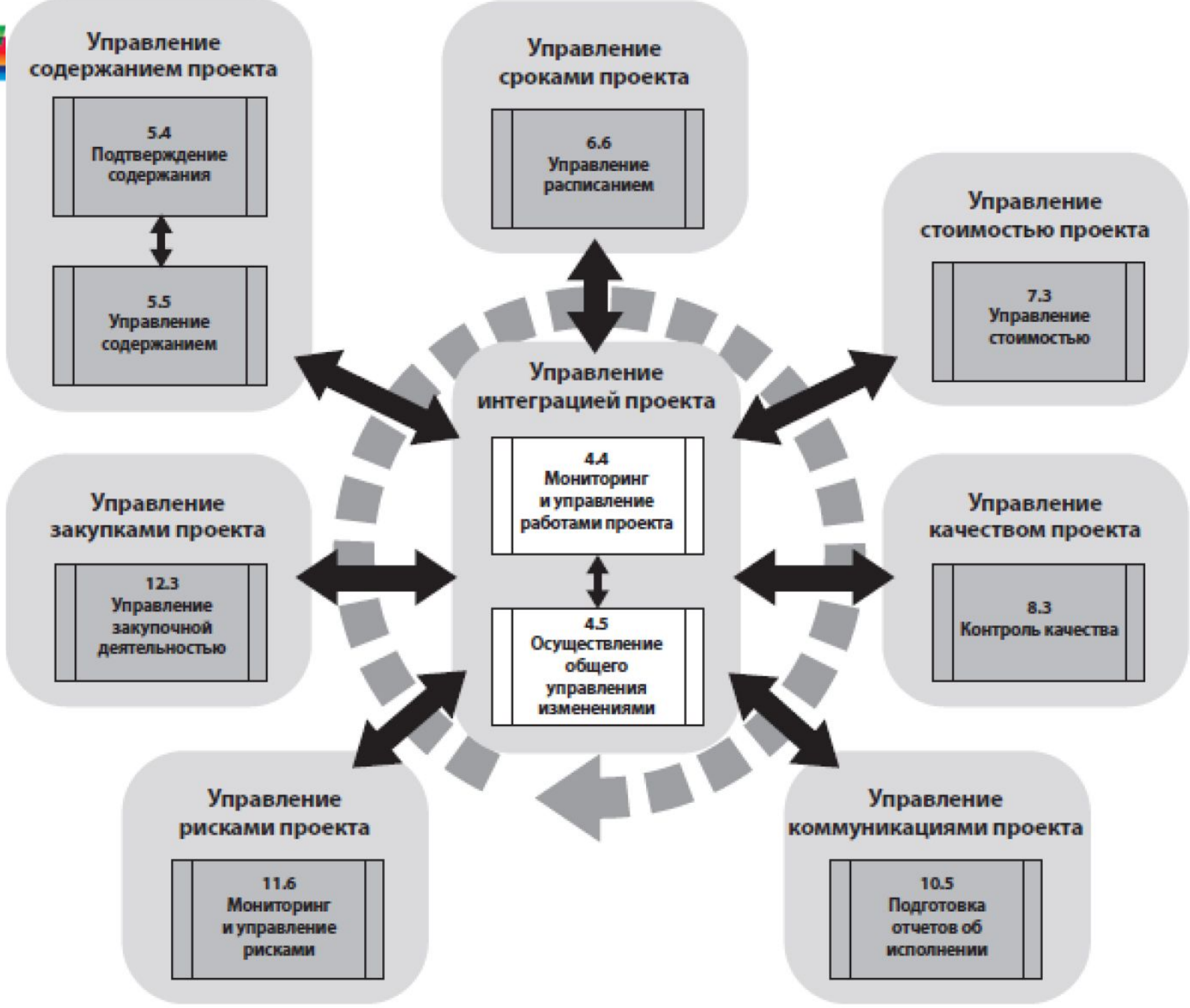


Осуществление закупок – процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта.



4. Группа процессов мониторинга и управления

Группа процессов мониторинга и управления состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности выполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.



КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА



Предполагает отслеживание хода работ, учёт, анализ и составление отчётов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом и принятие решений о необходимых изменениях.



Реальные текущие результаты предоставляют в отчётах исполнители

МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА

- ✓ **Главная функция мониторинга** – обеспечить выполнение поставленной задачи **независимо (!)** от событий, происходящих в ходе реализации проекта и изменяющихся факторов.

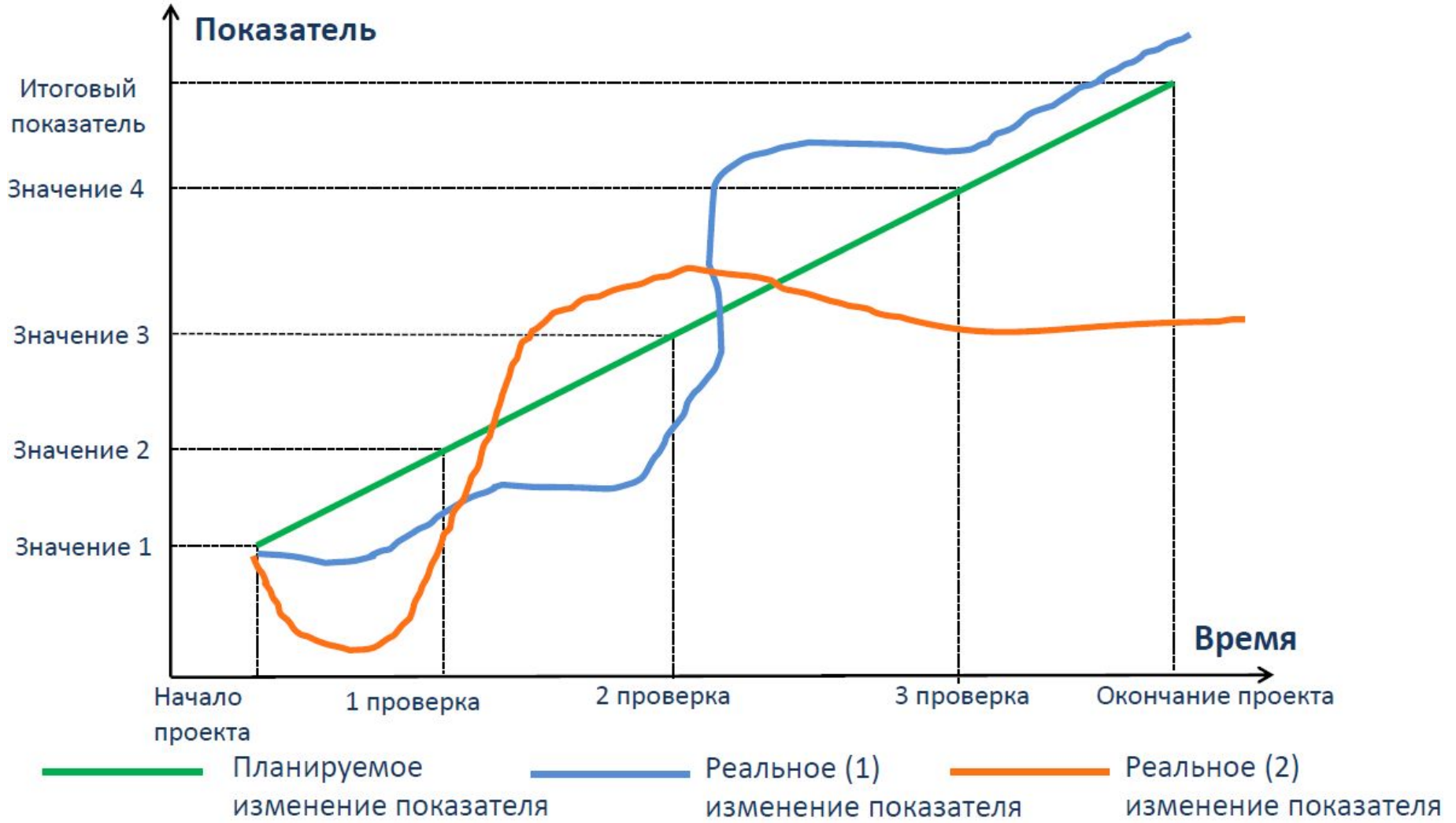
Примеры изменений

смена персонала
проекта или
организации

повышение стоимости
ресурсов,
необходимых для
проекта

и в процессе
планирования могло
быть также что-то
упущено...

- ✓ Диагностика соответствия реальных результатов плановым показателям проводится на основе специально установленных **индикаторов и показателей**. Например, запланированные расходы.



отклонений нет
или
незначительные

• работы
продолжаются по
плану

отклонения
значительны

• пересмотр плана
управления проектом,
внесение изменений

По итогам
мониторинга
составляется
сводный **отчёт о
статусе проекта** на
текущий момент



Отчёт о статусе проекта

Отчётный период: с _____ по _____

Проект *(название)*

Ключевые вопросы проекта

| Вопросы | Да | Нет |
|--|----|-----|
| 1. Изменился ли объём работ? | | |
| 2. Есть ли отставание по контрольным точкам проекта? | | |
| 3. Есть ли проблемы с планированием? | | |
| 4. Есть ли технические проблемы? | | |
| 5. ... | | |

Пояснения по вопросам с ответом «ДА»

(даются пояснения)...

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

1. Приемка проектных работ.

Руководитель получает от исполнителя уведомление о готовности результата работы, и, при его согласии с отчетом о работе, задача меняет свой статус на «Завершен».

Если же руководитель не удовлетворен результатами, то он указывает причину отказа, и задача возвращается исполнителю на доработку.

2. Актуализация оперативного плана.

Фактический ход исполнения задач проекта может отличаться от первоначального плана. Кроме того, в процессе выполнения проекта меняются многие условия, в результате чего оперативный план проекта, изначально совпадающий с базовым, становится не актуальным и подлежит изменению.

3. Анализ фактической трудоемкости.

После выполнения задач появляются данные о фактических трудозатратах. По мере их появления, руководитель проекта выполняет анализ плановых и фактических трудозатрат, что позволяет оценить фактическую стоимость ресурсов и проанализировать отклонения от

4. Анализ отклонений оперативного плана от базового.

Важную роль в контроле сроков выполнения проекта играет возможность проанализировать ход выполнения проекта относительно базового плана. При этом базовый план не может быть изменен Руководителем проекта самостоятельно без согласования с куратором проекта.

5. Анализ и оптимизация загрузки команды проекта.

В ходе реализации проекта, руководитель проекта должен следить за загрузкой ресурсов, так как объем и состав работ может меняться, а ресурсы могут быть задействованы и в других проектах.

6. Контроль исполнения договоров.

Заклученные договоры должны выполняться в срок и с соблюдением бюджета, руководитель проекта должен обеспечивать выполнение всех договорных обязательств.

7. Актуализация бюджета проекта.

По мере выполнения работ проектов, и прохождения оплат, необходимо фиксировать фактические данные о бюджете проекта.

При необходимости к плановым суммам договоров можно вносить и фактически произведенные оплаты или приход денежных средств.

8. Анализ план-факт бюджета проекта.

Руководитель проекта должен проводить анализ отклонений от планового бюджета.

9. Запрос на изменение.

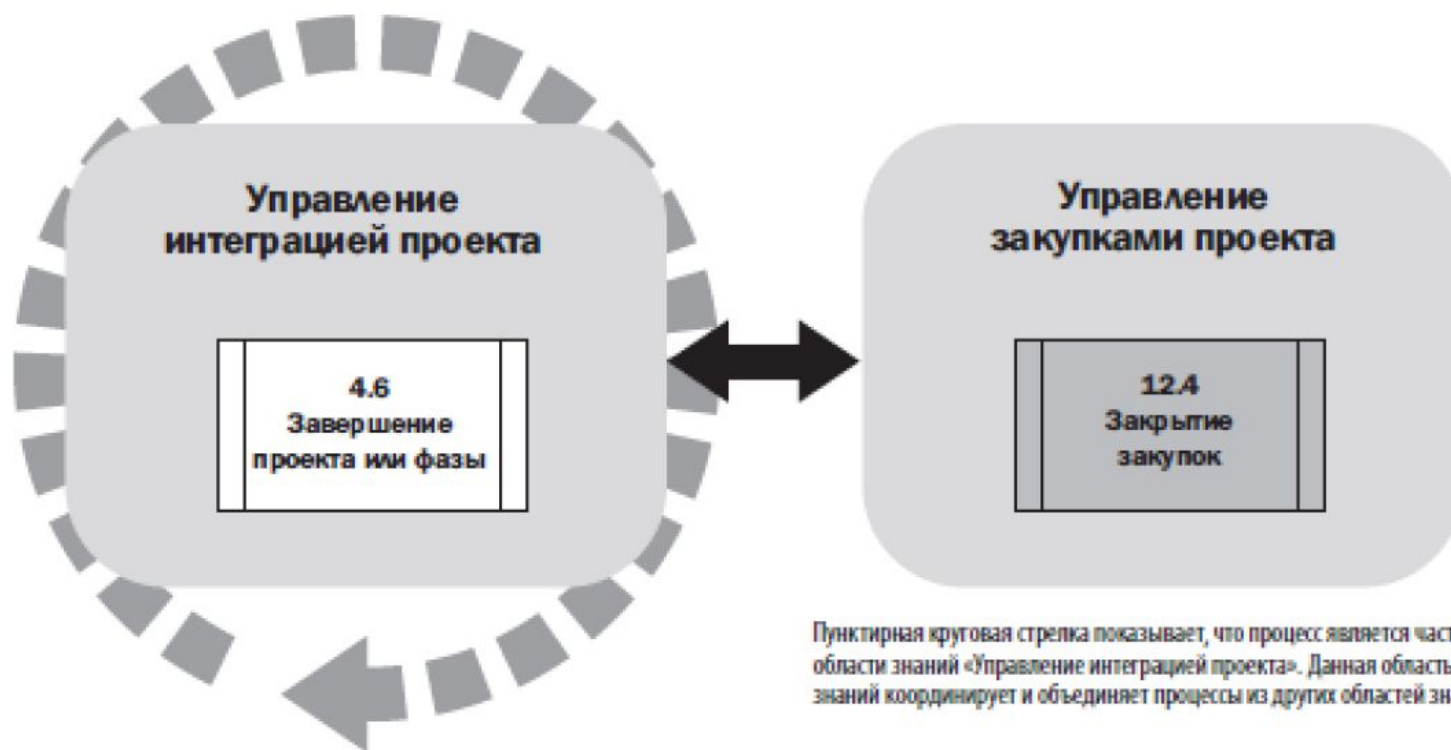
По мере выполнения проекта его Руководитель сталкивается с разнообразными ситуациями, когда необходимо вносить изменения в проект. Примерами причин могут служить изменение содержания проекта, сбывшиеся риски проекта, отклонения от базового плана, вызванные ошибками планирования.

10. Анализ и согласование документов.

В ходе выполнения задач проекта требуется согласовывать разного рода документы, например, Договоры, Сметы, Техническое задание, Технический проект и т.п. Согласования проходят по закрепленным в Уставе проекта регламентам с участием определенного круга лиц.

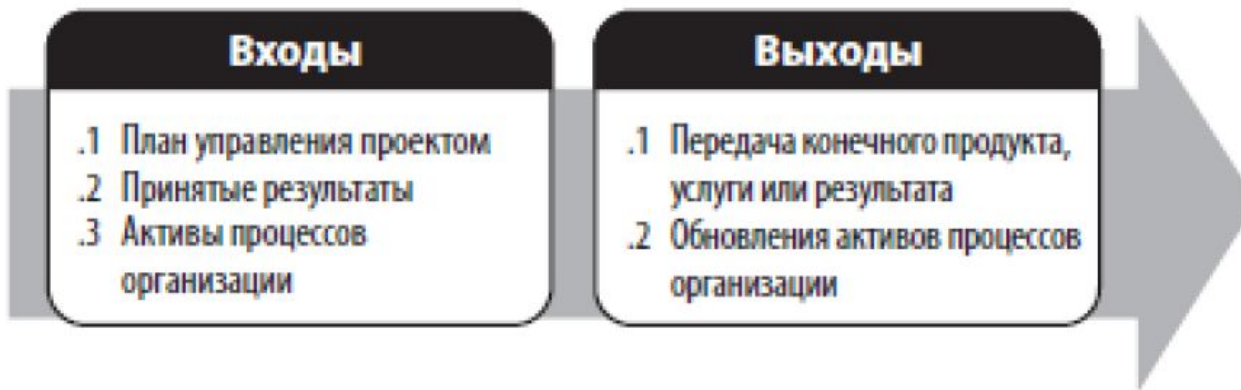
5. Группа процессов завершения проекта

Группа процессов завершения состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом для формального завершения проекта, фазы или контрактных обязательств.



Пунктирная круговая стрелка показывает, что процесс является частью области знаний «Управление интеграцией проекта». Данная область знаний координирует и объединяет процессы из других областей знаний.

Завершение проекта или фазы – процесс завершения всех операций всех групп процессов управлением проектом с целью формального завершения проекта или фазы.



Закрытие закупок – процесс завершения всех закупок по каждому проекту.



ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА



Содержанием данной **стадии** являются **окончательное достижение поставленных целей**, испытание полученного результат (продукта, услуги)

проекта на предмет соответствия требованиям и передача его заказчику, подведение итогов, извлечение уроков, подготовка итоговой документации и закрытие проекта.

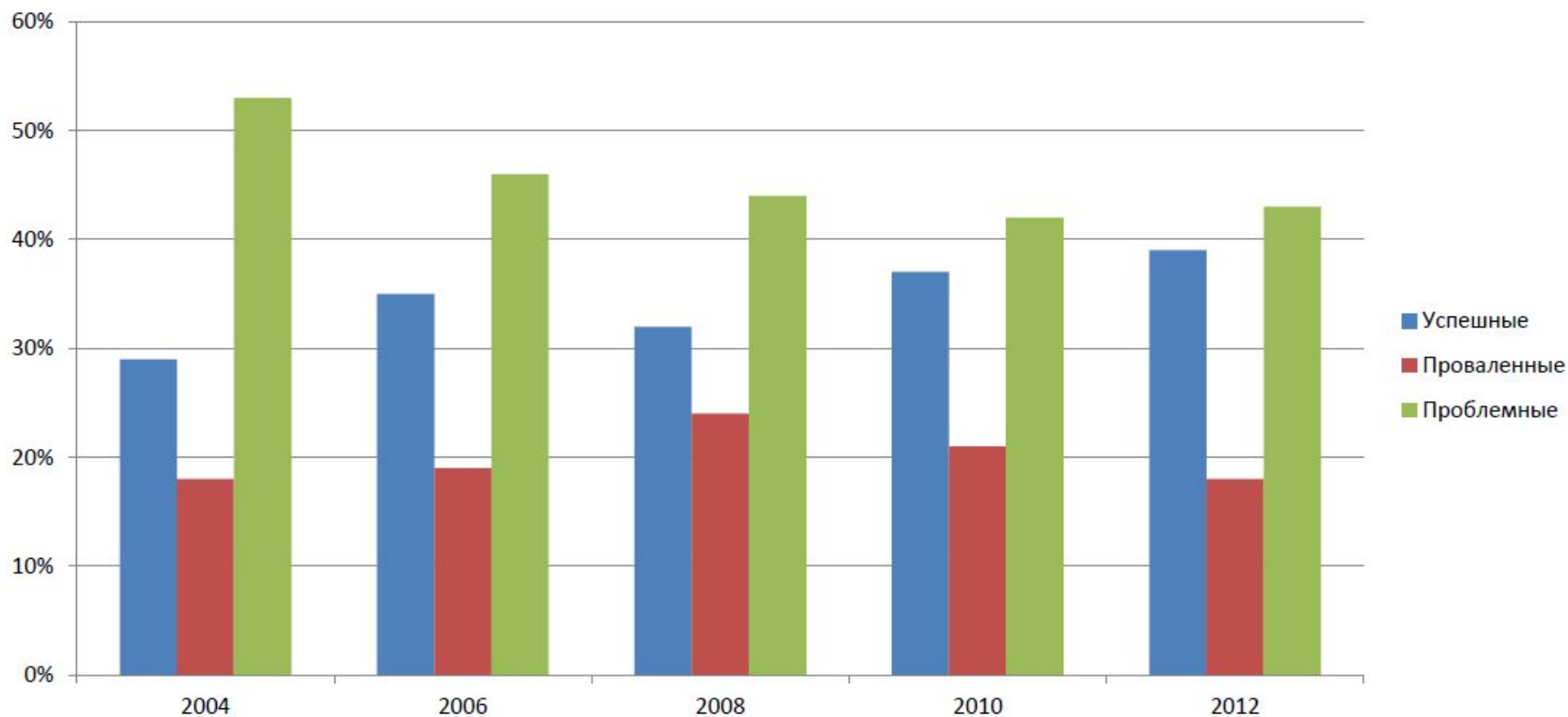
По степени успешности
проекты подразделяются
на три категории:

**Проекты,
закончившиеся
неудачей** –
поставленные
цели не
достигнуты

Проблемные –
поставленные цели в
той или иной степени
достигнуты ценой
значительного
превышения
бюджета, отставания
по срокам, частичной
потери качества

Успешные –
поставленная цель
достигнута в
установленные
сроки, в рамках
выделенного
бюджета и при
удовлетворённости
заказчика
результатом

Тенденция уменьшения проектов, закончившихся неудачно, и возрастания успешных



Завершение проекта – это официальное подтверждение и оформление результатов проекта и извлечение уроков.



ВЗАИМОРАСЧЁТЫ С ЗАКАЗЧИКОМ

- ✓ получение утверждения (официального принятия) заказчиком всех результатов проекта
- ✓ подписание всех требуемых актов сдачи-приёмки и закрытие всех договорных соглашений с заказчиком.



**Приёмка результатов означает
удовлетворение нужд заказчика,**

**а, при условии принятия всех результатов, означает
успешное завершение проекта в целом**



ОЦЕНКА И ОСВОБОЖДЕНИЕ ИЗ ПРОЕКТА РЕСУРСОВ

деньги, материалы, оборудование, персонал,
т.е. команда проекта.



ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТАЦИИ ПРОЕКТА

Документация проекта

Итоговый отчёт о
реализации проекта
с описанием
результатов проекта

Архив проекта

план управления проектом
планы управления
коммуникациями,
персоналом и др.

документация по управлению изменениями, документация по действиям – реагированию на состоявшиеся события рисков, отчёты о статусе проекта, бухгалтерские документы, трудовые договоры, документация полученных уроков



ИСР



расписание

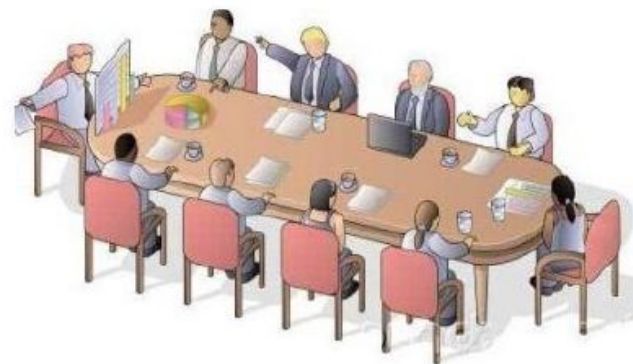


отработанные
контракты,
протоколы
совещаний,
приказы и
распоряжения



**Успешный проект – неформальная
вечеринка, банкет: награды и
признание заслуг участников**

**Не очень успешный – отметить в форме
собраний, и хотя атмосфера будет не
столь праздничной, она также вызовет
чувство завершения определённого этапа
и поможет людям жить дальше**



Уроки проекта – опыт, накопленный
в ходе реализации проекта:

- ✓ трудности, с которыми пришлось столкнуться;
- ✓ непредвиденные проблемы и риски;
- ✓ провалы планирования;
- ✓ решения и действия, не принёсшие должных результатов;
- ✓ успешные решения и дополнения к проекту;
- ✓ возможные способы повышения результативности проекта;
- ✓ что было сделано правильно? Что было сделано неправильно? За счёт чего можно было сделать лучше и быстрее?



Пригодится для будущих проектов!