

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Тема

Планирование

Astana Alumni Association

Open Faculty

г. Астана

8 февраля 2012 года,

Калимулдина Асель

assel.kas@gmail.com

Известный закон Лермана гласит:
**«Любую техническую проблему
можно преодолеть, имея
достаточно времени и денег»,**

а следствие Лермана уточняет:
**«Вам никогда не будет хватать
либо времени, либо денег».**

Жизненный цикл проекта:



Планирование

Уровень
активности

Этап жизненного цикла проекта, где
определяется масштаб проекта,
уточнены цели, и спланирован курс
действий

Старт проекта

Время →

Конец проекта



А. Метод проб и ошибок



Б. Планирование и контроль стратегии и тактики развития

Планирование (planning)

- Начинается с определения решаемой задачи, поставленных целей и объема работы.
- Сюда же входит составление плана реализации проекта и его расписания, в котором указано, что и когда нужно сделать, кто будет этим заниматься и во что это обойдется.
- Планирование не завершено, пока вы не определите риски, которые могут встать на пути к успеху, и способы реагирования на них. Заблаговременное планирование многократно окупается в процессе выполнения проекта.

Группа процессов планирования

включает в себя процессы, которые выполняются для:

- определения общего содержания работ,
- постановки и уточнения целей
- и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей.

Область знаний	Группа процессов планирования
4. Управление интеграцией проекта	4.2 Разработка плана управления проектами
5. Управление содержанием проекта	5.1 Сбор требований 5.2 Определение содержания 5.3 Создание ИСР
6. Управление сроками проекта	6.1 Определение операций 6.2 Определение последовательности операций 6.3 Оценка ресурсов операций 6.4 Оценка длительности операций 6.5 Разработка расписания
7. Управление стоимостью проекта	7.1 Оценка стоимости 7.2 Определение бюджета
8. Управление качеством проекта	8.1 Планирование качества
9. Управление человеческими ресурсами проекта	9.1 Разработка плана управления человеческими ресурсами
10. Управление коммуникациями проекта	10.2 Планирование коммуникаций
11. Управление рисками проекта	11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Проведение качественного анализа рисков 11.4 Проведение количественного анализа рисков 11.5 Планирование реагирования на известные риски
12. Управление закупками проекта	12.1 Планирование закупок

Процессы планирования

- Это непрерывный процесс определения лучшего способа действия для достижения целей проекта с учетом внутренних и внешних изменений.
- Усилия, предпринимаемые для планирования, всегда необходимо соизмерять с целями проекта и пользой, полученной при планировании информации.

Разработка плана проекта

От процессов инициализации



К процессам исполнения

От процессов контроля и анализа



Управление содержанием проекта (Project Scope Management)

включает процессы, необходимые для подтверждения того, что проект содержит все виды деятельности и только те из них, которые необходимы для успешного завершения проекта.

Структура процесса “Планирование содержания”



Результирующим этапом планирования содержания

является документ, констатирующий цели, задачи и результаты проекта (**Scope Statement**), в котором отражается:

- обоснование проекта (описание бизнес – потребностей и задач, которые
- решаются в результате исполнения проекта);
- описание продукта проекта;
- основные цели проекта (измеримые и проверяемые результаты, достижение которых означает завершение проекта);
- цели и критерии их достижения (измеримые, проверяемые, одинаково понимаемые всеми сторонами);
- описание того, что не входит в содержание проекта.

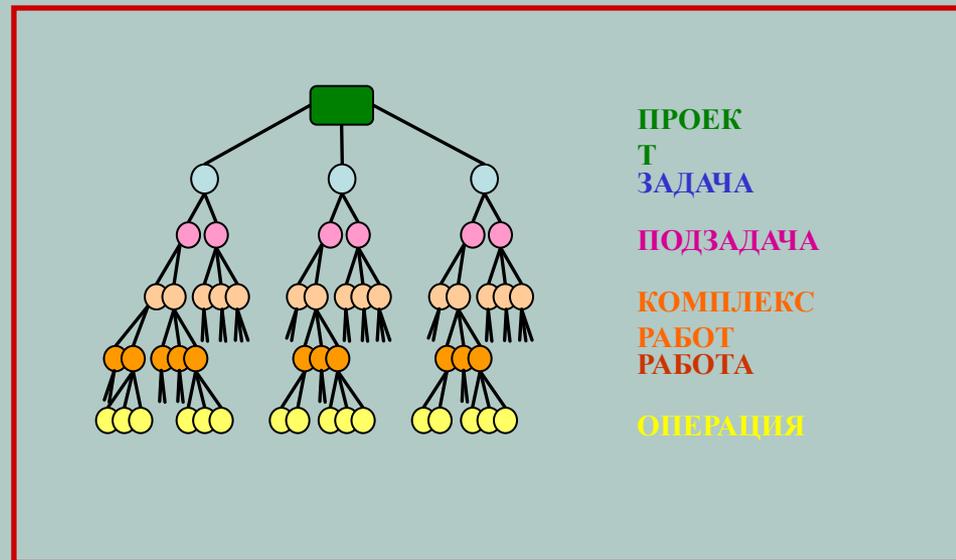
Структура процесса “Уточнение содержания”

Определение операций – процесс определения конкретных операций, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта.



Определение состава операций. Декомпозиция задачи

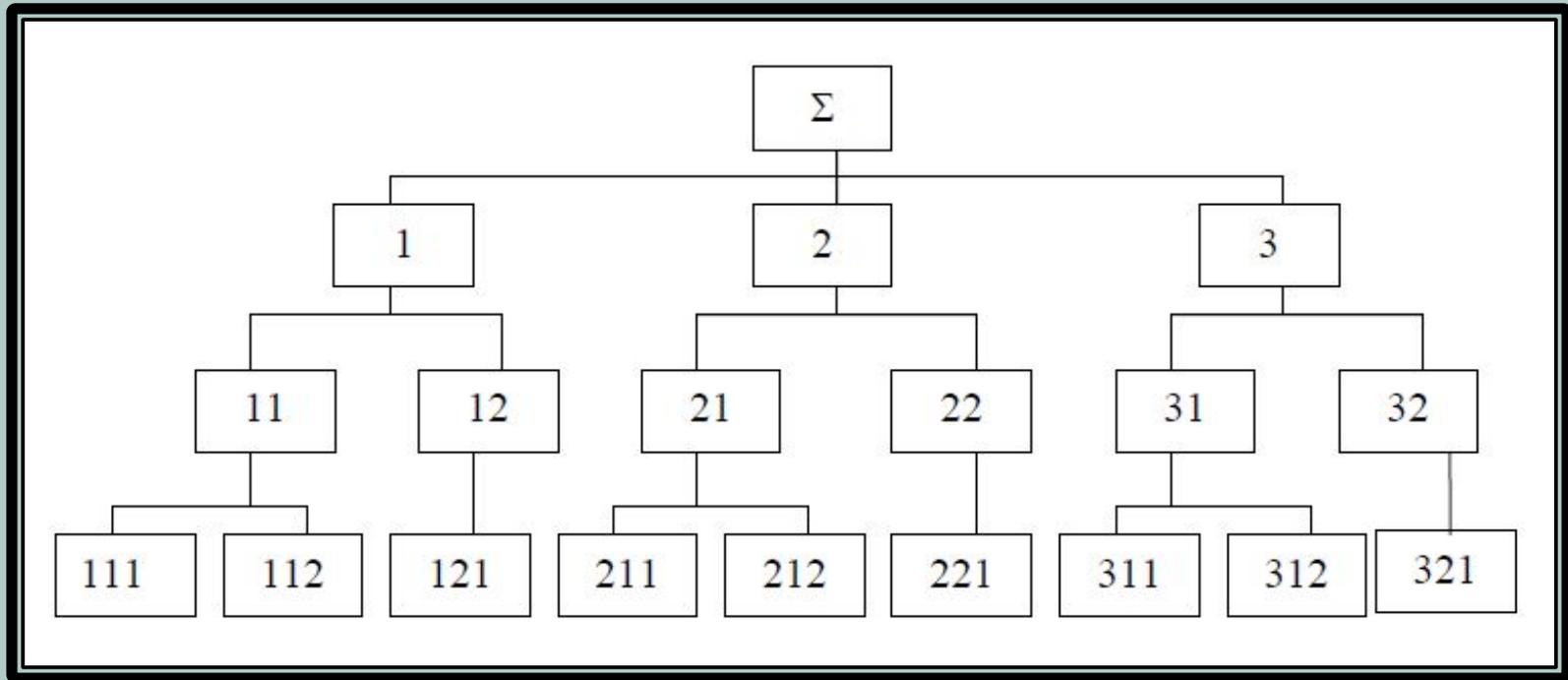
Иерархические структуры работ (ИСР), Work Breakdown Structures (WBS) – это ориентированная на результат структура операций проекта, определяющая общие цели проекта.
ИСР – это иерархическое деление проекта на естественные элементы с целью обеспечения его контроля и управления.



Создание ИСР должно подчиняться нескольким обязательным правилам:

- наименования компонентов ИСР должны отражать подцели, результаты и работы проекта и должны быть описаны в терминах тех лиц, кто непосредственно будет управлять проектом;
- принцип разбиения на компоненты должен отражать подходы к будущей организации и управлению проектом (см. выше);
- работы ИСР направлены на результаты и создание продуктов проекта; не включенные работы не являются частью проекта;
- рабочие пакеты должны быть завершенными, иметь возможность адекватной оценки стоимости и сроков и назначения ресурсов; хотя ИСР не содержит информации по срокам, стоимости и назначаемым ресурсам;
- ИСР создается усилиями команды проекта.

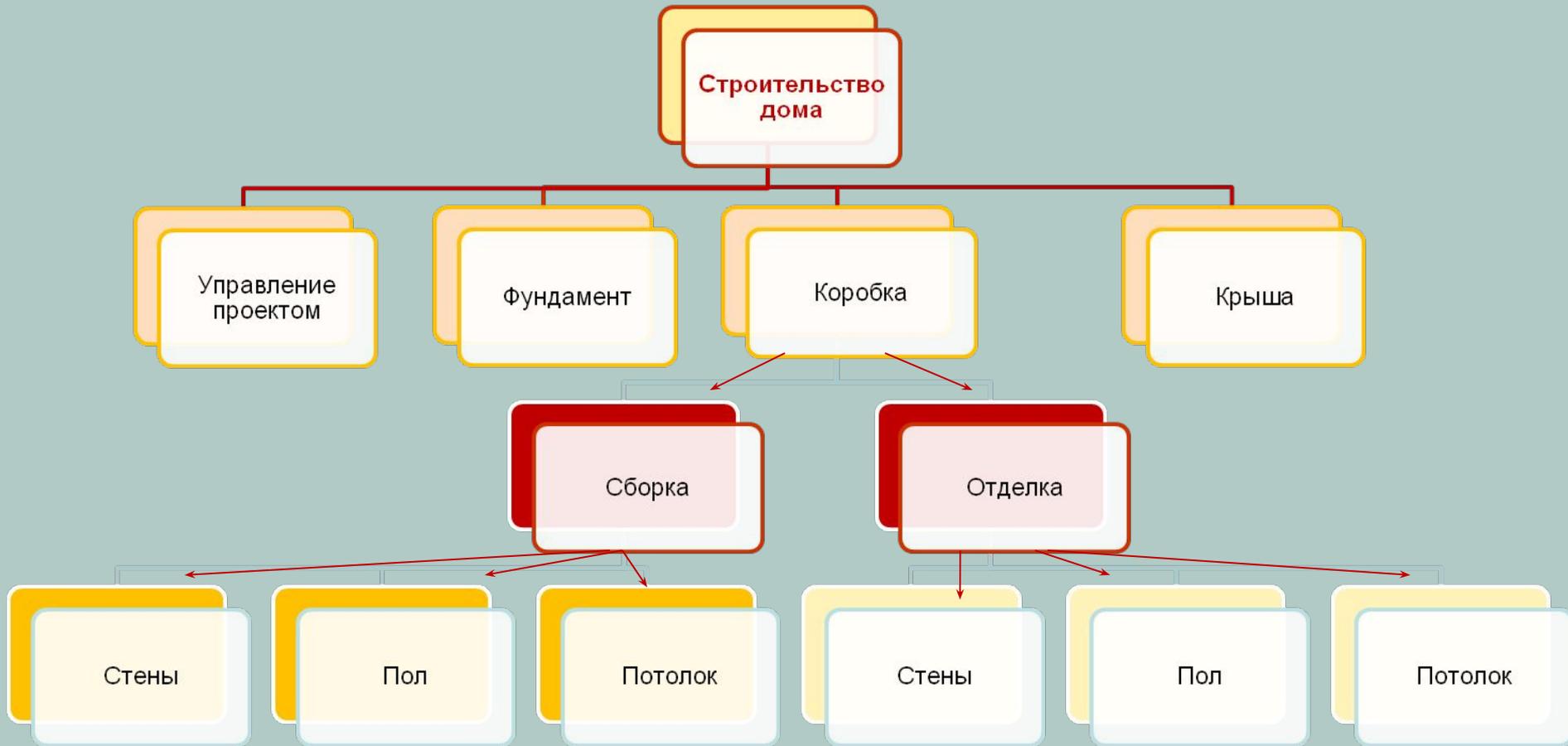
ИСР (WBS)



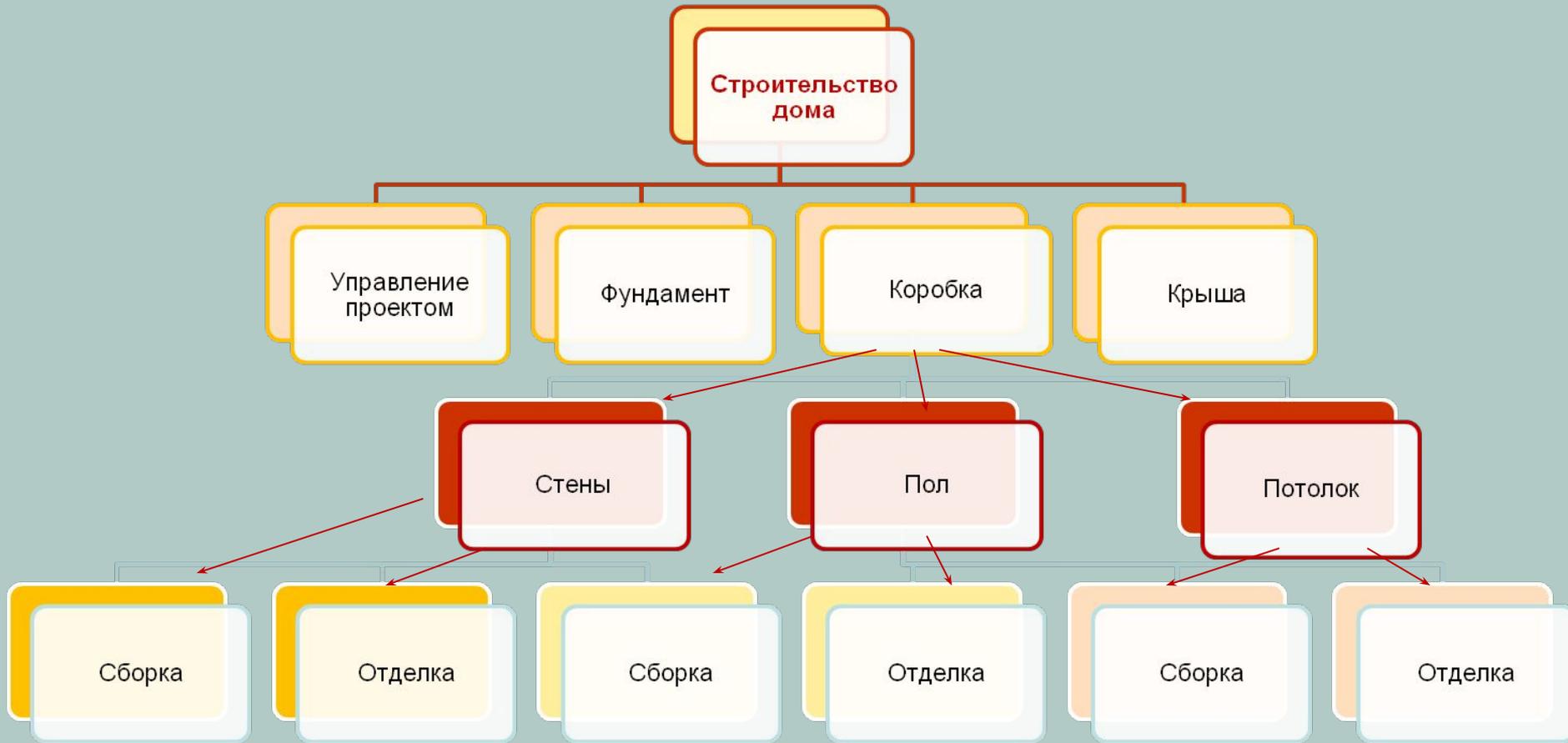
Строительство дома



Декомпозиция содержания (1)



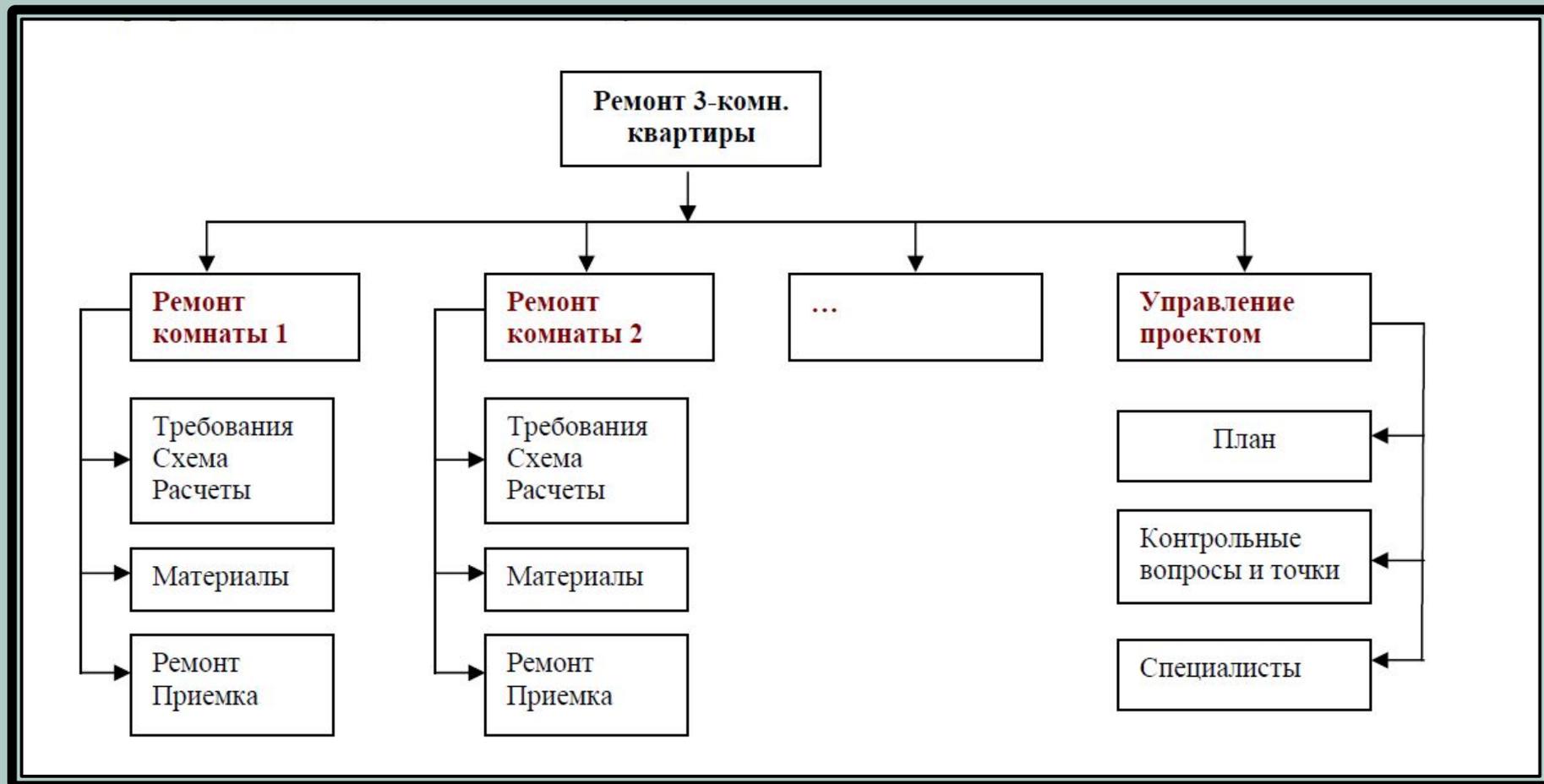
Декомпозиция содержания (2)



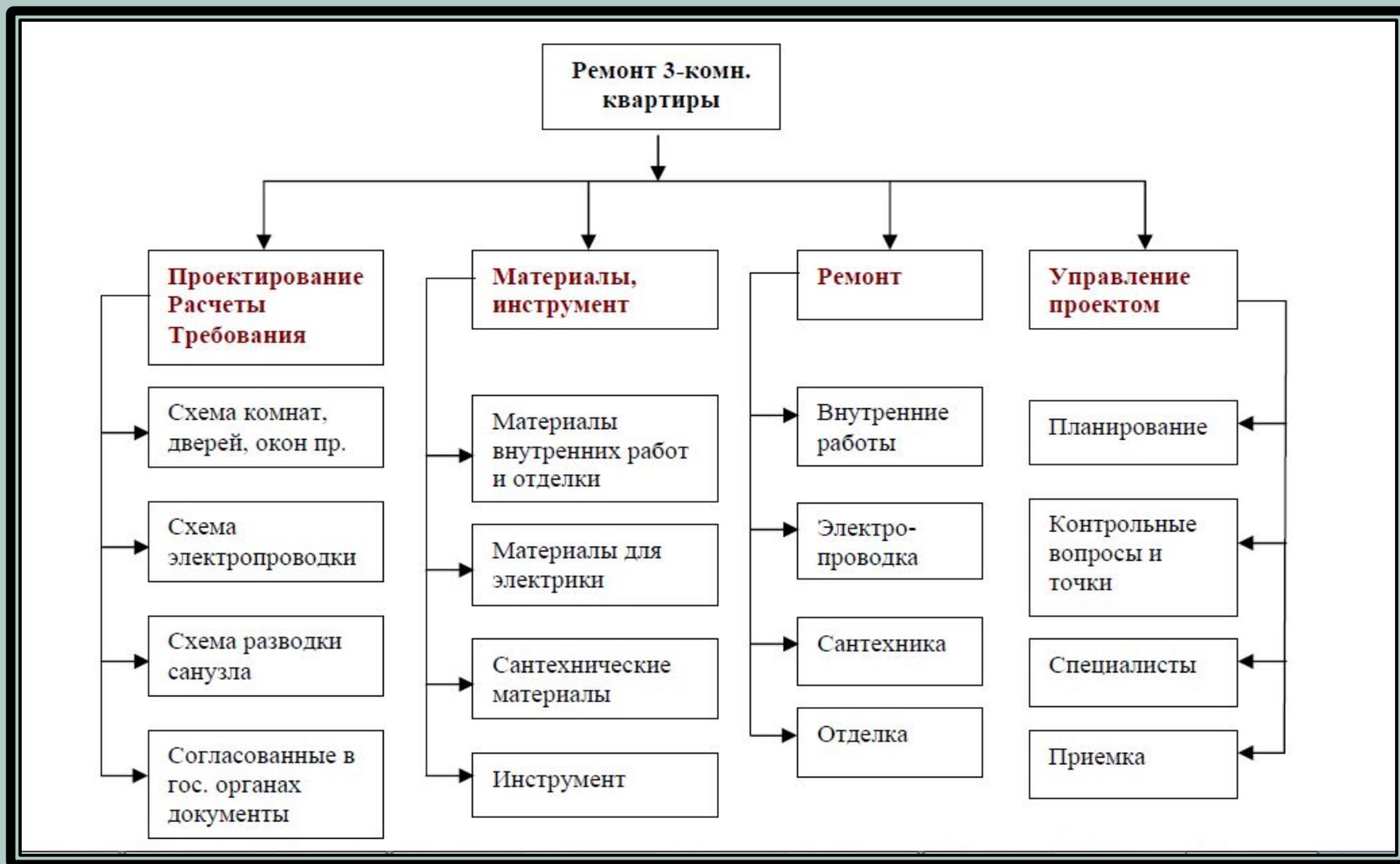
Подходы (Виды ИСР)

Вид ИСР	Предназначение	Принцип разбиения
Последовательный	Выяснить необходимую последовательность	Разбиение на последовательные шаги
Функциональный	Разбить по функциональным направлениям	Разбиение по направлениям деятельности
Организационный	По структурной иерархии организации	Разбиение в соответствии с задействованными подразделениями
Продуктовый	Разбить по получаемым продуктам	Разбиение в соответствии с версиями продуктов, субпродуктами

**Фрагмент последовательного способа
декомпозиции ИСР для проекта ремонта
3-комнатной квартиры (без деталей) может быть
следующий:**



Функциональный способ декомпозиции ИСР для проекта ремонта 3-комнатной квартиры (без деталей) показан ниже:



Определение взаимосвязей работ

это процесс идентификации и документирования логических взаимосвязей между операциями. Характеристика продукта часто влияет на последовательность операций.

Структура процесса “Определение последовательности и взаимосвязи операций”



Планирование взаимодействия

Планирование взаимодействия – это определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта.

Взаимосвязь операций

- Внешние зависимости включают взаимосвязи проектных и вне проектных работ:
- Тестирование ПО возможно только после поставки из вне.
- Получение лицензии перед началом некоторой деятельности .

Правила построения сетевых диаграмм

1. Ни одна операция не может быть начата, пока все предшествующие, связанные с ней операции, не будут выполнены.
2. Сетевой график разворачивается слева направо.
3. Стрелки в сетевом графике отражают отношения предшествования и следования. Стрелки могут пересекаться.
4. Каждая операция должна иметь свой собственный номер.
5. Номер последующей операции должен быть больше номера любой предшествующей.