

# Управление содержанием проекта

Кулькова Варвара Юрьевна, д.э.н.,  
профессор кафедры социально-экономических и  
гуманитарных дисциплин ФГБОУ ВПО «Поволжская  
государственная академия физической культуры, спорта и  
туризма»

Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

**То, каким курсом вы идете,  
горазда важнее, чем ваша скорость.**

*Стивен Кови*

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

**Управление содержанием проекта** - раздел управления проектами, включающий в себя деятельность, обеспечивающую определение и включение в проект тех и только тех работ, которые необходимы и достаточны для создания продукта и успешного завершения проекта.

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

Управление содержанием обеспечивается за счет реализации в ходе проекта следующие процессы:

- Сбор требований
- Определение содержания (границ проекта)
- Определение состава работ
- Контроль содержания (результатов)

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

Подходы к определению составу работ. Менеджер проекта может использовать один или несколько из следующих методов.

- Структурная декомпозиция работ.
- Мозговые штурмы на совещаниях относительно структуры работ и последующее включение этих работ.
- Адаптация планов похожих проектов.
- Консультирование у экспертов в той области, к которой принадлежит проект.

**МЕТОД СТРУКТУРНОЙ ДЕКОМПОЗИЦИИ РАБОТ ПОЗВОЛЯЕТ СИСТЕМНО ПОДОЙТИ К ПРОЦЕССУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОСТАВА РАБОТ.**

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

- \* **Декомпозиция работ** – метод последовательной детализации содержания проекта разбиением (декомпозицией) основных результатов и задач на более мелкие и лучше управляемые.

**Метод декомпозиции работ позволяет разработать структурированное по уровням, упорядоченное по результатам предоставление всех работ проекта.**

WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)= иерархическая структура работ=структурная декомпозиция работ  
=структура разбиения работ

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

ИСП – это иерархический граф, каждый уровень которой представляет собой совокупность элементов и частей (работ), составляющих элемент (работу) более высокого уровня.

Принципы построения *структурной декомпозиции работ*:

- \* В WBS необходимо учесть все элементы проекта, но ничего не продублировать. Т.е. WBS должна быть полной и логически стройной. Заметим, что логика у каждого своя, поэтому два менеджера могут декомпонировать один и тот же проект по-разному.
- \* WBS строится по принципу правильного дерева, т.е. у одной ветки/листа может быть только один «родитель».
- \* На одном уровне декомпозируем по строго одному выбранному принципу. Например, нельзя смешивать элементы продукта проекта с функциональными задачами (например, фундамент и маркетинг).
- \* Декомпозируем настолько, насколько необходимо нам для управления. Как правило, элементарная работа – та, которую делает один человек и/или та, которую мы хотим контролировать как отдельную единицу.

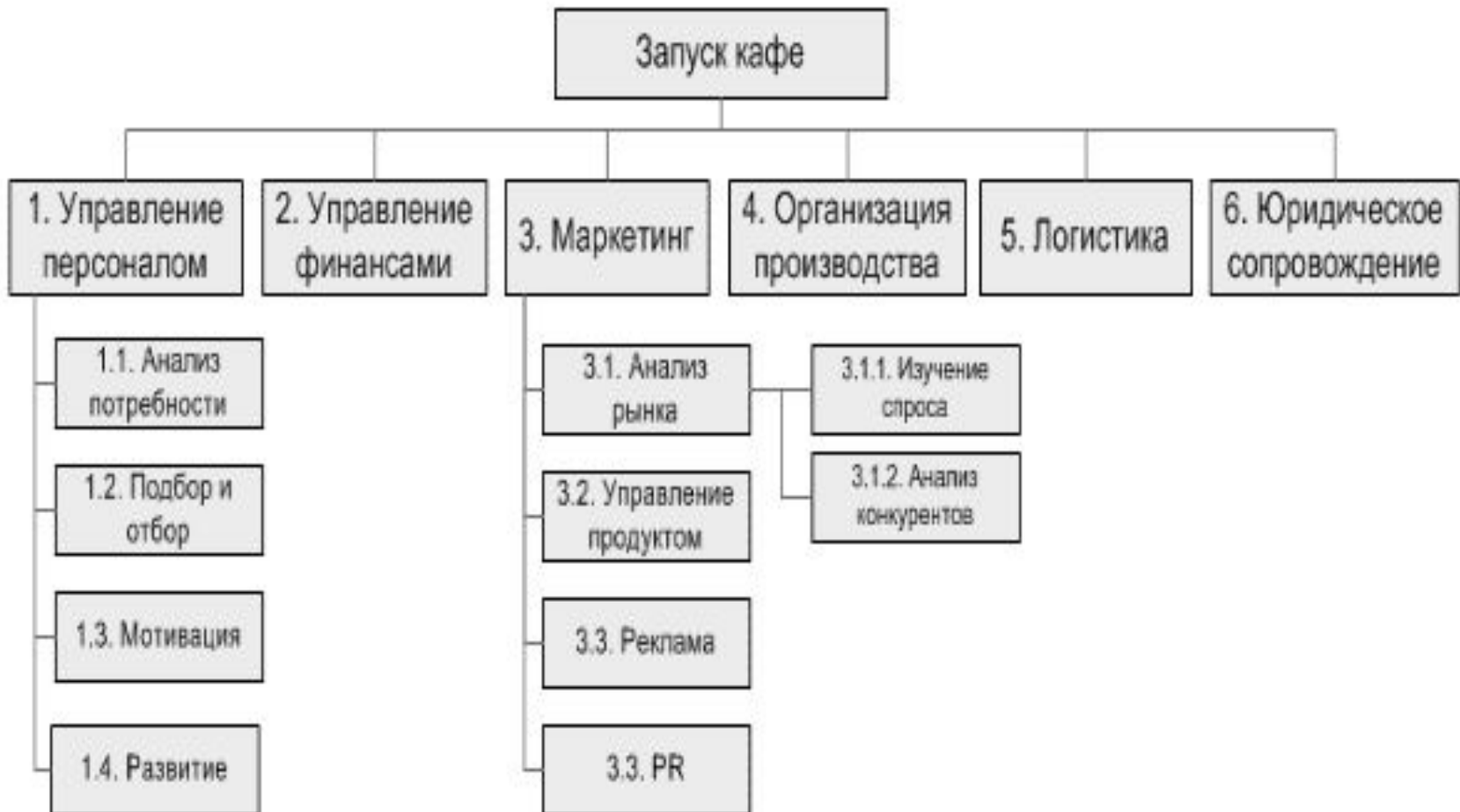
Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

## Продуктовая декомпозиция, когда проект разбивается по элементам продукта проекта



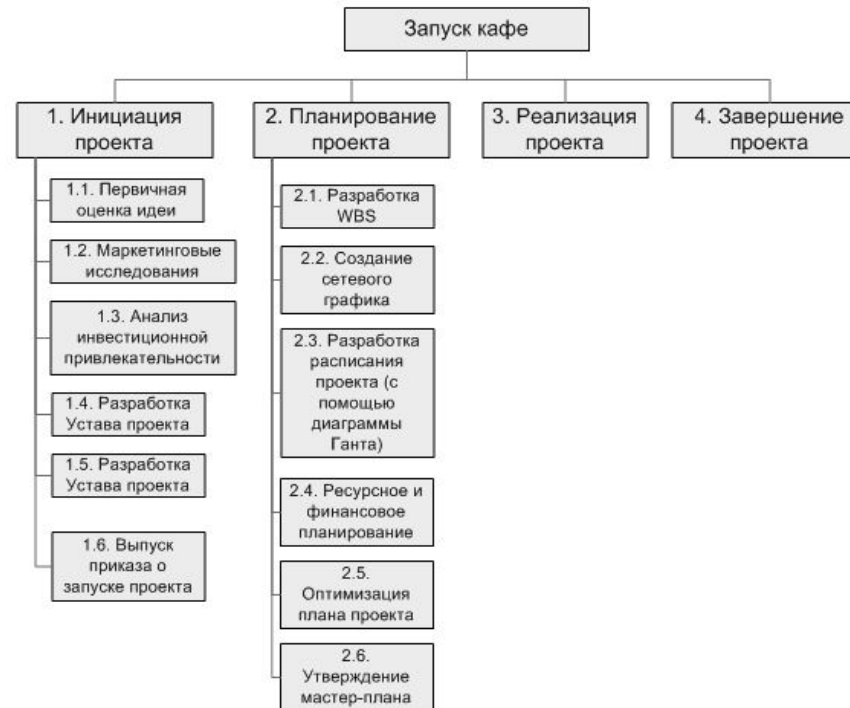


# Функциональная: декомпозиция по функциональным областям менеджмента



# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

## По этапам жизненного цикла проекта



# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

Словарь ИСР – сопроводительный документ ИСР, содержащий:

- Уникальный идентификатор работы в системе календарного планирования;
- Описание работ – необходимые пояснения к составу и содержанию работы, если она представляет собой большой пакет или комплекс задач;
- Информация о контракте, согласно которому она выполняется;
- Контрольные события;
- Ответственного за выполнения работ.

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

ИСП является основой для разработки организационной структуры проекта и назначения исполнителей, ответственных за отдельные результаты и работ.

Используя ИСП и иерархическую структуру организации проекта, можно построить **матрицу ответственности** (responsibility matrix), которая определяет ответственность исполнителей за работы и результаты проекта.

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

Матрица ответственности - представляет собой таблицу, где в строках обычно перечисляют работы проекта, а в колонках – проектные роли. Работы берут из структурной декомпозиции работ (WBS), а роли из организационной структуры проекта (OBS).

Как работы, так и роли можно указывать с разной степенью детализации. Так, можно написать «специалисты компании», а можно расписать всех поименно. На ранних стадиях жизненного цикла проекта обычно строят укрупненную *матрицу ответственности*, на более поздних – детальную. На пересечениях работ и ролей обозначают, имеет ли отношение данный человек к этой работе, и, если имеет, то какое. В литературе можно встретить множество обозначений, например, такие как «генератор идей». Однако, на наш взгляд, это создает излишнюю путаницу и усложняет применение инструмента. Практика показывает, что достаточно следующих понятий:

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

	Высшее руководство	Куратор проекта	Проектный офис	Менеджер проекта	Команда проекта	Организационные подразделения
Бизнес-планирование	У	С	С	О, И	И	
Разработка устава проекта	У	С	С	О, И	И	С
Выпуск приказа о запуске проекта	У	О, С	С	И		

- \* **Ответственный.** Для каждой работы обязательно должен быть указан один и только один ответственный.
- \* **Исполнители.** Их может быть несколько, а может быть так, что сам ответственный является и исполнителем. Т.е. в одной ячейке может быть более одного обозначения.
- \* **Утверждающий.** Тот человек, который утверждает некоторый документ (если данная работа связана с созданием документа). Он может быть только один.
- \* **Согласующий.** Тот человек, который участвует в согласовании некоторого документа (если данная работа связана с созданием документа). Их может быть несколько.

# Кулькова В.Ю. Управление содержанием проекта

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**