

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Часть 4.2

ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

27 февраля 2018

ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ⦿ *Планирование управления содержанием*
 - > Сбор требований
 - > Определение содержания
 - > Создание ИСР (иерархическая структура работы)
- ⦿ *Планирование управления расписанием:*
 - > Определение операций
 - > Определение последовательности операций
 - > Оценка ресурсов операций
 - > Оценка длительности операций
 - > Разработка расписания (программы)
- ⦿ *Планирование управления стоимостью*
 - > Оценка стоимости
 - > Определение бюджета

ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ (продолжение)

- Планирование управления качеством
- Планирование управления человеческими ресурсами
 - > Планирование управления коммуникациями
- Планирование управления рисками:
 - > Идентификация рисков
 - > Качественный анализ рисков
 - > Количественный анализ рисков
 - > Планирование реагирования на риски
- Планирование управления закупками
- Планирование управления заинтересованными сторонами

Группа процессов планирования

Управление содержанием проекта

Включает в себя процессы, которые обеспечивают работы, которые требуются для успешного выполнения проекта. Описывают, каким образом будут определяться, подтверждаться и контролироваться содержание проекта.

- **Содержание продукта** - свойства и функции продукта, услуги или результата.
- **Содержание проекта** - работы, необходимые для получения продукта, услуги или результата с заданными свойствами и функциями.

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЕМ

План управления содержанием
включает процессы:

- Подготовки подробного содержания
- Поддержания и одобрения ИСР
- Формальной приемки результатов
- Контроля обработки запросов на изменения

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ТРЕБОВАНИЯМИ ВКЛЮЧАЕТ:

- Порядок инициирования изменений продукта, анализа, составления отчетов уровни полномочий для одобрения изменений
- Приоритизации требований

СБОР ТРЕБОВАНИЙ

Процесс определения, документирования и управления потребностями требованиями заинтересованных сторон

Инструменты и методы

- ✓ Интервью
- ✓ Групповые решения
- ✓ Анкеты и опросы
- ✓ Прототипы
- ✓ Наблюдения
- ✓ Групповые творческие методы
- ✓ Семинары
- ✓ Фокус группы

СБОР ТРЕБОВАНИЙ

ВЫХОДЫ

Документация по требованиям, включает:

- Бизнес требования
- Требования заинтересованных сторон
- Требования к функционалу, технологии, стандарту, качеству, обучению, отчетности...
- Требования к проекту – критерии приемки, обслуживания, производительности, безопасности...

Матрица отслеживания требований

Таблица, связывающая требования к продукту.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ

Выходы

- ◉ Описание содержания проекта, отличается от Устава уровнем детализации,
- ◉ Критерии приемки - набор условий для приемки
- ◉ Поставляемый результат - уникальный, поддающийся проверке продукт/услуга. Включает отчеты и документы по УП
- ◉ Допущения и исключения проекта
- ◉ Ограничения: бюджет, даты, контрольные события...

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

Входы

- План управления содержанием
- Описание содержания
- Документы по требованию
- Факторы среды предприятия (**ФСП**) и активы процессов организации (**АПО**).

Инструменты и методы

- Декомпозиция, Экспертная оценка

Выходы

- Базовый план по содержанию, ИСР, словарь ИСР
- Обновления документов

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

- ◎ **Декомпозиция** - разделение результатов проекта на более мелкие и легко управляемые компоненты. Представляет структурированное видение результата и устанавливает связь с конечным продуктом/результатом
- ◎ **Пакеты работ** – элемент работ, расположенный на самом низком уровне ИСР, для которого возможны оценка стоимости и длительности, а так же управление ими.
- ◎ **Контрольный счет** – элемент управления, где содержание, бюджет, фактическая стоимость, расписание объединяются и сравниваются с освоенным объемом для измерения исполнения.

СЛОВАРЬ ИСР

Это документ с подробной информацией о поставляемых результатах для каждого компонента в ИСР.

- 1.Идентификатор кода учета,
- 2.Описание работ, допущения и ограничения,
- 3.Ответственную организацию/лицо,
- 4.Контрольные события, связанные операции,
- 5.Требуемые ресурсы, Оценки стоимости,
- 6.Требования к качеству и критерии приемки,
- 7.Технические ссылки и информацию по соглашениям.

Планирование управления расписанием (программой)

План управления расписанием устанавливает:

- ⦿ Методологию и инструмент составления расписания
- ⦿ Степень точности для оценки длительности и потерь
- ⦿ Единицы измерения, Связь между процедурами
- ⦿ Процесс для обновления статуса проекта
- ⦿ Контрольные пороги отклонений в %
- ⦿ Правила измерения исполнения для управления освоенным объемом (отклонение по срокам, индекс выполнения сроков)
- ⦿ Формы отчетности, Описание процессов. Документируется описание каждого процесса управления расписанием

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Процесс идентификации и документирования конкретных действий, которые необходимо выполнить для создания поставляемых результатов.

Инструменты и Методы

- ⦿ В декомпозиции в отличие от ИСР определяются не результаты, а операции.
- ⦿ Планирование методом «набегающей волны» - итерационное планирование, где события в ближайшей перспективе планируются подробно, а удаленная с меньшей детализацией.
- ⦿ Экспертная оценка может проводиться как членами команды, так и привлеченными экспертами

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Процесс определения и документирования последовательности между операциями проекта

Инструменты и методы

- ◉ Метод диаграмм предшествования;
- ◉ Определение зависимостей;
- ◉ Переключения и задержки;

Выход

- ◉ Диаграммы сети расписания проекта;
- ◉ Обновления документов;

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ ОПЕРАЦИЙ

Процесс оценки типа и количества операций, человеческих ресурсов, оборудования, требуемых для выполнения операций.

Методы и инструменты

- ◉ Экспертная оценка
- ◉ Анализ альтернатив - "покупать или арендовать", другие способы...
- ◉ Опубликованные оценочные данные;
- ◉ Оценка "снизу вверх", используя ИСР;
- ◉ Программное обеспечение для управления проектом;

Выходы

- ◉ Требование к ресурсам операций;
- ◉ Иерархическая структура ресурсов;
- ◉ Обновление документов проекта;

ОЦЕНКА ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Процесс оценки количества рабочих периодов для завершения отдельных операций с учетом ресурсов.

Методы и инструменты

- Экспертная оценка
- Оценка по аналогу
- Оценка по трем точкам (PERT):
 - t_M - вероятной
 - t_O - оптимистичной
 - t_P - пессимистичной

ОЦЕНКА ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Методы и инструменты

- ⦿ Параметрическая оценка - использует исторические данные и переменные для расчета стоимости, бюджета и длительности.
- ⦿ Групповые методы принятия решений
- ⦿ Анализ резервов, оценки длительности операций могут включать в себя резервы на возможные потери времени «Буферы»

ВЫХОДЫ

- ⦿ Оценка длительности рабочих периодов, могут включать диапазон возможных значений: "30дней +/- 2дня", "вероятность превышения срока составит 15%"

РАЗРАБОТКА РАСПИСАНИЯ

Дополнительные инструменты и методы

- ◉ Моделирования: анализ «Что если?»
- ◉ Имитация: метод трех точек, Монте Карло (это устойчивость проекта).
- ◉ Опережения и задержки
- ◉ Сжатия расписания

ВЫХОДЫ

- ◉ Базовое расписание
- ◉ Расписание проекта в форме линейчатых диаграмм, таблиц т.д.
- ◉ Данные расписания – совокупность информации для описания и контроля расписания.
- ◉ Календари проекта – определяет рабочие смены.
- ◉ Обновления документов проекта