

# **ЗАНЯТИЕ №3**

## **Процессы управления проектом**

## Цель занятия

Ознакомить студентов с процессами инициации проекта (5 групп процессов).

## Задачи занятия

1. рассмотреть процессы инициации;
2. рассмотреть процессы планирования;
3. рассмотреть процессы исполнения;
4. рассмотреть процессы мониторинга и управления;
5. рассмотреть процессы завершения;
6. рассмотреть вопросы взаимодействия процессов.

# Основной материал занятия

- Основной материал занятия размещен на стр. 43-70 стандарта ANSI/PMI 99-001-2004 (A Guide to PMBOK, 3rd edition).

# 1. Процессы инициации проекта (стр. 43-45).

- Группа процессов инициации состоит из процессов, способствующих формальной авторизации начала нового проекта или фазы проекта (определение со стр. 43).
- Процессы инициации часто выполняются вне рамок проекта и связаны с организационными, программными или портфельными процессами (рис. 3-5 стр. 43), которые обеспечивают *входы* для процессов инициации.

# Границы проекта

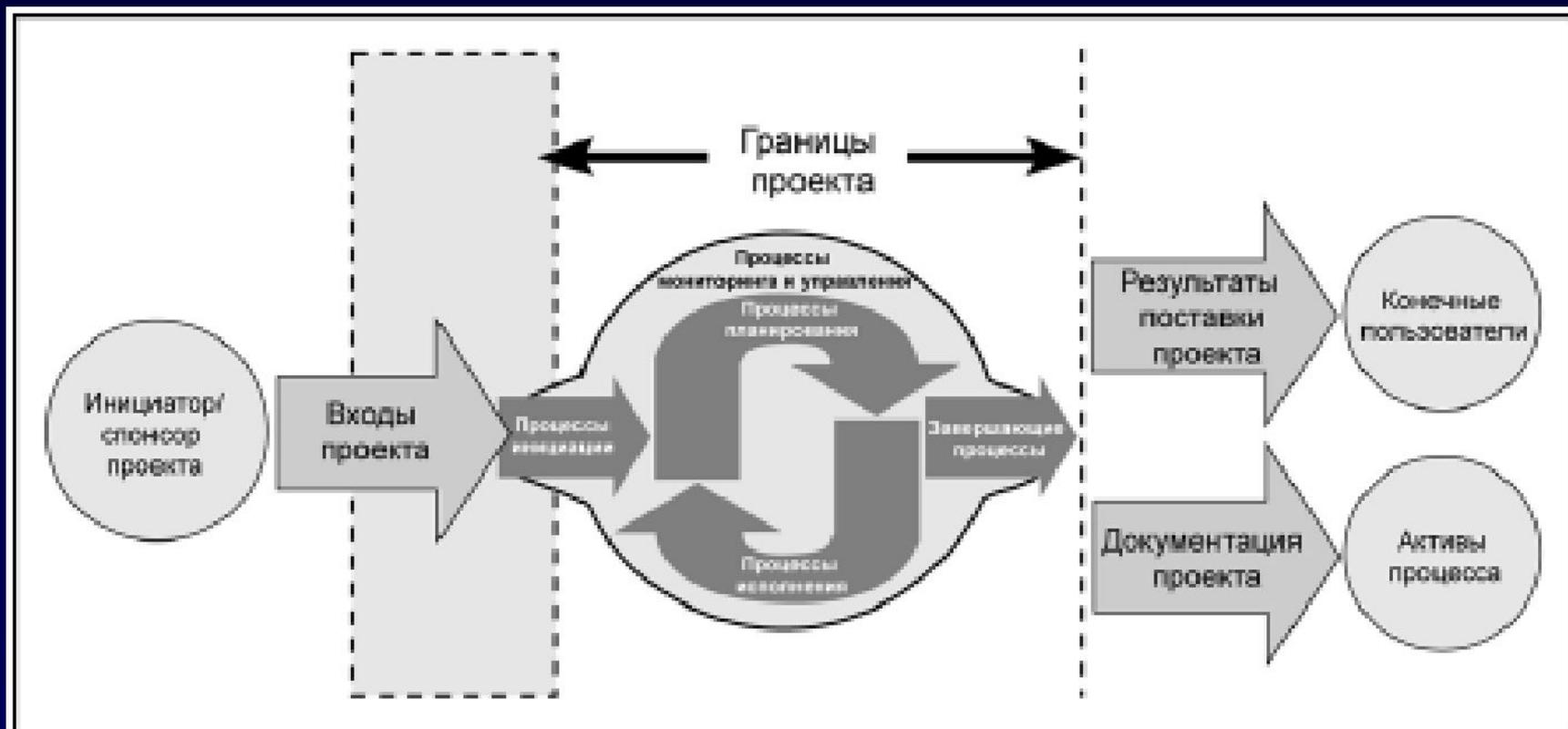


Рисунок 3-5. Границы проекта

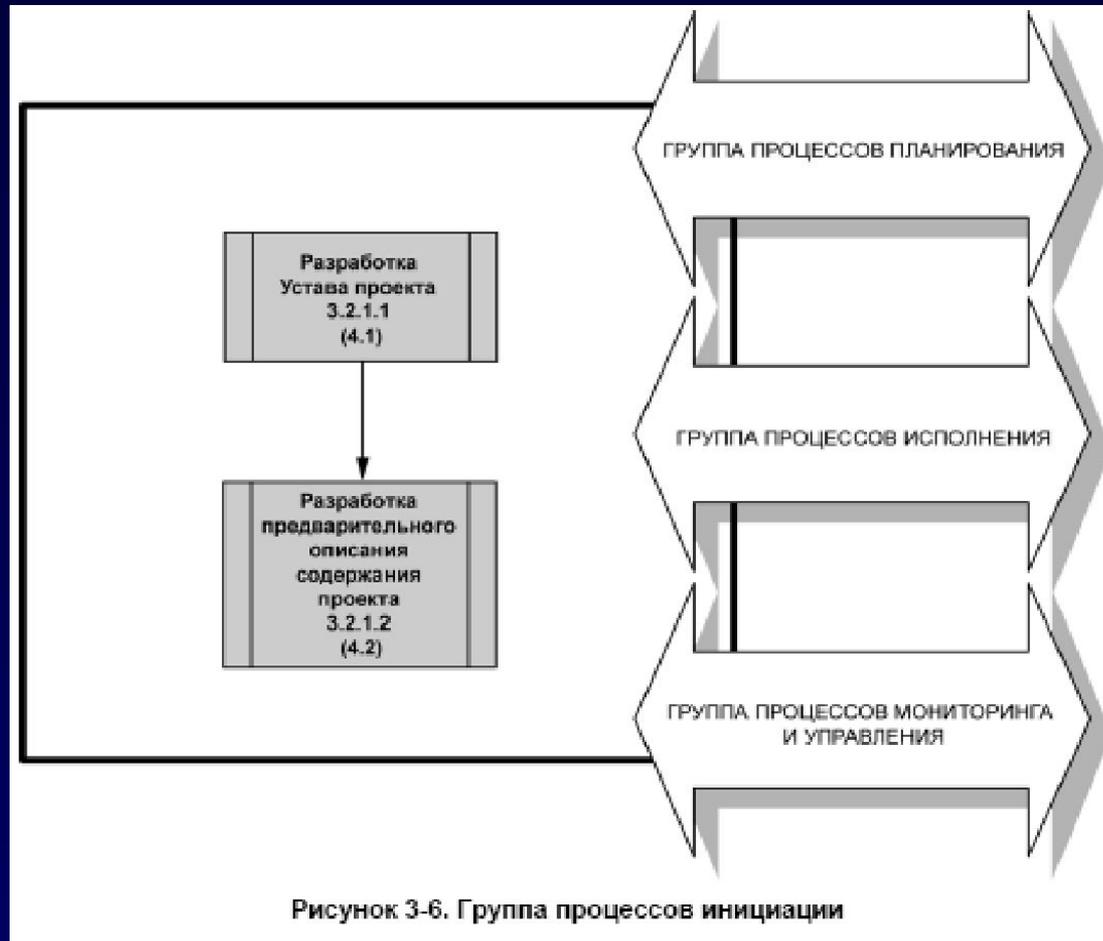
# Примерное содержание процессов инициации:

- практические нужды и требования организации;
- оценка альтернатив работы;
- разработка четких описаний целей проекта;
- разработка обоснований выбранного пути реализации проекта;
- базовое описание содержания проекта;
- описание результатов поставки;
- обоснование длительности проекта;
- прогноз требуемых ресурсов для первичного инвестиционного анализа;
- определение проекта в стратегических планах организации;
- выбор менеджеров;
- допущения и ограничения.

# Инициация в многофазных проектах и прочие данные.

- **В многофазных проектах производится инициация каждой фазы.**
- Вся информация, обработанная в ходе процессов инициации, компонуется в Устав проекта. *После одобрения Устава проект считается авторизованным.*
- Одобрение и финансирование обязательно должны исходить из внешнего по отношению к команде проекта источника.
- Повторение процессов инициации на каждой фазе помогает вовремя приостановить или ускорить проект, исходя из соображений текущей эффективности.
- Подключение партнеров, заказчиков и ключевых участников во время инициации проекта обычно способствует получению качественного результата.

Группа процессов инициации (рис. 3-6 на стр. 44) служит началом проекта или фазы; выход определяет цели и ставит задачи проекта, а также служит менеджеру проекта авторизацией.



# Процессы инициации включают:

1. разработку Устава проекта (подробно описана в п 4.1. стандарта);
2. разработку предварительного описания содержания (подробно описана в п 4.2. стандарта).

## Разработка Устава проекта (рис. 3-1, стр. 45).

- Разработка Устава связана с авторизацией проекта или фазы, которая происходит вне рамок проекта.
- Устав определяет практические нужды и описывает поставку проекта, необходимые для её создания ресурсы и основные организационные вопросы.
- В многофазных проектах Устав корректируется или подтверждается на каждой фазе.
- Входы для разработки Устава: *контракт, содержание работ, факторы внешней среды и активы организационного процесса.*

# Разработка Устава проекта (рис. 3-1, стр. 45).

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Контракт</li><li>.2 Содержания работ проекта</li><li>.3 Факторы внешней среды предприятия</li><li>.4 Активы организационного процесса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Устав проекта</li></ul>

Таблица 3-1. Разработка Устава проекта: входы и выходы

## Разработка предварительного описания содержания проекта (рис. 3-2 на стр. 45).

- Этот процесс направляет и документирует требования к проекту, границы приемки, требования к продукту и общее управление содержанием.
- В многофазных проектах это процесс оценивает или уточняет содержание проекта для каждой фазы.
- Входы для разработки Предварительного описания содержания проекта: *Устав проекта, содержание работ, факторы внешней среды и активы организационного процесса.*

# Разработка предварительного описания содержания проекта (рис. 3-2 на стр. 45).

The diagram consists of two vertical rectangular boxes side-by-side. The left box is titled 'Входы' (Inputs) and contains a numbered list of four items. The right box is titled 'Выходы' (Outputs) and contains a single numbered list item.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Устав проекта</li><li>.2 Содержание работ проекта</li><li>.3 Факторы внешней среды предприятия</li><li>.4 Активы организационного процесса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.1 Предварительное описание содержания проекта</li></ul>

Таблица 3-2. Разработка предварительного содержания проекта: входы и выходы

Входы для разработки Предварительного описания содержания проекта: *Устав проекта, содержание работ, факторы внешней среды и активы организационного процесса.*

*В группу процессов инициации, таким образом, входят 2 процесса.*

## 2. Процессы планирования (стр. 46-55).

- *Цель группы процессов планирования – собрать информацию из нескольких источников для разработки плана управления проектом.*
- Процесс планирования итеративен, так как постоянно ведется учет новых ситуации и условий, связанных с реализацией проекта. Обновление плана управления проектом обеспечивает большую точность по отношению требований к расписанию, затратам и ресурсам для достижения заданного содержания поставки. Обновления могут ограничиваться отдельными процессами или фазами, в зависимости от конкретной проблемы.

## 2. Процессы планирования (стр. 46-55).

- Такой подход называют «планированием методом набегающей волны», имея в виду итеративность и одновременно непрерывность процесса обновления планов проекта.
- При планировании команда вовлекает в этот процесс всех участников проекта, в зависимости от их влияния и запросов. Посредством планирования команда обеспечивает окружение проекта, наиболее эффективно отвечающее его целям.
- Часто процессы планирования, как и процессы инициации, не сопровождаются рисками. Это может означать, что составленные планы весьма далеки от реальности.

# Планирование включает в себя следующие процессы (21 процесс):

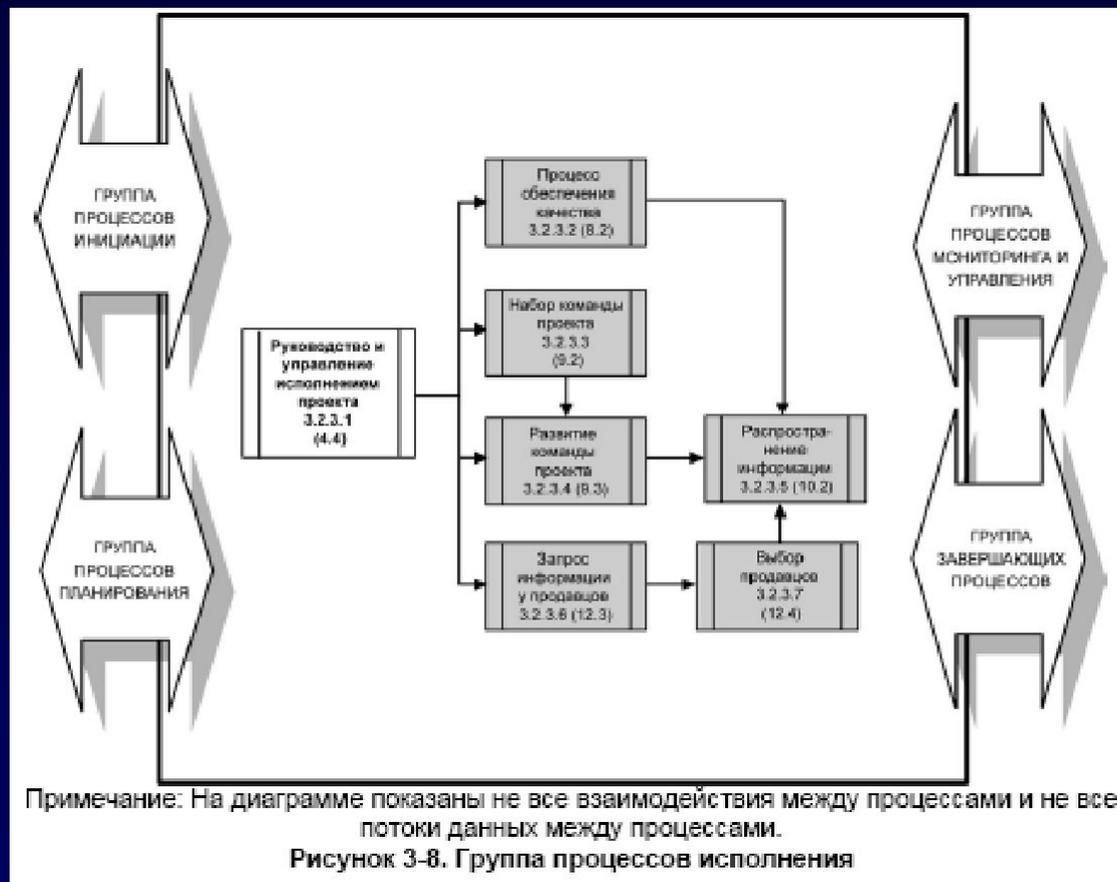
1. Разработка плана управления проектом (таблица 3-3 стр. 48).
2. Планирование содержания (таблица 3-4 стр. 48).
3. Определение содержания (таблица 3-5 стр. 49).
4. Создание иерархической структуры работ, ИСР (таблица 3-6 стр. 49).
5. Определение состава операций (таблица 3-7 стр. 49).
6. Определение взаимосвязи операций (таблица 3-8 стр. 50).
7. Определение ресурсов операций (таблица 3-9 стр. 50).
8. Оценка длительности операций (таблица 3-10 стр. 50).
9. Разработка расписания (таблица 3-11 стр. 51).
10. Стоимостная оценка (таблица 3-12 стр. 51).
11. Разработка бюджета расходов (таблица 3-13 стр. 51).
12. Планирование качества (таблица 3-14 стр. 52).
13. Планирование человеческих ресурсов (таблица 3-15 стр. 52).
14. Планирование коммуникаций (таблица 3-16 стр. 52).
15. Планирование управления рисками (таблица 3-17 стр. 53).
16. Идентификация рисков (таблица 3-18, стр. 53).
17. Качественный анализ рисков (таблица 3-19 страница 53).
18. Количественный анализ рисков (таблица 3-20 стр. 54).
19. Планирование реагирования на риски (таблица 3-21 стр. 54).
20. Планирование покупок (таблица 3-22 стр. 54).
21. Планирование контрактов (таблица 3-23 стр. 55).

- Взаимосвязь процессов планирования показана на рисунке 3-7 (стр. 47).

### **3. Процессы исполнения (стр. 55-58).**

- Группа процессов исполнения состоит из работ, установленных планом проекта для выполнения требований проекта.
- В данной группе находятся процессы координации людей и ресурсов, формирования команды, интеграцию и исполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом.

# Группа процессов исполнения представлена на рисунке 3-8, стр. 55.



# Запрос на изменение (ЗНИ)

- Обычно при исполнении планов имеют место отклонения, которые могут влиять на сроки и ресурсы проекта, его качество. Независимо от того, повлияют ли такие отклонения на план проекта или нет, они могут потребовать анализа. Результаты этого анализа могут повлечь за собой запрос на изменение.
- Если ЗНИ будет одобрен, то это может привести к изменению плана управления проектом и, вероятно, базового плана.

## В группу процессов исполнения входят следующие (7 процессов):

1. руководство и управление исполнением проекта (таблица 3-24, стр. 56).
2. процесс обеспечения качества (таблица 3-25 стр. 56).
3. набор команды проекта (таблица 3-26 стр. 57).
4. развитие команды проекта (таблица 3-27 стр. 57).
5. распространение информации (таблица 3-28 стр. 57).
6. запрос информации у продавцов (таблица 3-29 стр. 58).
7. выбор продавцов (таблица 3-30 стр. 58).

## 4. Процессы мониторинга и управления (стр. 59-65).

- Процессы мониторинга и управления существуют для того, чтобы возможные проблемы были обнаружены вовремя и, в случае необходимости, могли быть предприняты корректирующие действия для управления исполнением проекта.
- Процессы мониторинга призваны обеспечивать требуемое качество поставки и выполнить все пункты плана проекта.
- В эту группу также входят процессы управления изменениями и механизмы отбора только разумных изменений. Более подробно читать на стр. 59.
- Постоянный мониторинг дает команде проекта представление о состоянии проекта и выделяет участки, которым необходимо дополнительное внимание.
- Процессы мониторинга приведены на рисунке 3-9, стр. 60.

## В группу процессов мониторинга входят (12 процессов):

1. мониторинг и управление работами проекта (таблица 3-31 стр. 61);
2. общее управление изменениями (таблица 3-32 стр. 61);
3. подтверждение содержания (таблица 3-33 стр. 62).
4. управление содержанием (таблица 3-34 стр. 62).
5. управление расписанием (таблица 3-35 стр. 62).
6. управление стоимостью (таблица 3-36 стр. 63).
7. процесс контроля качества (таблица 3-37, стр. 63).
8. управление командой проекта (таблица 3-38 стр. 63).
9. отчетность по исполнению (таблица 3-39 стр. 64).
10. управление участниками проекта (таблица 3-40 стр. 64).
11. наблюдение и управление рисками (таблица 3-41 стр. 65).
12. администрирование контрактов (таблица 3-42 стр. 65).

## 5. Группа завершающих процессов (стр. 66-67).

- В эту группу входят все процессы, используемые для формального завершения всех операций проекта или фазы, передачи законченного продукта другим лицам или для закрытия остановленного проекта.
- Выполнение этой группы процессов говорит о том, что все операции для закрытия фазы или проекта выполнены. Фаза или проект окончены.

## 5. Группа завершающих процессов (стр. 66-67).

- Группа завершающих процессов показана на рис. 3-10, стр. 66.
  
- *В группу завершающих процессов входят (2 процесса):*
  1. закрытие проекта (таблица 3-43, стр. 67);
  2. закрытие контрактов (таблица 3-44, стр. 67).

## 6. Взаимодействия процессов (стр. 67-69).

- Все процессы в проекте связаны целями проекта или фазы. Выход одного процесса обычно является входом другого (или нескольких).
- Группа процессов планирования предоставляет группе процессов исполнения документированный план управления проектом и так далее.

На рис. 3-11, стр. 68, показано взаимодействие групп процессов проекта и уровень этого взаимодействия:

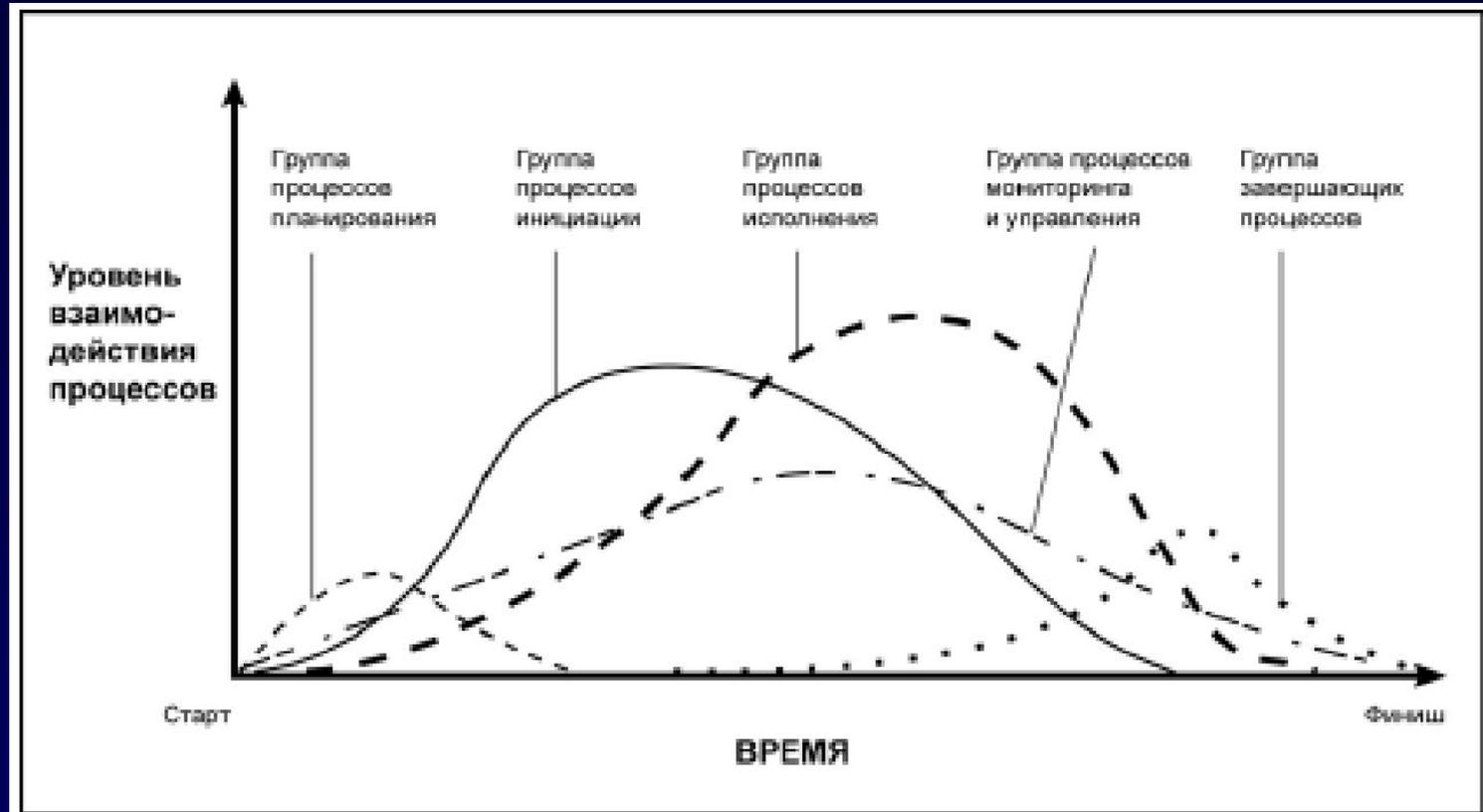


Рисунок 3-11. Взаимодействие групп процессов в проекте

## 6. Взаимодействия процессов (стр. 67-69).

- На стр. 69 (рис. 3-12) показаны отношения между группами процессов проекта.
- Видно, что на каждой фазе проекта существует множество групп процессов, которые пересекаются, дополняют друг друга и формируют сложную управленческую среду:

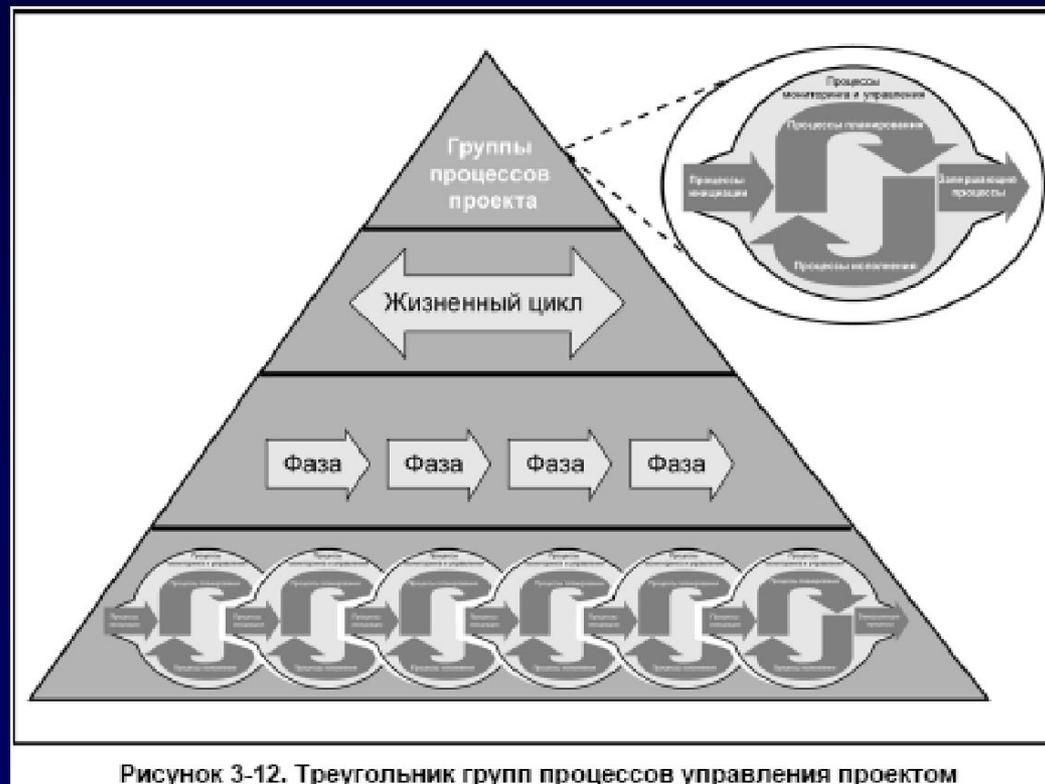


Рисунок 3-12. Треугольник групп процессов управления проектом

# Вывод:

- Из множества (44) перечисленных процессов далеко не все могут быть задействованы в проекте. Частная постановка задачи может сокращать список используемых процессов. Примеры такого сокращения даны на стр. 69.
- Для удобства восприятия взаимосвязи и последовательности групп процессов управления проектом и их местом в проекте, можно обратиться к таблице 3-45 на странице 70. В этой таблице показаны группы процессов применительно к областям знаний об управлении проектами.

# Тест по итогам занятия №3

# Вопрос 1, о процессах инициации проекта.

- А. процессы инициации являются первыми процессами проекта;
- Б. процессы инициации предназначаются для начала основных работ проекта;
- В. процессы инициации, будучи завершенными, авторизуют проект или его фазу.

## Вопрос 2, о процессах планирования проекта.

- А. процессы планирования используют входы и выходы процессов инициации;
- Б. процессы планирования используют информацию, получаемую от участников проекта;
- В. процессы планирования обозначают завершение фазы инициации проекта.

# Вопрос 3, также о планировании проекта.

- А. планирование проекта является непрерывным процессом;
- Б. планирование проекта производится для демонстрации команде и участникам проекта путей достижения его целей;
- В. планирование проекта обычно является функцией РМО.

## Вопрос 4, о процессах исполнения проекта.

- А. процессы исполнения представляют собой работы по получению результата проекта;
- Б. процессы исполнения представляют собой группу процессов, обеспечивающих основные условия реализации проекта;
- В. процессы исполнения направлены на выявление изменений в планах проекта.

# Вопрос 5, снова о процессах исполнения.

- А. процессы исполнения позволяют контролировать расход бюджетных средств проекта;
- Б. процессы исполнения расходуют основную часть бюджетных средств проекта;
- В. процессы исполнения показывают всех участников, влияющих на проект.

# Вопрос 6, о процессах мониторинга и управления.

- А. процессы мониторинга и контроля необходимы для контроля количества израсходованных ресурсов;
- Б. процессы мониторинга и контроля необходимы для контроля соответствия поставки проекта заявленному качеству;
- В. процессы мониторинга и контроля необходимы для оперативной реакции команды проекта на все отклонения текущего результата от запланированного.

# Вопрос 7, вновь о процессах мониторинга и управления.

А. группа процессов мониторинга включается в себя 12 процессов;

Б. группа процессов мониторинга включается в себя 7 процессов;

В. группа процессов мониторинга включается в себя 21 процесс.

# Вопрос 8, о процессах закрытия.

- А. процессы закрытия используются для завершения проекта только после достижения его целей;
- Б. процессы закрытия используются для завершения проекта в случае неудачи;
- В. процессы закрытия используются при любом исходе проекта.

# Вопрос 9, снова о процессах закрытия проекта.

- А. группа завершающих процессов используется для завершения фазы проекта;
- Б. группа завершающих процессов включает в себя 4 процесса;
- В. группа завершающих процессов может применяться только после процессов исполнения.

# Вопрос 10, о взаимодействии групп процессов.

- А. все группы процессов в проекте независимы;
- Б. все группы процессов в проекте зависят от команды проекта;
- В. все группы процессов в проекте сопряжены согласно его специфике.

# ЗАНЯТИЕ ОКОНЧЕНО