

# УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Инициация проекта. Составление базового плана по содержанию проекта. Иерархическая структура работ. Подтверждение содержания. Управление изменениями. Обоснование. Организационная структура исполнителей.

# УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

- Одна из наиболее распространенных причин, по которым не удастся успешно реализовать проект, заключается в неспособности организации правильно определить содержание проектов или эффективно управлять им (содержанием проекта).
- Неправильное определение содержания проекта ведет к тому, что ожидания участников проекта (в особенности заказчика) могут существенно отличаться от ожиданий команды проекта. В итоге результаты проекта, адекватные с точки зрения команды проекта могут оказаться абсолютно не удовлетворительными с точки зрения заказчика.
- Определение содержание проекта тем более важно, когда речь идет о привлечении сторонней команды проекта. Желание «продать» проект заказчику приводит к тому, что он «подается» с наиболее выгодной стороны. В результате у Заказчика может сложиться ложное впечатление, что проект даст ему значительно больше, чем на самом деле. Поэтому в момент, когда реальная команда проекта начинает работать над реальным проектом очень важно четко определить содержание проекта. Причем, в этой работе должны принимать участие все участники проекта – и, прежде всего, заказчик.

# УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Управление содержанием проекта – это определение и утверждение первоначального содержания проекта, а также управление изменениями – то есть выявление необходимых изменений, нацеленных на сокращение сроков, уменьшение затрат, улучшения характеристик проекта по сравнению с запланированными.

- Эффективное управление содержанием проекта означает, что в его состав включены и выполняются только те работы, которые действительно необходимы для успешного завершения проекта. В процессе управления содержанием проекта выявляются и устраняются те работы, которые выходят за его рамки и ведут за собой несоблюдение сроков, бюджетов.
- Для выработки четкого и однозначного определения содержания проекта, необходимо следовать определенному порядку, предполагающему последовательную разработку и согласование ряда документов, проведение ряда установочных совещаний и т.д. – это процессы и представляют собой Управление содержанием проекта.

# ПРОЦЕСС ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

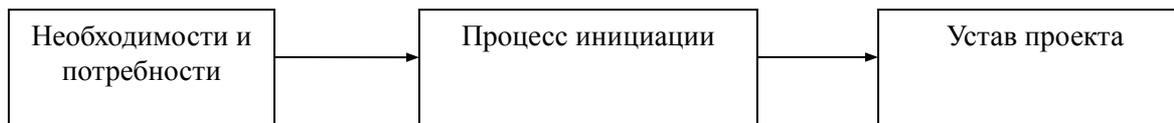
Процесс инициации проекта - это процесс составления проектной заявки, ее утверждение или отклонение. В случае утверждения заявки, на этом этапе разрабатывается устав проекта, назначается менеджер проекта. Организация официально признает необходимость начала реализации проекта.

- Процесс инициации необходим, чтобы санкционировать начало проекта или переход от одной фазы его жизненного цикла – к другой. Например, при переходе от фазы планирования проекта к фазе реализации необходимо пересмотреть процесс инициации, чтобы определить, действительно ли такой переход надо делать. Процесс реализации – самый затратный этап, процесс планирования «выдает» как результат очень детальную и подробную информацию о проекте, на основе которой имеет смысл еще раз оценить проект .
- Результатом процесса инициации является Устав проекта и предварительное описание содержания проекта (проектное задание).

# ПРОЦЕСС ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

Процесс инициации проекта - это процесс составления проектной заявки, ее утверждение или отклонение. В случае утверждения заявки, на этом этапе разрабатывается устав проекта, назначается менеджер проекта. Организация официально признает необходимость начала реализации проекта.

- Процесс инициации необходим, чтобы санкционировать начало проекта или переход от одной фазы его жизненного цикла – к другой. Например, при переходе от фазы планирования проекта к фазе реализации необходимо пересмотреть процесс инициации, чтобы определить, действительно ли такой переход надо делать. Процесс реализации – самый затратный этап, процесс планирования «выдает» как результат очень детальную и подробную информацию о проекте, на основе которой имеет смысл еще раз оценить проект .
- Результатом процесса инициации является Устав проекта и предварительное описание содержания проекта (проектное задание).



# НЕОБХОДИМОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ

Существуют различные причины – или необходимости и потребности – по которым инициируются проекты. Большинство из них можно свести к одной шести категорий

- Коммерческая необходимость / повышение эффективности организации в целом, сокращение себестоимости продукции, эффективное использование ресурсов, увеличение объемов продаж, повышение капитализации и т.д./
- Потребности рынка. Изменение рыночной ситуации, изменении спроса и предложения и т.д. может являться причиной возникновения новых проектных заявок
- Потребительский спрос. Потребители и их потребности являются источником большого количества новых проектов.
- Технический прогресс. Развитие новых технологий инициирует проекты , связанные с разработкой и дальнейшим выпуском продуктов, которые используют данную новую технологию.

*/Особенно это актуально в сфере, например, программного обеспечения и информационных технологий /*

# НЕОБХОДИМОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ

- Требования законодательства. Новые опубликованные законы или законодательные акты являются причиной почти значительного количества новых проектов.

*/Введение новых акцизных марок на алкогольную продукцию/*

- Социальная необходимость.

*/Информационные общественные кампании, призванные предотвращать распространение таких заболеваний как Гепатит, СПИД и т.д. /*

- Вне зависимости от того, по какой причине – из вышеназванных – инициируется проект, он должен быть соотнесен со стратегическими целями компании.

Четко сформулированная причина – требование или необходимость – инициации проекта помогает четко формулировать цель проекта и его содержание.

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Концептуальный документ должен содержать информацию, достаточную для того, чтобы принять решение – положительное или отрицательное – касательно того, будет проект открыт или нет.

- Документация включает ряд важных составляющих, на основании которых будет принято решение, но это должна быть информация первого порядка, без глубокой детализации. Потому, что глубокая проработка проекта – по его целям, срокам, ресурсам, подготовка подробного обоснования – требует времени и других ресурсов, трата которых – пока проект официально не открыт – неэффективна.
- Подробные характеристики и описание проекта будут иметь место несколько позже – при процессе планирования проекта. Пока же объем концептуального документа должен не превышать двух страниц текста.
- Шаблоны концептуальной документации по проекту

[www.sybex.com](http://www.sybex.com)

[www.harborlightpress.com](http://www.harborlightpress.com)

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Концептуальный документ должен содержать информацию, достаточную для того, чтобы принять решение – положительное или отрицательное – касательно того, будет проект открыт или нет.

- Документация включает ряд важных составляющих, на основании которых будет принято решение, но это должна быть информация первого порядка, без глубокой детализации. Потому, что глубокая проработка проекта – по его целям, срокам, ресурсам, подготовка подробного обоснования – требует времени и других ресурсов, трата которых – пока проект официально не открыт – неэффективна.
- Подробные характеристики и описание проекта будут иметь место несколько позже – при процессе планирования проекта. Пока же объем концептуального документа должен не превышать двух страниц текста.
- Шаблоны концептуальной документации по проекту

[www.sybex.com](http://www.sybex.com)

[www.harborlightpress.com](http://www.harborlightpress.com)

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Концептуальная документации

## 1. Основная информация

Наименование проекта: \_\_\_\_\_ Номер проекта: \_\_\_\_\_

Имя потребителя: \_\_\_\_\_ Дата подачи: \_\_\_\_\_

Информация о потребителе: \_\_\_\_\_

2. Бизнес обоснование / *Здесь формулируется необходимость или потребность, которая лежит в основе инициации проекта, то есть – зачем нужен этот проект. Здесь же может быть указано, какие последствия повлечет за собой неисполнение этого проекта для организации. Так же здесь должна содержаться необходимая финансовая информация – доход на инвестиции, анализ затрат/прибыли, внутренняя норма прибыли - для оценки адекватности проекта.*
3. Описание проекта / *Общее описание целей проекта и его результатов. Сюда входит список задач первого порядка, выполняемых для успешной реализации проекта/*
4. Расходы на проект / *На данный момент точный бюджет проекта может быть еще неизвестен. Тем не менее, если есть ограничения по бюджету – они должны быть указаны, если для реализации проекта предполагается использовать сторонних подрядчиков – стоимость их работ должна быть указана. То есть, даже при отсутствии точных данных по стоимости реализации проекта – порядок цифр должен быть указан./*
5. Сроки реализации проекта / *Точные сроки окончания проекта на данном этапе могут быть неопределенны. Тем не менее, в данном разделе должны быть указана предполагаемая дата завершения проекта или требуемая – в ситуациях, когда реализация проекта имеет смысл только в случае, если она заканчивается не позже определенной даты./*

# КРИТЕРИИ ОТБОРА И ТЭО

- Критерии отбора проектов существуют финансовые и не финансовые /срок окупаемости, NPV –метод расчета чистой приведенной стоимости, IRR – метод расчета внутренней доходности проекта и т.д./.
- В случае большой длительности проекта, очень значительных капиталовложений, или исключительной новизны такого типа проекта для компании, для принятия решения по проекту требуется составить и предоставить ТЭО.
- Технико-экономическое обоснование – это предварительное исследование, целью которого является обоснованное заключение об экономической целесообразности реализации данного проекта. В ходе исследования более глубоко оценивается коммерческая необходимость проекта, рассматриваются такие аспекты как жизнеспособность проектной продукции, технические вопросы, связанные с проектом или проектной продукцией, надежность и осуществимость предлагаемой технологии и т.д.

# УСТАВ ПРОЕКТА

Устав проекта – это документ, который в письменной форме официально подтверждает открытие проекта. Устав проекта одновременно выполняет несколько задач:

- Официально уведомляет всех заинтересованных лиц, что организация в лице своего руководства одобрила проект. И что все функциональные подразделения, которые упомянуты в проекте, должны принимать участие в реализации этого проекта.
- Сообщает о том, что под проект будут выделяться ресурсы – денежные, материальные, людские и т.д. В уставе может быть указан номер финансового счета, на котором будут аккумулироваться денежные ресурсы – бюджет проекта.
- Назначает менеджера проекта. Менеджер проекта может неофициально уже существовать и заниматься написанием самого устава проекта – именно так очень часто и бывает. И тем не менее, официально менеджер проекта назначается уставом. Это означает, что теперь он может использовать ресурсы организации для своего проекта, в том числе и прежде всего, людские ресурсы.

# УСТАВ ПРОЕКТА

- Четко формулирует цель проекта. Надо отметить, что один и тот же проект может рассматриваться разными участниками проекта – по-разному. Это происходит только в том случае, когда нет четкой формулировки цели, зафиксированной в официальном документе. Устав призван цель зафиксировать, чтобы никогда в течение всей реализации проекта никаких разночтений не возникало.
- Впервые достаточно подробно и развернуто излагает назначение, содержание, цели и стратегические данные проекта (экономическое обоснование, потребности и ожидания участников проекта, эскиз расписания и бюджет проекта, а также перечень допущений и ограничений, которые уже известны на данном этапе проекта).

Устав проекта включает всю информацию, которая содержалась в концептуальной документации, только в Уставе она должна быть более глубоко детализированной. Следующим уровнем детализации этой же, по существу, информации станет Содержание проекта.

# УСТАВ ПРОЕКТА

Перед созданием устава проекта следует разработать следующие документы:

1. **СОДЕРЖАНИЕ РАБОТ.** Содержание работ по проекту (statement of work). Это повествовательное описание тех работ, которые будут выполняться для получения продукта или услуги (результатов), которые являются целью проекта. SOW должно включать описание содержания проектной продукции – то есть, подробное описание ее качеств и свойств, а также описание проектных работ, необходимых для получения этой продукции.
2. **БИЗНЕСС-ОБОСНОВАНИЕ** или коммерческое обоснование проекта. Оно может быть уже представлено в концептуальной документации или в виде ТЭО, тогда его надо просто перенести в Устав, поскольку устав заверяется всеми руководителями высшего звена.
3. **ТРЕБОВАНИЯ** (project scope description) проекта в таком виде, в каком они представляются на данный момент. Проектные требования первого порядка можно рассматривать как более подробную характеристику промежуточных результатов проекта.

# УСТАВ ПРОЕКТА

4. ТАБЛИЦА ФУНКЦИЙ И ОБЯЗАННОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА.
5. ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ВЛИЯНИЯ ОСНОВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (Environmental and organizational factors) В этом документе отражаются благоприятные и неблагоприятные факторы окружающей среды – рынка в целом, и организации - в частности, которые будут влиять на реализацию проекта. А также оценивается принципиальная способность компании осуществить проект.
6. АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЦЕССА. Это документация по стандартам и процедурам (organizational process assets) , которая уже существует в организации, и разработана для управления проектами.
7. ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. Устав Проекта должен содержать процедуру изменения, которую необходимо будет соблюдать сразу же после утверждения базовых планов проекта.
8. ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ. Устав проекта должен содержать процедуры управления рисками (risk management procedures), методы идентификации риска и методы вычисления влияния, вероятности и серьезности последствий.
9. БАЗЫ ЗНАНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ. Накопленный опыт по реализации предыдущих проектов.

# УСТАНОВОЧНОЕ СОБРАНИЕ

Установочное собрание проводится для того, чтобы устно представить цели и задачи проекта, обеспечить поддержку и ресурсы и разъяснить основным заинтересованным лицам их функции и обязанности.

- Объявление о проведении совещания должно содержать информацию о времени, месте и повестку.
- Собрание открывается представлением ключевых участников проекта, даже если они хорошо известны сотрудникам компании.
- Далее дается общая характеристика проекта, его цели и задачи, далее обсуждаются все разделы устава.
- Важно подробно остановиться на функциях и обязанностях всех участников проекта.
- Завершает собрание обычно «вопросы – ответы», в этот момент каждый участник может задать свои вопросы.

На этом заканчивается процесс инициации и начинается процесс планирования.

# ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование - это очень важный этап реализации проекта. Грамотно разработанный и профессионально реализуемый план – это гарантия успешного завершения проекта.

Ответственность за разработку плана ложится на менеджера проекта, который, собственно говоря, и составляет план – при участии проектной группы.

В первую очередь определяется содержание проекта – работы, которые надо будет выполнить, чтобы достичь поставленной цели.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Для описания содержания проекта Цель проекта должна быть точно сформулирована и соответствовать следующим характеристикам.

- Конкретность цели. Цель должна быть сформулировано четко, так, чтобы не допускалось никаких разночтений.
- Измеримость. Цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы результат, полученный по завершении проекта, давал возможность определить достигнута поставленная цель, или не достигнута.
- Согласованность. Цель – ее точная формулировка - должна быть согласована со всеми заинтересованными лицами.
- Реалистичность. Если цель изначально сформулирована так, что достигнуть ее просто невозможно, проект ждет нерадостное будущее.
- Ограничение по срокам. Результат проекта в большинстве случаев можно считать успешным, или хотя бы удовлетворительным только в случае, если он достигнут в определенные временные сроки.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Промежуточные результаты - это конкретные измеримые результаты, которые надо получить для завершения проекта. Это могут быть продукты или услуги, важно то, что промежуточные результаты должны обладать теми же качественными характеристиками, что и цели.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ТРЕБОВАНИЯ

Требования формируются на основе выбранных промежуточных результатов и представляют собой дальнейшую детализацию промежуточных результатов.

Требования – это спецификации, или качественные характеристики промежуточных результатов. Например, разработка новой модели автомобиля может включать в качестве промежуточного результата разработку сидений автомобиля. Их конструкцию, цвет, материал, из которого они изготовлены, механизмы регулировки, и т.д. – будут определяться требованиями.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Определяющие факторы успеха – это те промежуточные результаты или требования, максимально точное выполнение которых, определяет успех реализации проекта.

- Выделение ключевых факторов успеха имеет довольно важное значение, потому что в процессе реализации проекта могут происходить различные события, которые могут привести к сокращению сроков, сокращению бюджета, ухудшению качества результата.
- В таких ситуациях, если не принимается решение остановить проект на время или закрыть его совсем, необходимо быстро определить, какие промежуточные результаты наиболее важны для проекта и реализовывать в первую очередь, оставив остальные на вторую фазу проекта или реализовывать в усеченном виде.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ДОПУЩЕНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Управление проектом предполагает наличие допущений. Допущения касаются событий или действий, которые, как мы предполагаем, произойдут обязательно.

- Возможные допущения чаще всего относятся к следующим факторам: присутствие и доступность основных участников проекта; профессиональная квалификация основных участников проекта; сроки поставки товаров поставщиками; продукция поставщиков (качество – прежде всего, соответствие запланированным характеристикам и т.д.).
- Все допущения учитываются в проектном журнале. Их нужно периодически пересматривать и утверждать в процессе планирования, реализации, мониторинга и контроля.
- Определение допущений важно еще и для планирования рисков. Риски во многом связаны с допущениями, поэтому, выявив все допущения, легче провести работу по определению рисков.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА. ДОПУЩЕНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Ограничения – все то, что ограничивает проект. Приоритетными ограничениями являются: время, ресурсы, качество, а также содержание проекта.

- Отсутствие поддержки со стороны руководства или куратора.
- Реорганизации в ходе проектных работ, которые могут переориентировать проектные ресурсы на другую цель, что, естественно, оголит ваш проект.
- Заинтересованные лица предъявляют к проекту повышенные требования (ожидают нереального результата).
- Отсутствие квалифицированных ресурсов.
- Неудовлетворительная коммуникация.
- Нестабильная экономическая ситуация или деловая конъюнктура.
- Технология.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Цели, промежуточные результаты, требования, допущения и ограничения включаются в Описание содержание проекта.

- Описание содержания проекта делается для того, чтобы утвердить все перечисленные элементы, добиться единства их понимания всеми участниками проекта и заинтересованными лицами, а также указать критерии, по которым на завершающей стадии заинтересованные лица совместно с менеджером проекта смогут оценить качество выполнения проекта.
- Содержание проекта является основой проекта. По ходу проектных работ приходится принимать решения и вносить изменения в проект, но они должны соответствовать изначальному согласованному содержанию проекта. С этой точки зрения описание содержания является базовым планом проекта.
- Базовый план содержания проекта необходим для составления двух остальных базовых плана проекта: базового плана по стоимости и базового расписания.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Профессионально разработанное описание содержание проекта включает следующие компоненты:

- Общую характеристику проекта, включая описание проектной продукции
- Цели проекта
- Полный список промежуточных результатов
- Полный список требований
- Список исключений
- Оценку сроков и стоимости на уровне первого порядка
- Функции и обязанности
- Критерии сдачи-приемки
- Допущения
- Ограничения

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

## 1. Основная информация

Наименование проекта: \_\_\_\_\_ Номер проекта: \_\_\_\_\_

Имя менеджера проекта: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

## 2. Обзор проекта

*/Описание продукта или услуги, создание которой планируется в ходе проекта. /*

## 3. Цели проекта

*/Описание цели проекта с применением формулы SMART (Specific – Специфический, Measurable - Измеряемый, Accurate and Agreed to – Точный, Realistic – Реалистичный, Time Bound – Ограниченный по времени). Эти характеристики цели будут использоваться в дальнейшем при оценке результатов./*

## 4. Список промежуточных результатов проекта

*/Описание промежуточных результатов, с критериями оценки./*

## 5. Список требований к проекту

*/Описание спецификаций или качественных характеристик промежуточных результатов (продуктов, услуг и т.д.)/*

## 6. Исключения

*/Указание промежуточных результатов и требований, которые, в конечном результате, не вошли в данный проект./*

## 7. Оценка временных рамок и расходов, требующихся для завершения проекта

*/Оценка временных рамок и стоимости проекта./*

## 8. Участники проекта и ответственность

*/Описание организационной структуры проекта и описание области ответственности для всех участников проекта./*

## 9. Обязательства

*/Перечень всех обязательств по проекту/*

## 10. Критерии приемки продукта (услуги, результата проекта)

## 11. Ограничения

*/Список ограничений проекта/*

## 12. Подписи

*/Подписи менеджера проекта, заказчика, руководства организации (основных акционеров), функциональных менеджеров.*

# ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Управление содержанием проекта включает:

- процесс определения и утверждения содержания проекта
- процесс проведения и утверждения структурной декомпозиции работ
- процесс проверки и утверждения промежуточного результата
- процесс запроса заказчиком внесения изменения и порядок внесения таких изменений в проект

# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Управление изменениями проекта представляет собой официальный процесс внесения изменений в базовый план по содержанию проекта. Построение системы управления изменениями должно быть осуществлено на самом раннем этапе разработки проекта, до того, как начнут появляться какие-либо изменения.

- Процесс управления изменениями включает, прежде всего, оценку влияния изменения на стоимость, расписание и содержание работ по проекту.
- Любое изменение должно иметь обоснование, если оно признается существенным, то изменение может быть включено в план. Иногда для обоснования изменения необходимо проведение дополнительного исследования, для которого должен быть согласован объем и источник дополнительного финансирования, которые тоже должны быть учтены при оценке изменившейся стоимости проектных работ.

# ПЛАН ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

План взаимодействия определяет кто, когда и какую информацию должен получать.

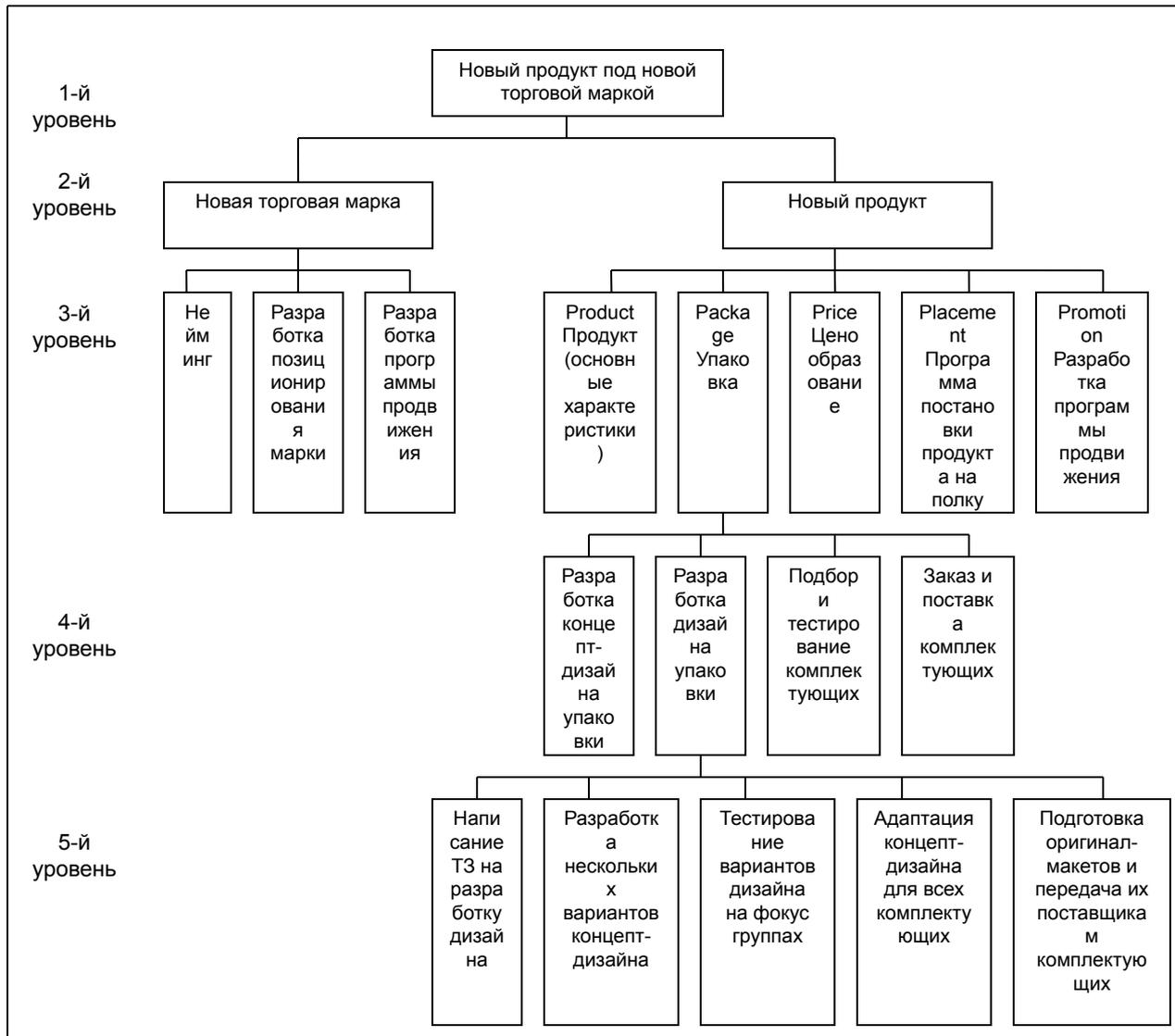
- Кто – это команда проекта, заказчик, руководители организации, функциональные менеджеры и т.д.
- Что – это проектная документация, планы, текущие отчеты, протоколы совещаний, содержание проекта – его базовый план и с внесенными изменениями (если такие будут иметь место), запросы об изменениях и т.д.
- Когда – это периодичность взаимодействия, график совещаний и т.д.
- План взаимодействия должен еще включать описание метода сбора информации, способа ее хранения и архивирования, способа предоставления заинтересованным лицам, включая описание возможностей доступа к ней в промежутку между установленными периодами публикации информационных материалов.

# РАСПИСАНИЕ ПРОЕКТА. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ

Структурная декомпозиция работ (WBS) – это ориентированная на результаты проекта иерархическая структура, включающая все проектные работы, причем каждый следующий уровень декомпозиции более детально отражает компоненты этой работы.

- Проект следует делить на составные части до тех пор, пока не будет достигнут нужный уровень детализации. Этот уровень называют уровнем пакетов работ (work package level). Это самый низкий уровень, которым нужно управлять менеджеру проекта.
- WBS облегчает оценку стоимости, времени и технического выполнения всех этапов проекта. Дает возможность составить план, график и смету проекта, планировать поступление финансовых средств в нужные сроки для распределенного по времени бюджета, отслеживать затраты и контролировать выполнение работ.

# СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ



# СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ

Структурная декомпозиция – от промежуточных результатов до групп работ - показывает очень хороший результат – 90% от общего объема работ по проекту определено. Но остается еще 10% работ, которые тоже нельзя упустить.

- В соответствии с теорией управления системами проект может рассматриваться как система, в которой любая работа должна брать в качестве входных элементов результаты других работ, и отдавать свой результат, как входные элементы для других работ.
- Входные элементы, которые не найдены среди внешних источников или среди выходов других задач проекта, должны быть добавлены к другим задачам проекта. Аналогично, выходные элементы, которые не являются входными для других задач и не являются результатами проекта в целом, могут считаться излишними. то можно исключить такую одну или несколько задач.
- Работа по выявление дополнительных работ, которые относятся к проекту, необходимы для того, чтобы предотвратить «расползание проекта». То есть, появления новых желаемых результатов проекта, а значит и работ в процессе реализации проекта, которые оказываются неучтенными при расчете длительности проекта, его бюджета и потребности в ресурсах.

# СЛОВАРЬ WBS

Словарь WBS для каждого элемента структуры декомпозиции работ содержит описание элементарной работы, расписание и длительность, бюджет, все связанные элементы, ответственные лица и связанные с ней риски. Для удобства предлагается присваивать каждому элементу идентификационный код, например:

- 10.0 Новая торговая марка
- 10.1 Разработка нейминга
- 10.2 Разработка позиционирования марки
- 10.3 Разработка программы продвижения марки
- .....
- 20.0 Новый продукт
- 20.1 Разработка продукта (основные потребительские характеристики)
- 20.2 Разработка упаковки продукта
- 20.2.1 Написание ТЗ на разработку дизайна упаковки
- 20.2.2 Разработка вариантов концепт дизайна
- 20.2.3 Тестирование вариантов дизайна на фокус-группах
- .....
- 20.3 Ценообразование
- 20.4 Продукт-пласемент
- 20.5 Разработка программы продвижения
- .....

# ЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК

- Важно определить весь перечень работ по проекту, не менее важно правильно задать логическую последовательность выполнения работ, а также определить контрольные точки - вехи, по которым можно судить, правильно ли развивается проект (в соответствии с утвержденным планом) или нет.
- Удобнее всего это сделать в Microsoft Project. С помощью этой программы можно наглядно показать структуру декомпозиции работ, последовательность выполнения работ и контрольные точки.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЕКТОВ

- Иерархическая структура работ по контракту ( Contractual Work Breakdown Structure, CWBS) используется тогда, когда над проектом работает внешняя команда проекта. Она определяет объем и расписание предоставления отчетной информации заказчику командой проекта.
- Организационная структура (Organizational Breakdown Structure, OBS) показывает, как организована фирма с точки зрения распределения людских ресурсов, используемых в проекте, и с точки зрения распределения ответственности.
- Объединение WBS с OBS позволяет показать, какие структурные подразделения отвечают за выполнение работ и получение результатов на каждом уровне, вплоть до уровня группы работ (можно и дальше).
- Иерархическая структура ресурсов (Resource Breakdown Structure, RBS) – это более подробный вариант OBS.
- Ведомость материалов (Bill of Material, BOM) - иерархическая структура выпускаемых продуктов, составляющих их узлов и узлов более низкого уровня.
- Иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure, RBS)- иерархический перечень рисков проекта.

# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Матрица ответственности позволяет наглядно представить работы, которые должны быть выполнены в рамках проекта и степень участия и ответственности различных подразделений компании или отдельных лиц (участников команды проекта) за выполнение этих работ.
- Матрица ответственности дает возможность всем участникам проекта четко понимать, за что они отвечают. Используя матрицу ответственности и определяя полномочия, ответственность и коммуникации в пределах ее структуры, можно установить взаимоотношения между различными организационными единицами и содержанием проекта.

# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание	Проектная команда				
	Ричард	Дэн	Дэйв	Линда	Элизабет
Определение целей клиента	R	S		S	
Осуществление анкетного опроса	R	S	S		
Экспериментально-испытательный опрос	R	R		S	
Завершение анкетного опроса	R	S	S	S	
Распечатка итогов опроса					R
Подготовка почтовых ярлыков					R
Анкетные опросы по почте					R
Получение и изучение анкет				R	S
Входящие данные по опросам			R		
Анализ результатов		R	S	S	
Подготовка проекта отчета	R	R	S	S	
Подготовка заключительного отчета	S		S		

\*R – ответственный