

Управление информационными проектами и ресурсами

Часть II Стандарт управления проектами

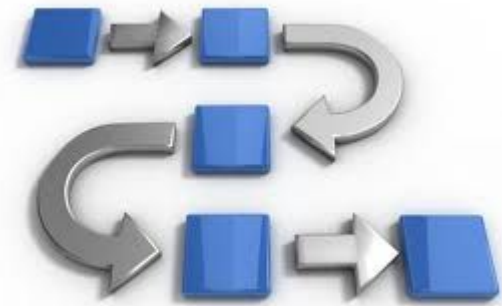
Глава 3

Процессы управления проектом



Полищук Игорь
Николаевич

Группы процессов



Пять групп процессов:

1. Группа процессов инициации. Определяет и авторизует проект или фазу проекта.

2. Группа процессов планирования. Определяет и уточняет цели и

планирует действия, необходимые для достижения целей и содержания,

ради которых был предпринят проект.

3. Группа процессов исполнения. Объединяет человеческие и другие

ресурсы для выполнения плана управления проектом данного проекта.

4. Группа процессов мониторинга и управления. Регулярно оценивает

прогресс проекта и осуществляет мониторинг, чтобы обнаружить отклонения от плана управления проектом, и, в случае необходимости.

3. Группа процессов исполнения



Группа процессов исполнения



Группа процессов исполнения состоит из процессов, используемых для осуществления работ, означенных в плане управления проектом для выполнения требований проекта.

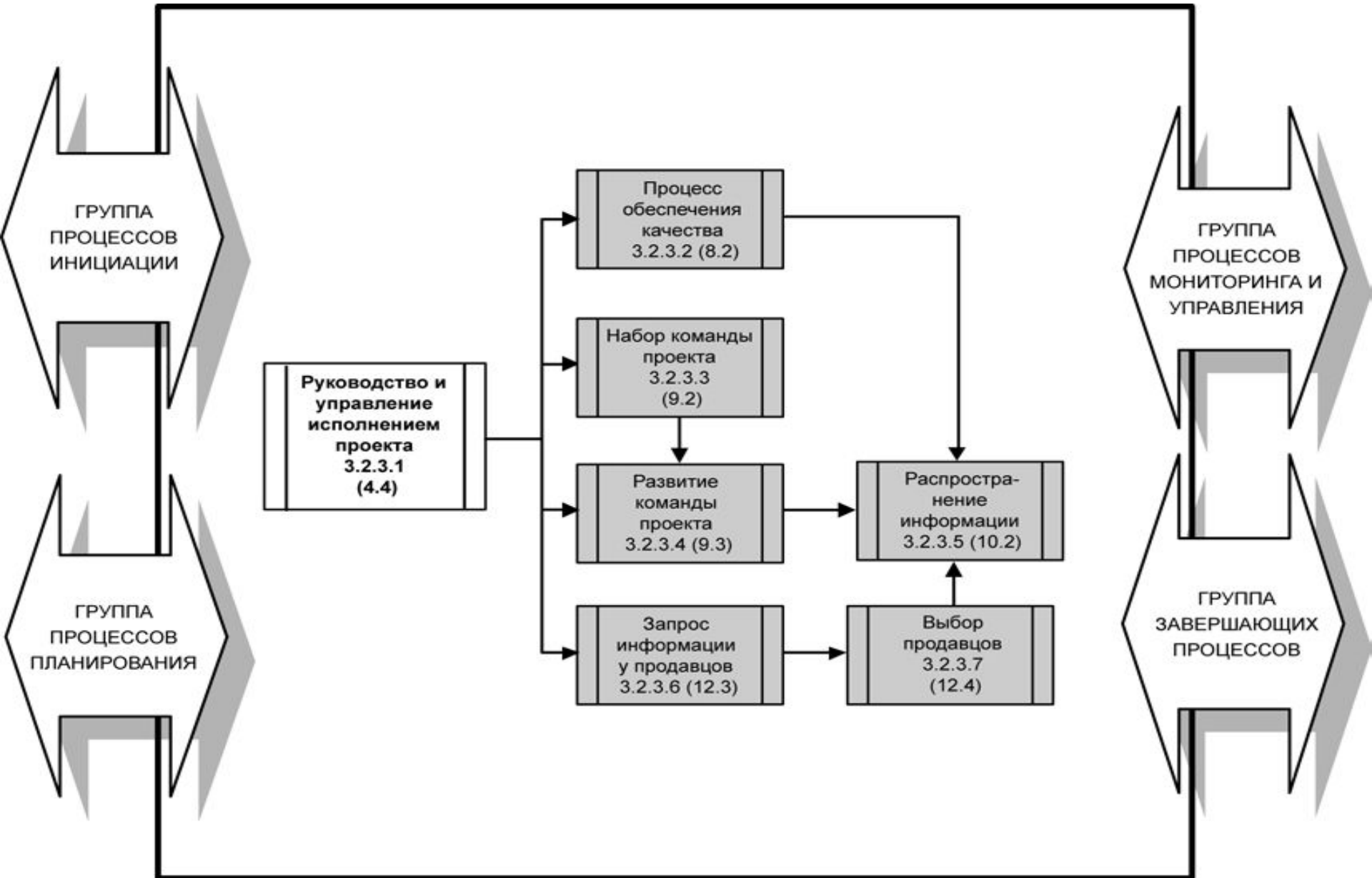
Команда проекта должна определить, какие из процессов нужны для конкретного проекта команды.

Данная группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и исполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом.

В ходе этой группы процессов идет работа с содержанием проекта, определенным в описании содержания проекта, и в него вносятся одобренные изменения (рис.).

Группа процессов исполнения

показаны не все взаимодействия между процессами и не все потоки данных



Руководство и управление исполнением проекта

Процесс, необходимый для управления различными организационными и техническими интерфейсами, имеющимися в проекте, для выполнения работ, предусмотренных в плане управления проектом.

Результаты поставки представляются как выходы выполненных процессов, указанных в плане управления проектом.

По мере выполнения проекта собирается информация о завершении подготовки результатов поставки и о том, какие именно работы завершены.

Эта информация становится входом для



Руководство и управление исполнением проекта: ВХОДЫ И ВЫХОДЫ

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Одобренные корректирующие действия
- .3 Одобренные предупреждающие действия
- .4 Одобренные запросы на изменения
- .5 Одобренное исправление дефектов
- .6 Утвержденное исправление дефектов
- .7 Процедура административного закрытия

Выходы

- .1 Результаты поставки
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Обработанные запросы на изменения
- .4 Выполненные корректирующие действия
- .5 Выполненные предупреждающие действия
- .6 Выполненное исправление дефектов
- .7 Информация об исполнении работ

Процесс обеспечения качества

Это процесс, необходимый для применения плановых систематических операций по проверке качества, например аудит или независимая экспертиза, чтобы удостовериться, что в проекте используются все необходимые процессы для выполнения требований.



Процесс обеспечения качества:

ВХОДЫ И ВЫХОДЫ

Входы

- .1 План управления качеством
- .2 Результаты оценки качества
- .3 План совершенствования процессов
- .4 Информация об исполнении работ
- .5 Одобренные запросы на изменения
- .6 Результаты контроля качества
- .7 Обработанные запросы на изменения
- .8 Выполненные корректирующие действия
- .9 Выполненное исправление дефектов
- .10 Выполненные предупреждающие действия

Выходы

- .1 Запрошенные изменения
- .2 Рекомендованные корректирующие действия
- .3 Активы организационного процесса (обновления)
- .4 План управления проектом (обновления)

Набор команды проекта

Это процесс, необходимый для получения человеческих ресурсов, нужных для выполнения проекта.

Входы

- .1 Факторы внешней среды предприятия
- .2 Активы организационного процесса
- .3 Распределение ролей и ответственности
- .4 Организационные диаграммы проекта
- .5 План управления обеспечением проекта персоналом

Выходы

- .1 Назначение персонала в проекте
- .2 Наличие ресурсов
- .3 План управления обеспечением проекта персоналом (обновления)

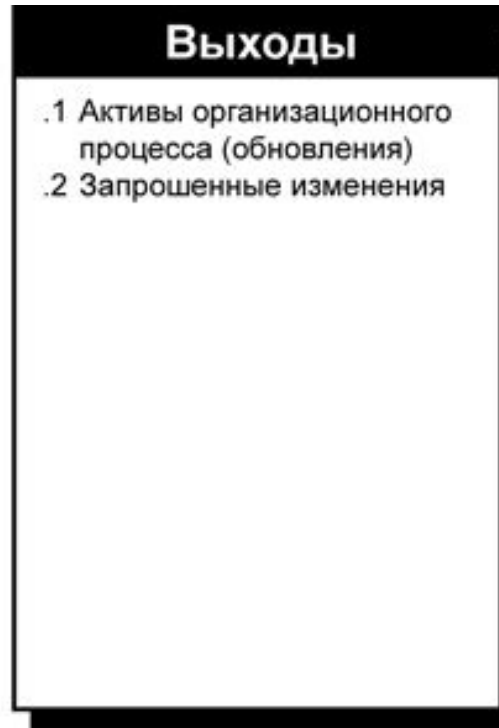
Развитие команды проекта

Это процесс, необходимый для повышения компетенции и взаимодействия членов команды для улучшения результатов проекта



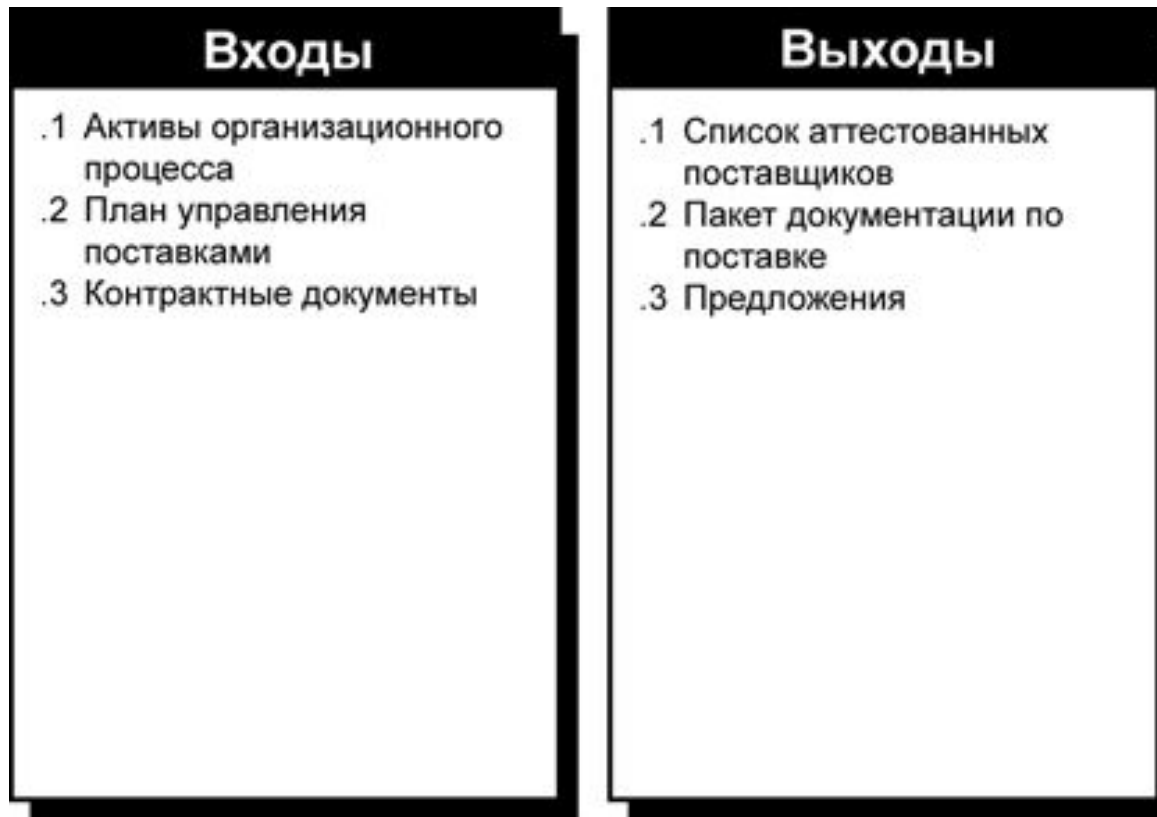
Распространение информации

Это процесс, необходимый для обеспечения своевременного доступа участников проекта к нужной им информации



Запрос информации у продавцов

Это процесс, необходимый для получения информации, расценок или предложений.



Выбор продавцов

Это процесс, необходимый для изучения предложений, выбора из потенциальных продавцов и заключения письменного контракта с продавцом.



4. Группа процессов мониторинга и управления



Группа процессов мониторинга и управления

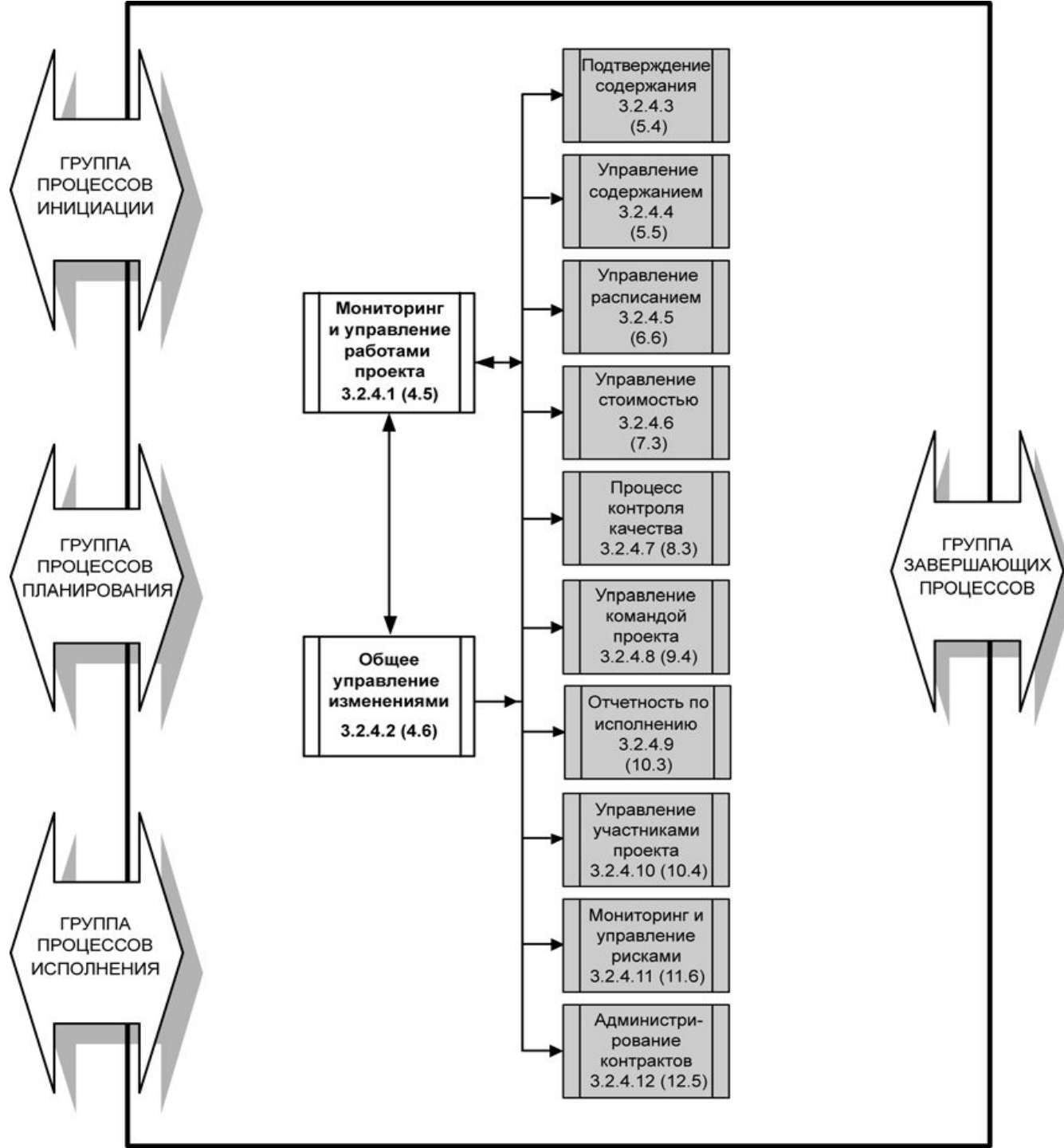
Состоит из процессов, выполняемых для правильного исполнения проекта, так чтобы возможные проблемы были обнаружены вовремя и, в случае необходимости, могли быть предприняты корректирующие действия для управления исполнением проекта.

В группу процессов мониторинга и управления входят также управление изменениями.



Группа процессов в мони- торинга и управлен ия

показаны не все
взаимодействия
между процессами и
не все потоки
данных



Мониторинг и управление работами проекта

Процесс, необходимый для сбора, измерения и распространения информации об исполнении проекта и оценки измерений и тенденций для влияния на улучшение процессов.

Включает в себя мониторинг рисков



Общее управление

ИЗМЕНЕНИЯМИ

Процесс, необходимый для управления факторами, создающими изменения, чтобы эти изменения были благотворными.

Выполняется в течение всего проекта, от инициации до закрытия проекта.

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Информация об исполнении работ
- .4 Рекомендованные предупреждающие действия
- .5 Рекомендованные корректирующие действия
- .6 Рекомендованное исправление дефектов
- .7 Результаты поставки

Выходы

- .1 Одобренные запросы на изменения
- .2 Отклоненные запросы на изменения
- .3 План управления проектом (обновления)
- .4 Описание содержания проекта (обновления)
- .5 Одобренные корректирующие действия
- .6 Одобренные предупреждающие действия
- .7 Одобренное исправление дефектов
- .8 Утвержденное исправление дефектов
- .9 Результаты поставки

Подтверждение содержания

Это процесс, необходимый для формализации приемки завершенных результатов поставки проекта.

Входы

- .1 Описание содержания проекта
- .2 Словарь ИСР
- .3 План управления содержанием проекта
- .4 Результаты поставки

Выходы

- .1 Принятые результаты поставки
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Рекомендованные корректирующие действия

Управление содержанием

Это процесс, необходимый для управления изменениями в содержании проекта.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none">.1 Описание содержания проекта.2 Иерархическая структура работ.3 Словарь ИСР.4 План управления содержанием проекта.5 Отчеты об исполнении.6 Одобренные запросы на изменения.7 Информация об исполнении работ	<ul style="list-style-type: none">.1 Описание содержания проекта (обновления).2 Иерархическая структура работ (обновления).3 Словарь ИСР (обновления).4 Базовый план по содержанию (обновления).5 Запрошенные изменения.6 Рекомендованное корректирующее действие.7 Активы организационного процесса (обновления).8 План управления проектом (обновления)

Управление расписанием

Это процесс, необходимый для управления изменениями в расписании проекта.

Входы

- .1 План управления расписанием
- .2 Базовый план расписания
- .3 Отчеты об исполнении
- .4 Одобренные запросы на изменения

Выходы

- .1 Данные для модели расписания (обновления)
- .2 Базовый план расписания (обновления)
- .3 Измерения эффективности
- .4 Запрошенные изменения
- .5 Рекомендованные корректирующие действия
- .6 Активы организационного процесса (обновления)
- .7 Список операций (обновления)
- .8 Параметры операции (обновления)
- .9 План управления проектом (обновления)

Управление стоимостью

Процесс влияния на факторы, создающие отклонения, и управление изменениями бюджета проекта.

Входы

- .1 Базовый план по стоимости
- .2 Требования к финансированию проекта
- .3 Отчеты об исполнении работ
- .4 Информация об исполнении работ
- .5 Одобренные запросы на изменения
- .6 План управления проектом

Выходы

- .1 Стоимостная оценка (обновления)
- .2 Базовый план по стоимости (обновления)
- .3 Измерения эффективности
- .4 Прогнозируемое завершение
- .5 Запрошенные изменения
- .6 Рекомендованные корректирующие действия
- .7 Активы организационного процесса (обновления)
- .8 План управления проектом (обновления)

Процесс контроля качества

Это процесс, необходимый для мониторинга определенных результатов проекта с целью определения их соответствия принятым стандартам качества и выработки путей устранения причин неудовлетворительного исполнения.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none">.1 План управления качеством.2 Результаты оценки качества.3 Контрольные списки процедур контроля качества.4 Активы организационного процесса.5 Информация об исполнении работ.6 Одобренные запросы на изменения.7 Результаты поставки	<ul style="list-style-type: none">.1 Результаты контроля качества.2 Утвержденное исправление дефектов.3 Базовый план по качеству (обновления).4 Рекомендованные корректирующие действия.5 Рекомендованные предупреждающие действия.6 Запрошенные изменения.7 Рекомендованное исправление дефектов.8 Активы организационного процесса (обновления).9 Утвержденные результаты поставки.10 План управления проектом (обновления)

Управление командой проекта

Это процесс, необходимый для отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и координации изменений с целью улучшения исполнения проекта.

Входы

- .1 Активы организационного процесса
- .2 Назначение персонала в проекте
- .3 Распределение ролей и ответственности
- .4 Организационные диаграммы проекта
- .5 План управления обеспечением проекта персоналом
- .6 Оценка эффективности команды проекта
- .7 Информация об исполнении работ
- .8 Отчеты об исполнении

Выходы

- .1 Запрошенные изменения
- .2 Рекомендованное корректирующее действие
- .3 Рекомендованное предупреждающее действие
- .4 Активы организационного процесса (обновления)
- .5 План управления проектом (обновления)

Отчетность по исполнению

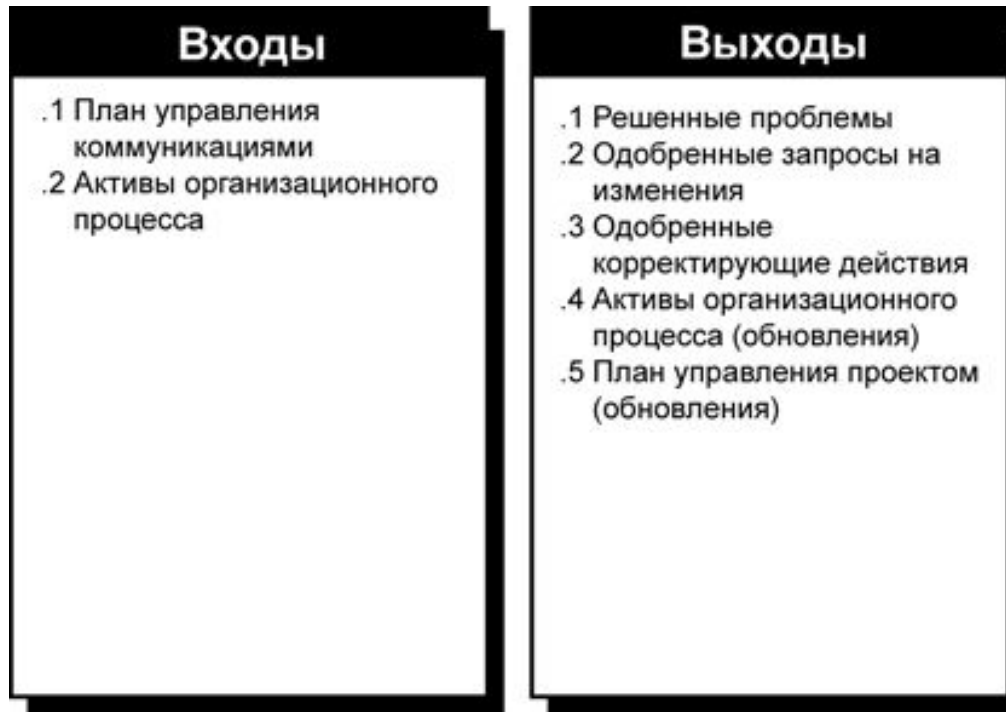
Это процесс, необходимый для сбора и распространения информации об исполнении.

Эта информация включает в себя отчеты о текущем состоянии, оценку прогресса, а также прогнозирование

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none">.1 Информация об исполнении работ.2 Измерения эффективности.3 Прогнозируемое завершение.4 Результаты контроля качества.5 План управления проектом<ul style="list-style-type: none">· Базовый план исполнения.6 Одобренные запросы на изменения.7 Результаты поставки	<ul style="list-style-type: none">.1 Отчеты об исполнении.2 Прогнозы.3 Запрошенные изменения.4 Рекомендованные корректирующие действия.5 Активы организационного процесса (обновления)

Управление участниками проекта

Это процесс, необходимый для управления коммуникациями с целью удовлетворения требований участников проекта и решения вместе с ними возникающих проблем.



Наблюдение и управление рисками

Это процесс, необходимый для отслеживания выявленных рисков, мониторинга остаточных рисков, выявления новых рисков, выполнения планов реагирования на риски и оценки их эффективности в течение жизненного цикла проекта

Входы

- .1 План управления рисками
- .2 Реестр рисков
- .3 Одобренные запросы на изменения
- .4 Информация об исполнении работ
- .5 Отчеты об исполнении

Выходы

- .1 Реестр рисков (обновления)
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Рекомендованные корректирующие действия
- .4 Рекомендованные предупреждающие действия
- .5 Активы организационного процесса (обновления)
- .6 План управления проектом (обновления)

Администрирование

КОНТРАКТОВ

Это процесс, необходимый для управления контрактом и взаимоотношениями между продавцом и покупателем, для изучения и документирования действий продавца и, в соответствующих случаях, для управления контрактными отношениями с внешним покупателем.

Входы

- .1 Контракт
- .2 План управления контрактом
- .3 Выбранные продавцы
- .4 Отчеты об исполнении
- .5 Одобренные запросы на изменения
- .6 Информация об исполнении работ

Выходы

- .1 Документация по контракту
- .2 Запрошенные изменения
- .3 Рекомендованные корректирующие действия
- .4 Активы организационного процесса (обновления)
- .5 План управления проектом (обновления)
 - План управления поставками
 - План управления контрактом

5. Группа завершающих процессов

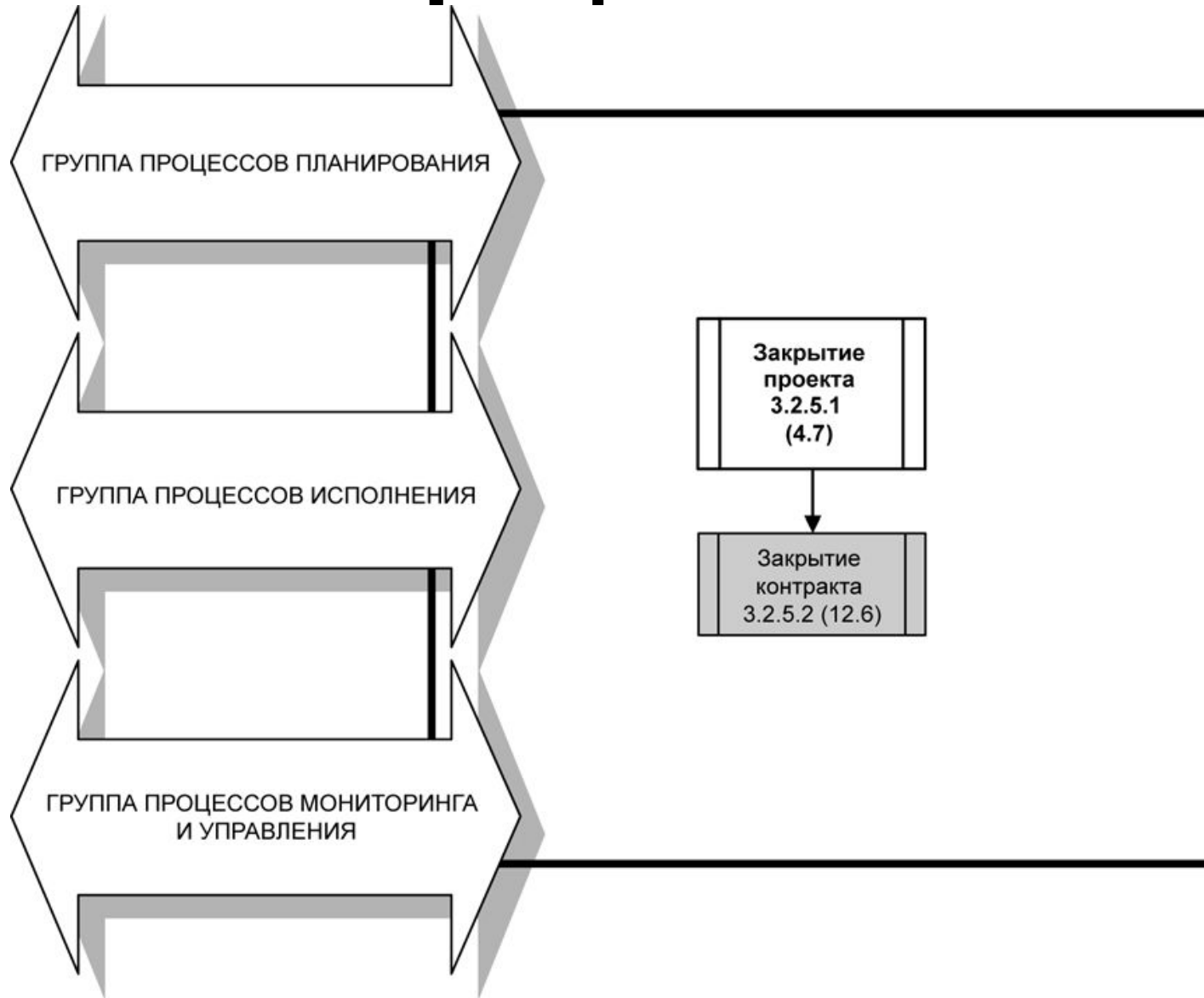


Группа завершающих процессов

В группу завершающих процессов входят процессы, используемый для формального завершения всех операций проекта или фазы проекта, передачи законченного продукта другим лицам или закрытия остановленного проекта.



Группа завершающих процессов



Заккрытие проекта

Это процесс, необходимый для завершения всех операций всех групп процессов, чтобы формально закрыть проект или фазу проекта.

Входы

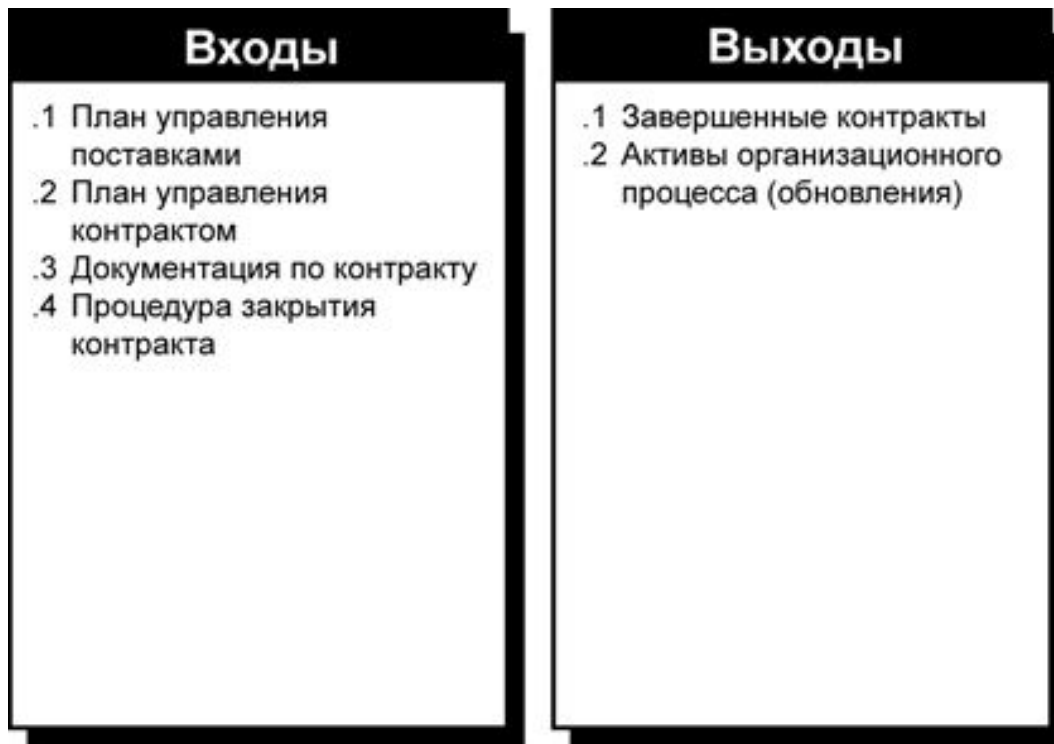
- .1 План управления проектом
- .2 Документация по контракту
- .3 Факторы внешней среды предприятия
- .4 Активы организационного процесса
- .5 Информация об исполнении работ
- .6 Результаты поставки

Выходы

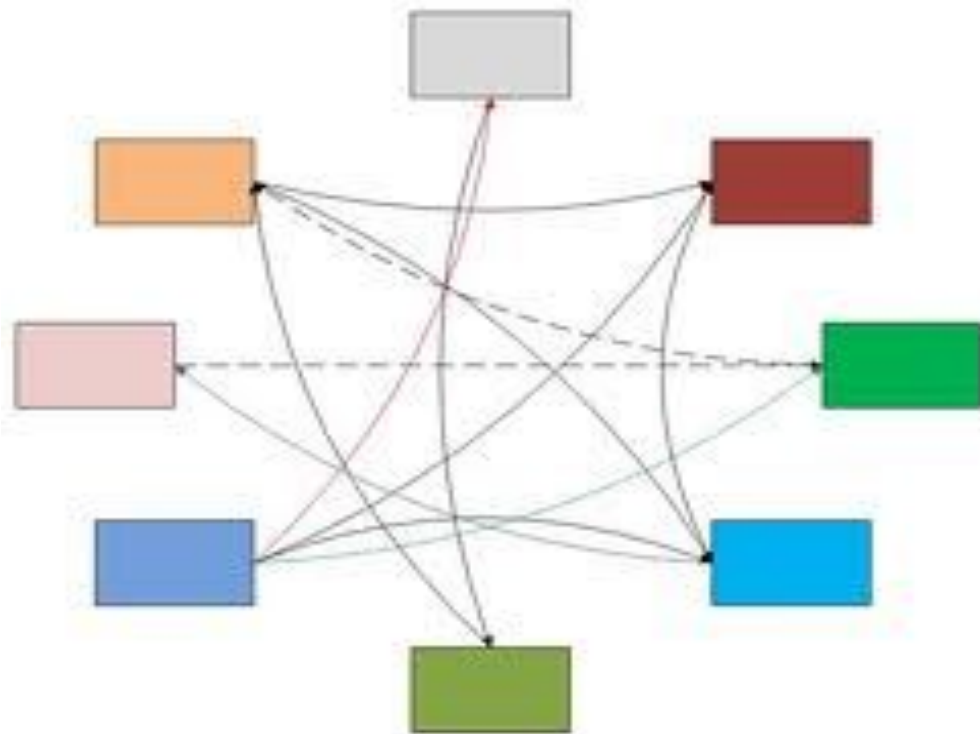
- .1 Процедура административного закрытия
- .2 Процедура завершения контракта
- .3 Окончательный продукт, услуга или результат
- .4 Активы организационного процесса (обновления)

Заккрытие контрактов

Это процесс, необходимый для завершения и урегулирования каждого контракта, в том числе завершения действующих контрактов и закрытия каждого контракта, затрагивающего проект или фазу проекта.



Взаимодействия процессов



Взаимодействия процессов

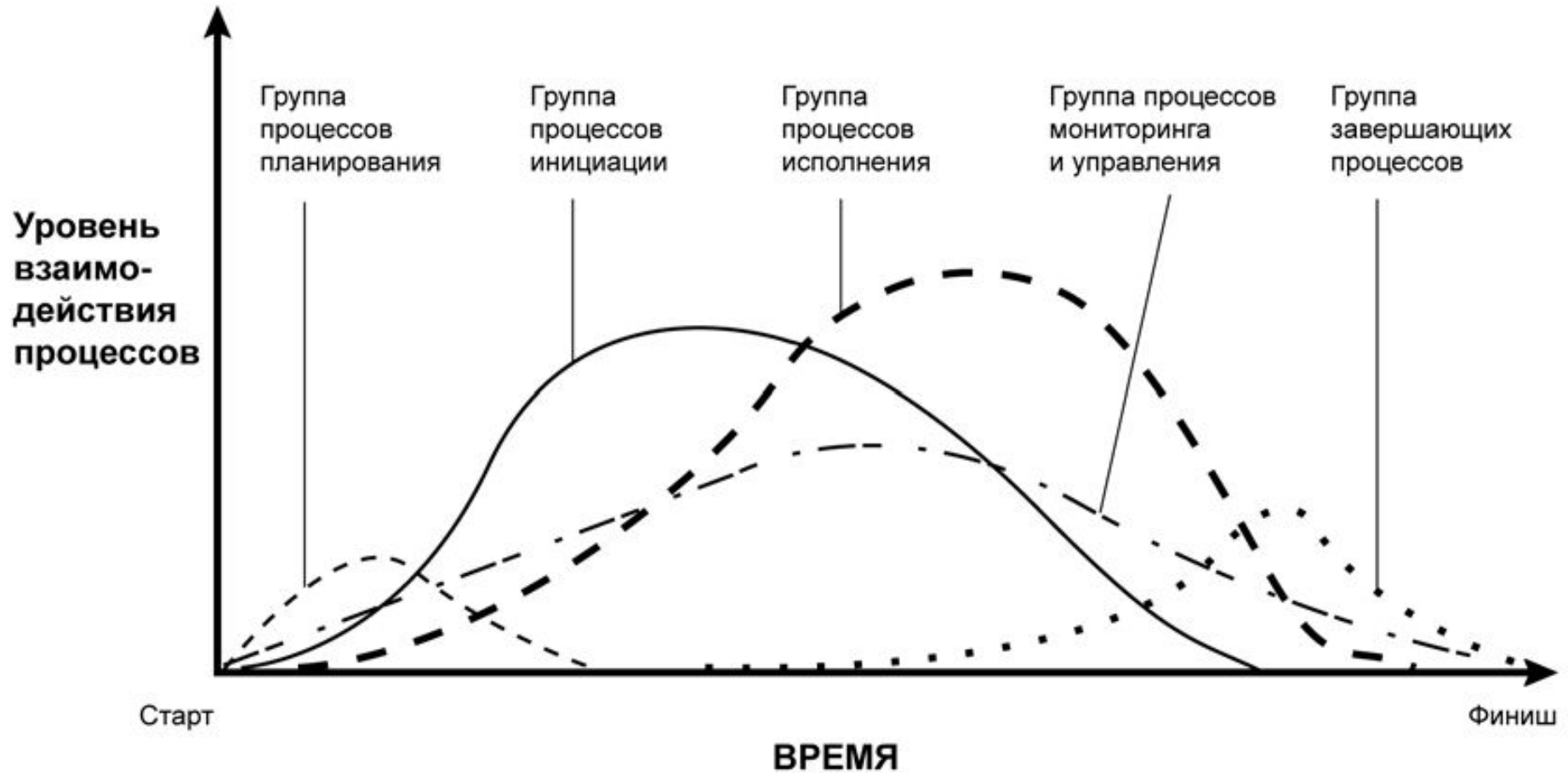
Группы процессов управления проектом связаны целями, которые перед ними поставлены.

Выход одного процесса обычно является входом для другого процесса или является результатом поставки проекта.

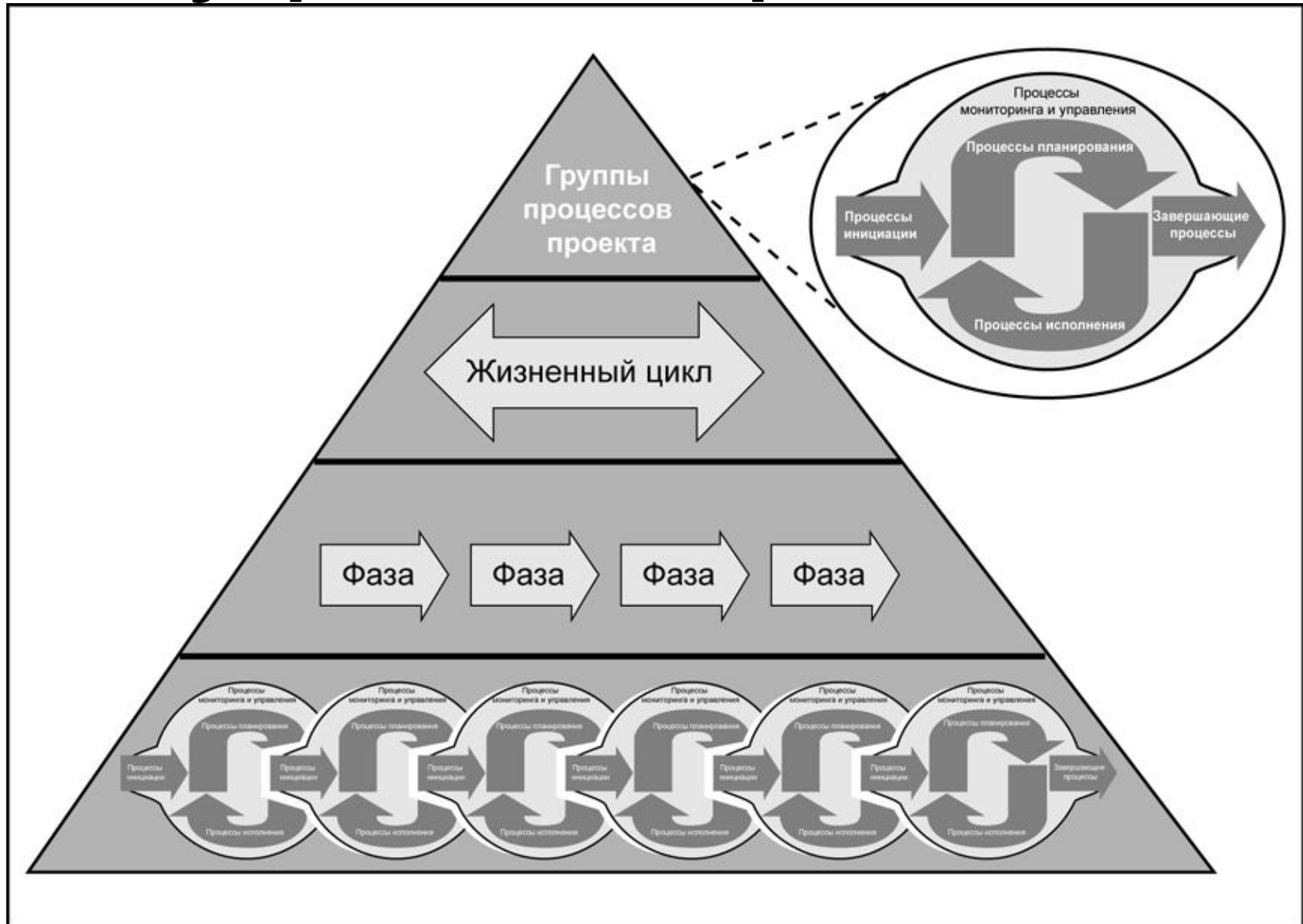
Группы процессов являются накладывающимися друг на друга действиями, осуществляемыми с той или иной интенсивностью в течение жизненного цикла проекта



Взаимодействие групп процессов в проекте



Треугольник групп процессов управления проектом



Графическое отображение процесса управления проектом

Соответствие между процессами управления проектами и группами процессов управления проектом и областями знаний

Процессы в области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и управления	Группа завершающих процессов
4. Интеграция управления проектом	Разработка Устава проекта 3.2.1.1 (4.1) Разработка предварительного описания содержания проекта 3.2.1.2 (4.2)	Разработка плана управления проектом 3.2.2.1 (4.3)	Руководство и управление исполнением проекта 3.2.3.1 (4.4)	Мониторинг и управление работами проекта 3.2.4.1 (4.5) Общее управление изменениями 3.2.4.2 (4.6)	Закрытие проекта 3.2.5.1 (4.7)
5. Управление содержанием проекта		Планирование содержания 3.2.2.2 (5.1) Определение содержания 3.2.2.3 (5.2) Создание ИСР 3.2.2.4 (5.3)		Подтверждение содержания 3.2.4.3 (5.4) Управление содержанием 3.2.4.4 (5.5)	
6. Управление сроками проекта		Определение состава операций 3.2.2.5 (6.1) Определение взаимосвязей операций 3.2.2.6 (6.2) Оценка ресурсов операций 3.2.2.7 (6.3) Оценка длительности операций 3.2.2.8 (6.4) Разработка расписания 3.2.2.9 (6.5)		Управление расписанием 3.2.4.5 (6.6)	
7. Управление стоимостью проекта		Стоимостная оценка 3.2.2.10 (7.1) Разработка бюджета расходов 3.2.2.11 (7.2)		Управление стоимостью 3.2.4.6 (7.3)	
8. Управление качеством проекта		Планирование качества 3.2.2.12 (8.1)	Процесс обеспечения качества 3.2.3.2 (8.2)	Процесс контроля качества 3.2.4.7 (8.3)	
9. Управление человеческими ресурсами проекта		Планирование человеческих ресурсов 3.2.2.13 (9.1)	Набор команды проекта 3.2.3.3 (9.2) Развитие команды проекта 3.2.3.4 (9.3)	Управление командой проекта 3.2.4.8 (9.4)	
10. Управление коммуникациями проекта		Планирование коммуникаций 3.2.2.14 (10.1)	Распространение информации 3.2.3.5 (10.2)	Отчетность по исполнению 3.2.4.9 (10.3) Управление участниками проекта 3.2.4.10 (10.4)	
11. Управление рисками проекта		Планирование управления рисками 3.2.2.15 (11.1) Идентификация рисков 3.2.2.16 (11.2) Качественный анализ рисков 3.2.2.17 (11.3) Количественный анализ рисков 3.2.2.18 (11.4) Планирование реагирования на риски 3.2.2.19 (11.5)		Мониторинг и управление рисками 3.2.4.11 (11.6)	
12. Управление поставками проекта		Планирование покупок и приобретений 3.2.2.20 (12.1) Планирование контрактов 3.2.2.21 (12.2)	Запрос информации у продавцов 3.2.3.6 (12.3) Выбор продавцов 3.2.3.7 (12.4)	Администрирование контрактов 3.2.4.12 (12.5)	Закрытие контракта 3.2.5.2 (12.6)