

**Управление проектами.  
Жизненный цикл проекта**

**Сергей Дьячков, управляющий партнер DSO Consulting**  
[www.dso-consulting.ru](http://www.dso-consulting.ru)

## Стадии управления проектом, жизненный цикл проекта

### Подход PMBoK:

Все проекты могут иметь следующую структуру жизненного цикла:

- Начало проекта;
- Организация и подготовка;
- Выполнение работ проекта;
- Завершение проекта.

## Фазы проекта, подход РМВоК

Проект может быть разделен на любое количество фаз. Фаза проекта — совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. Фазы проекта используются, когда характер выполняемой работы уникален для части проекта, и, как правило, связаны с разработкой определенного основного поставляемого результата. Фаза может выделить процессы из определенной группы процессов управления проектом, но, вероятнее всего, большинство или все процессы будут выполняться в той или иной форме в каждой фазе. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в некоторых проектных ситуациях могут перекрываться. Разные фазы, как правило, имеют различную продолжительность или трудоемкость. Высокоуровневый характер фаз проекта делает их элементом жизненного цикла проекта.

Структура фаз позволяет разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, планирования и контроля. Количество фаз, необходимость в них и степень налагаемого контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального воздействия проекта. Независимо от количества фаз, составляющих проект, все фазы имеют схожие характеристики:

- Деятельность имеет явную направленность, которая отличается от любой другой фазы. При этом могут привлекаться разные организации, месторасположения и использоваться разные наборы навыков.
- Для достижения основного поставляемого результата или цели фазы требуются методы контроля или процессы, уникальные для фазы или ее операций. Повторение процессов во всех пяти группах процессов, как описано в главе 3, обеспечивает дополнительную степень контроля и определяет границы фазы.
- Закрытие фазы сопровождается определенного рода передачей полученного продукта в качестве поставляемого результата фазы. Такое завершение фазы представляет собой естественную точку для переоценки предпринимаемых действий и, при необходимости, для изменения или прекращения проекта. Данная точка может называться шлюзом стадии, контрольным событием, анализом фазы, шлюзом фазы или этапом критического анализа. Во многих случаях закрытие фазы должно быть одобрено в той или иной форме, прежде чем она может считаться закрытой.

## Фазы проекта

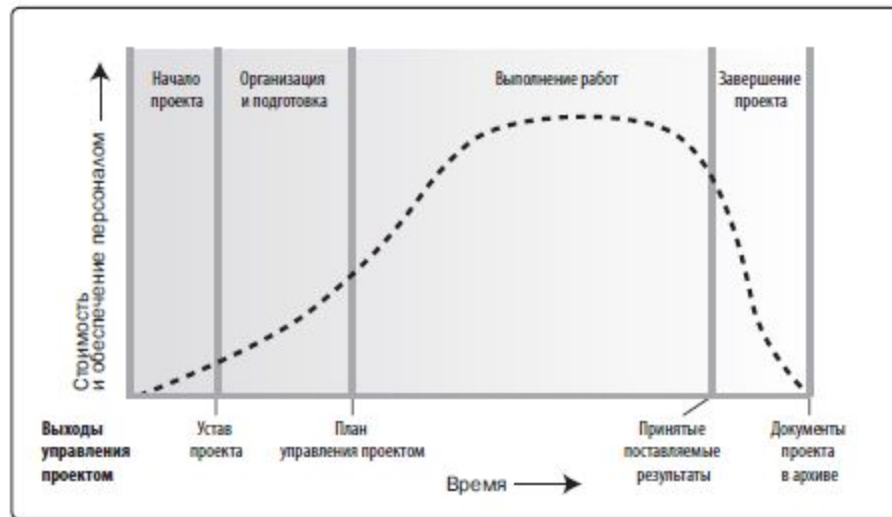
Фазы проекта (самый простой подход):

- Прединвестиционная фаза;
- Инвестиционная фаза;
- Эксплуатационная фаза.

В случае портфеля проектов или очень крупного проекта одновременно могут реализовываться разные фазы разных проектов (подпроектов).

Пример: в строительстве жилого квартала каждый дом является отдельным проектом, в то же время застройка квартала тоже может рассматриваться как комплексный проект.

## Графическое представление фаз проекта



(PMBoK)

## Типичная динамика рисков и стоимости изменений проекта



(PMBOK)

## **Однако в реальной жизни не всегда так**

**«ООО «Группа НИТОЛ» – российская производственно-коммерческая организация, входящая в состав группы компаний Nitol Solar... Производственный комплекс включает в себя: производство хлорорганических продуктов и каустической соды, синтез трихлорсилана. Завершающим этапом планировалось изготовление поликристаллического кремния качества, необходимого для производства солнечных батарей.**

**Крупнейшие участники:**

**Сбербанк России,  
Международная финансовая корпорация (IFC),  
крупный производитель солнечных батарей Suntech Power.**

**В 2007-2011 годах компания реализовывала проект по созданию первого в России крупномасштабного производства поликристаллического кремния – базового материала для солнечной энергетики и электроники. Планируемая мощность производства составляла 5000 тонн в год. Бюджет проекта – 19,5 млрд рублей.**

**Основные производственные мощности размещены в России (в регионах Восточной Сибири). Планировалось поставлять продукцию на международный рынок: в США, Европу и Юго-Восточную Азию» («Википедия»).**

## **Однако в реальной жизни не всегда так**

**«2006. На базе входящего в состав компании ООО «Усолье-Сибирский силикон» введен новый комплекс по производству особо чистого трихлорсилана мощностью 10 000 тонн в год.**

**2007. Начато строительство опытного производства поликристаллического кремния мощностью 300 тонн в год. Заключены долгосрочные контракты на поставку поликремния на общую сумму \$1,6 млрд.**

**2008. В состав акционеров компании входят Международная финансовая корпорация IFC (институт Всемирного банка) и китайский производитель солнечных модулей Suntech Power International. На опытном производстве произведен первый поликремний...**

**2009. Регулярные поставки поликремния по долгосрочным контрактам. Роснано входит в проект с общим объемом инвестиций 4,5 млрд руб...**

**2010. На основном производстве мощностью произведен первый поликремний «электронного» качества.**

**2011. Сбербанк РФ входит в капитал и становится одним из основных акционеров компании.**

**2012. Решение о закрытии производства поликремния» («Википедия»).**



**В каких фазах сейчас находятся проекты:**

- Строительства Бугринского моста?
- Строительства Юго-Западного транзита?
- Промышленно-логистического парка Новосибирской области?
  - Чемпионата мира по футболу?
  - Российско-Итальянского Обувного кластера?
- Торгово-развлекательного центра «Галерея Новосибирск»?

## **Ключевые компетенции, необходимые для реализации прединвестиционной фазы проекта**

- **Макроэкономическая:** понимание и прогнозирование тенденций экономики страны, региона
- **Маркетинговая:** понимание состояния отрасли и прогнозирование ее развития в ходе реализации проекта и после его завершения
- **Коммерческая:** в случае реализации проекта под заказ – навыки продаж будущего результата проекта заказчику
- **Проектная:** навыки структурирования проекта в соответствии со стандартами отрасли, в том числе составления проектной документации
- **Организационная:** умение сформировать команду проекта и управлять ею
- **Финансовая:** умение привлечь необходимое дополнительное финансирование и организовать бюджетирование проекта

**Что-то еще?**

## **Ключевые компетенции, необходимые для реализации инвестиционной фазы проекта**

- **Административная: навыки организации разрешения на строительство**
- **Строительная: умение организовать строительство зданий и сооружений проекта**
- **Коммерческая: умение сформировать предварительный заказ на продукцию проекта**
- **Отраслевая: навыки организации поставок и инсталляции машин и оборудования проекта**
- **Организационная: умение управлять командой проекта**
- **Финансовая: умение управлять бюджетированием и финансовыми потоками проекта**
- **Компетенция реагирования на изменение условий реализации проекта**

**Что-то еще?**

## Ключевые компетенции, необходимые для реализации эксплуатационной фазы проекта

- **Административная:** навыки сдачи проекта, в том числе составления документации по его сдаче-приемке
- **Маркетинговая:** понимание состояния отрасли и прогнозирование ее дальнейшего развития
- **Коммерческая:** умение продавать продукцию реализованного проекта
  - **Организационная:** умение управлять командой проекта и переформатировать ее в связи с завершением инвестиционной фазы
- **Финансовая:** умение управлять бюджетированием и финансовыми потоками проекта

Что-то еще?

## Процессы управления проектами

- **Группа процессов инициации.** Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.
- **Группа процессов планирования.** Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.
- **Группа процессов исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.
- **Группа процессов мониторинга и контроля.** Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; и инициирования соответствующих изменений.
- **Группа процессов закрытия.** Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

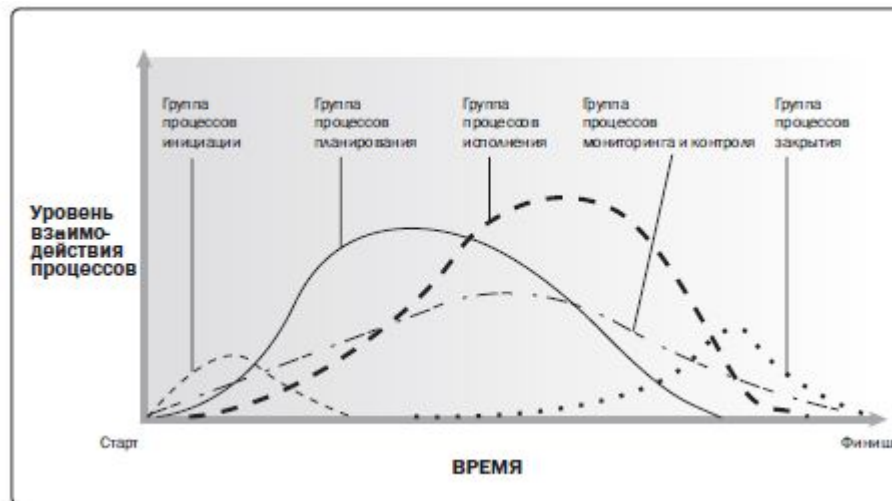
(PMBoK)

## Процессы управления проектами



(PMBoK)

## Взаимодействие процессов управления проектами



(PMBOK)

**До следующей встречи!**

**DSO Consulting**  
[www.dso-consulting.ru](http://www.dso-consulting.ru)