



ТЕМА 4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**К.э.н., доц. кафедры «Управление проектами и
программами»**

Кузина Ольга Викторовна

kuzina.olga.viktorovna@yandex.ru

ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА

Процесс — это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата.

Процессный подход — это систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и, прежде всего, обеспечения их взаимодействия.



ВИДЫ ПРОЦЕССОВ

Процессы

Основные - процессы проекта, результатом которых является производство выходов, требуемых внешними клиентами

Вспомогательные процессы обеспечивают эффективную реализацию основных процессов

Процессы

Внешние – процессы, имеющие хотя бы один вход или выход вне проекта

Внутренние - процессы, находящиеся целиком внутри проекта



ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ ПРОЦЕССОВ

Процессы управления проектом

- обеспечивают результативное исполнение проекта в течение его жизненного цикла;
- охватывают инструменты и методы, связанные с применением навыков и возможностей, описанных в областях знаний.

Процессы, ориентированные на продукт

- определяют и создают продукт проекта;
- ориентированы на продукт, обычно определяются жизненным циклом проекта и различаются в зависимости от прикладной области, а также от фазы жизненного цикла продукта;
- содержание проекта не может быть определено без некоторого базового понимания того, как создать заданный продукт.



ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ

ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

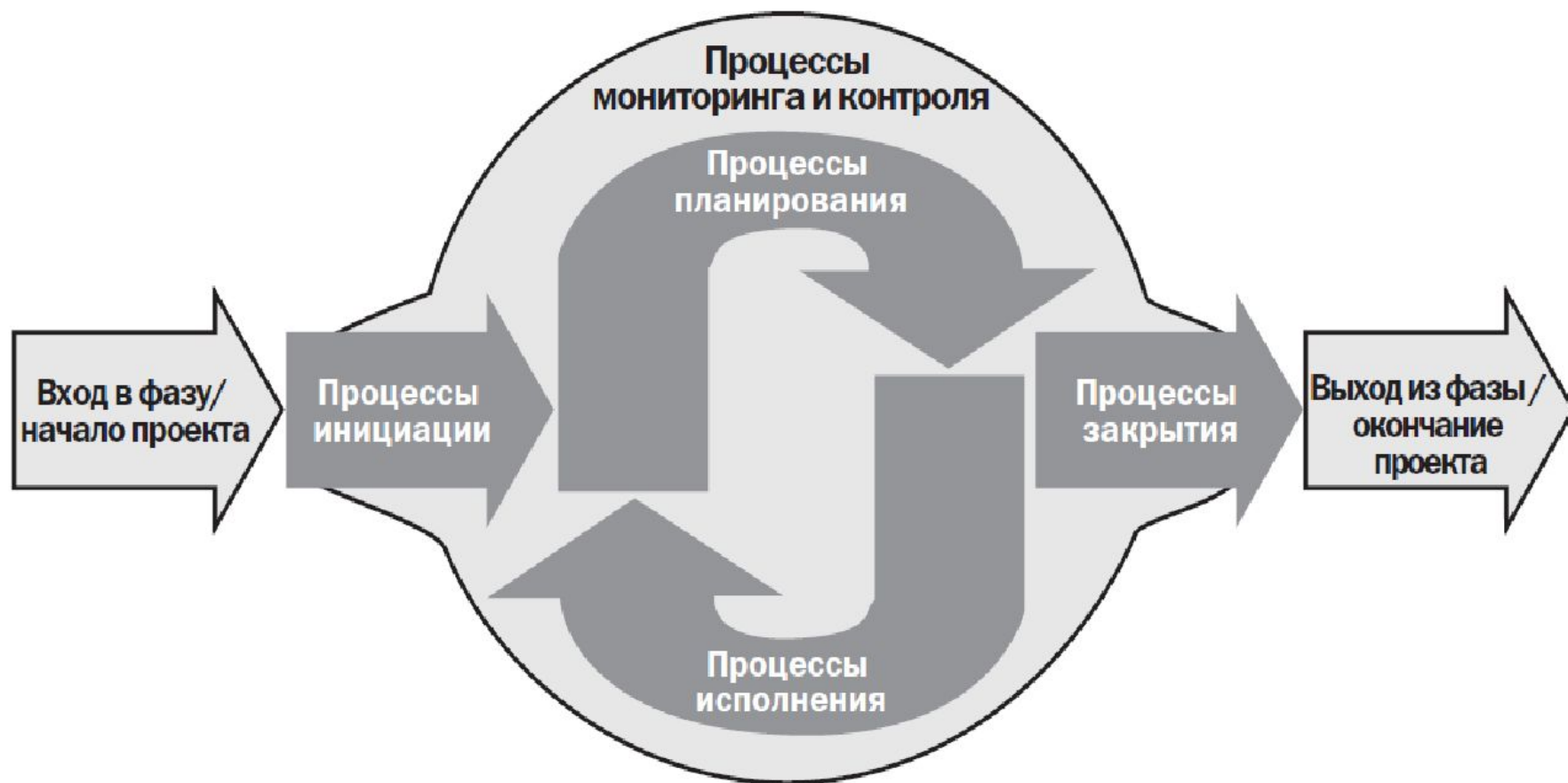
ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ

ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ

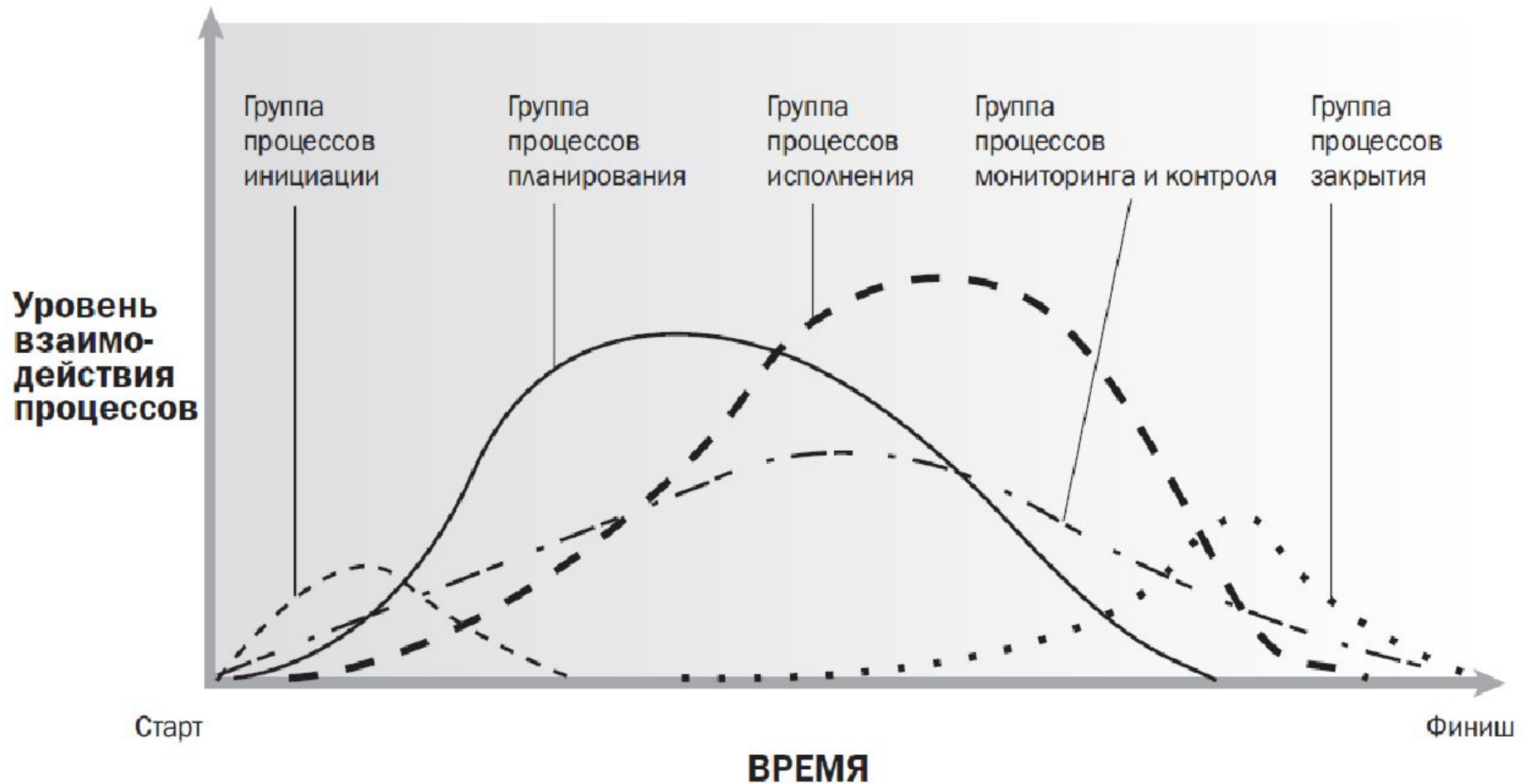
ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАКРЫТИЯ



ОБЩИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

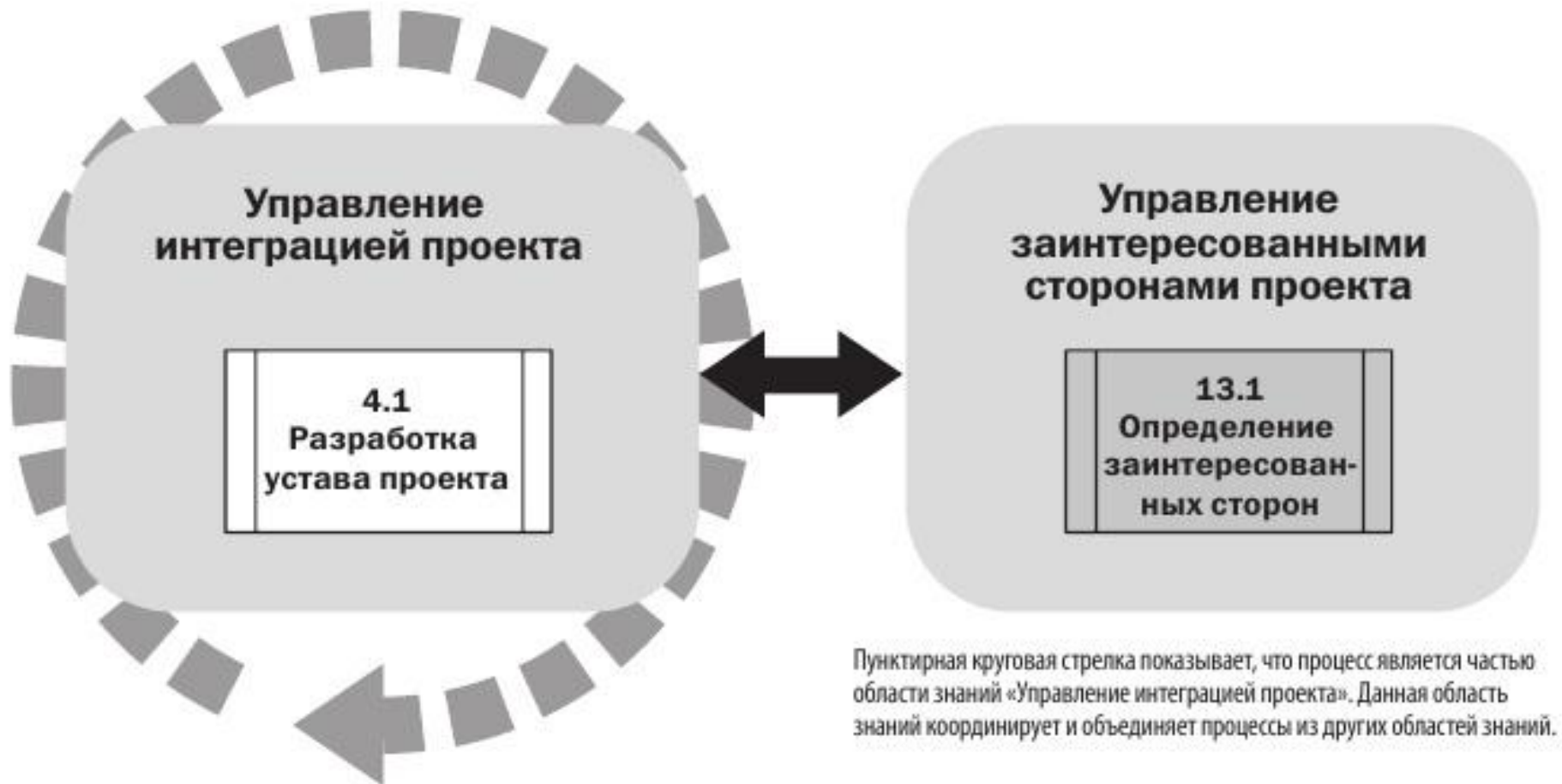


ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГРУПП ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ ФАЗЫ ИЛИ ПРОЕКТА



І. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ

Группа процессов инициации - процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.

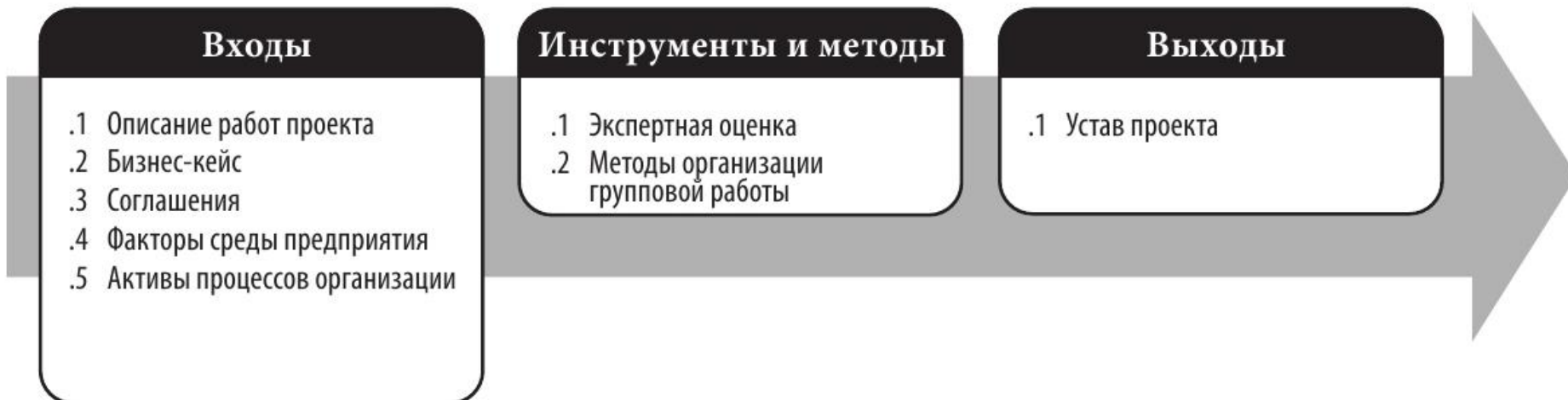


I. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ

1 ПРОЦЕСС «РАЗРАБОТКА УСТАВА ПРОЕКТА»

Разработка устава проекта — процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

Устав проекта — это документ, выпускаемый инициатором или спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.



АКТИВЫ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Процессы и процедуры

- стандартные процессы организации, жизненные циклы продуктов и проектов, правила и процедуры контроля качества;
- типовые приказы, рабочие инструкции, критерии оценки предложений и критерии измерения исполнения;
- шаблоны;
- приказы и критерии для подгонки набора стандартных процессов организации с целью удовлетворения конкретных потребностей проекта;
- требования организации к обмену информацией;
- приказы или требования к завершению проекта;
- процедуры финансового контроля;
- процедуры управления открытыми вопросами и дефектами;
- процедуры управления изменениями;
- процедуры управления рисками;
- процедуры расстановки приоритетов, утверждения и выдачи разрешений на выполнение работ.

Корпоративная база знаний

- базы данных измерений процессов;
- файлы проекта;
- историческая информация и базы накопленных знаний;
- базы данных по управлению открытыми вопросами и дефектами;
- базы знаний по управлению конфигурацией;
- финансовые базы данных

I. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ

2 ПРОЦЕСС «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН»

Определение заинтересованных сторон — процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта.

Реестр заинтересованных сторон содержит все детали, связанные с заинтересованными сторонами: Ф.И.О., должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация, основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта, классификацию заинтересованной стороны: внутренняя/внешняя, поддерживает/нейтральна/сопротивляется и т. д.

Входы

- .1 Устав проекта
- .2 Закупочная документация
- .3 Факторы среды предприятия
- .4 Активы процессов организации

Инструменты и методы

- .1 Анализ заинтересованных сторон
- .2 Экспертная оценка
- .3 Совещания

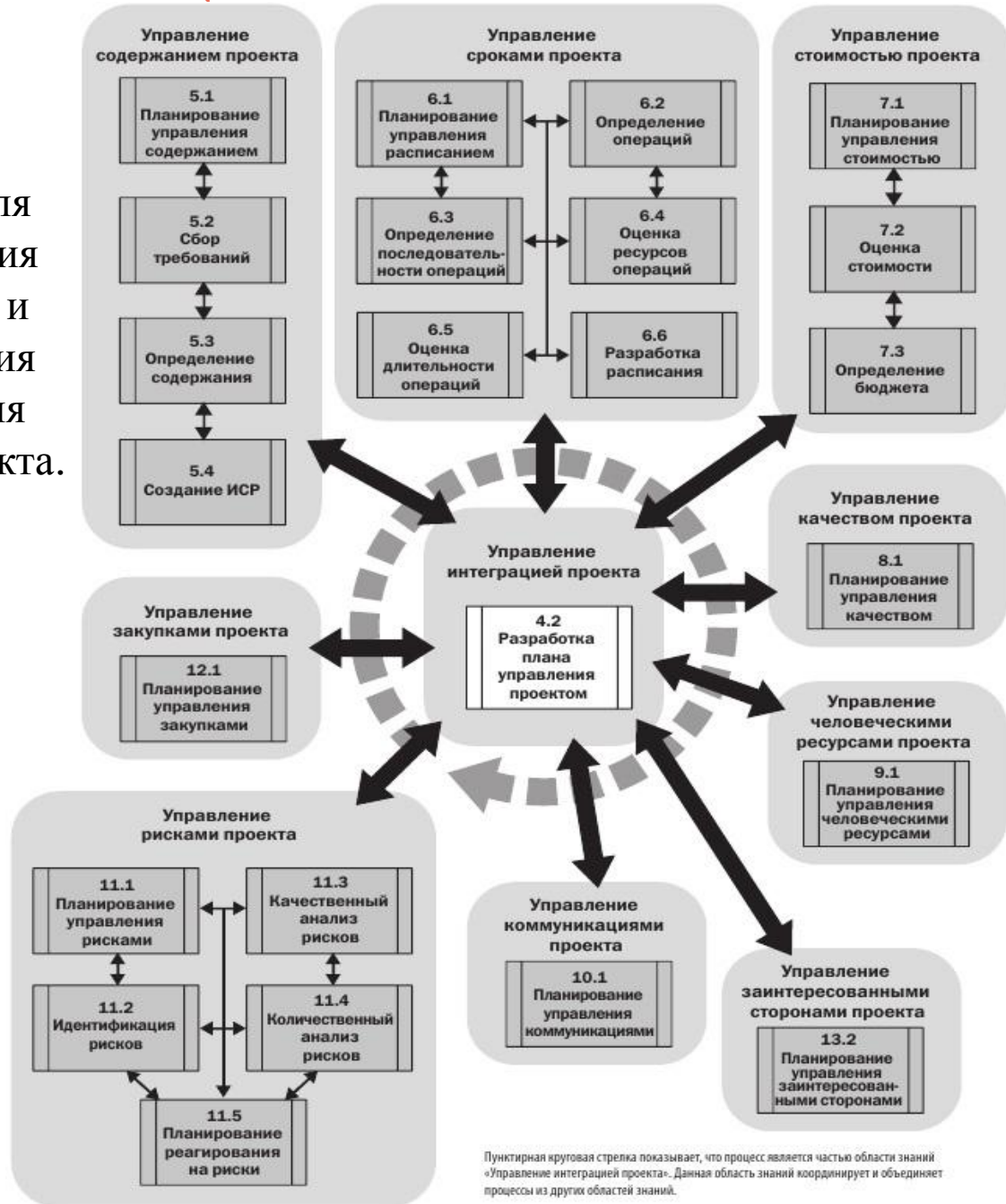
Выходы

- .1 Реестр заинтересованных сторон

II. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

Группа процессов планирования -

процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.



Пунктирная круговая стрелка показывает, что процесс является частью области знаний «Управление интеграцией проекта». Данная область знаний координирует и объединяет процессы из других областей знаний.

II. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРОЦЕСС «РАЗРАБОТКА ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ»

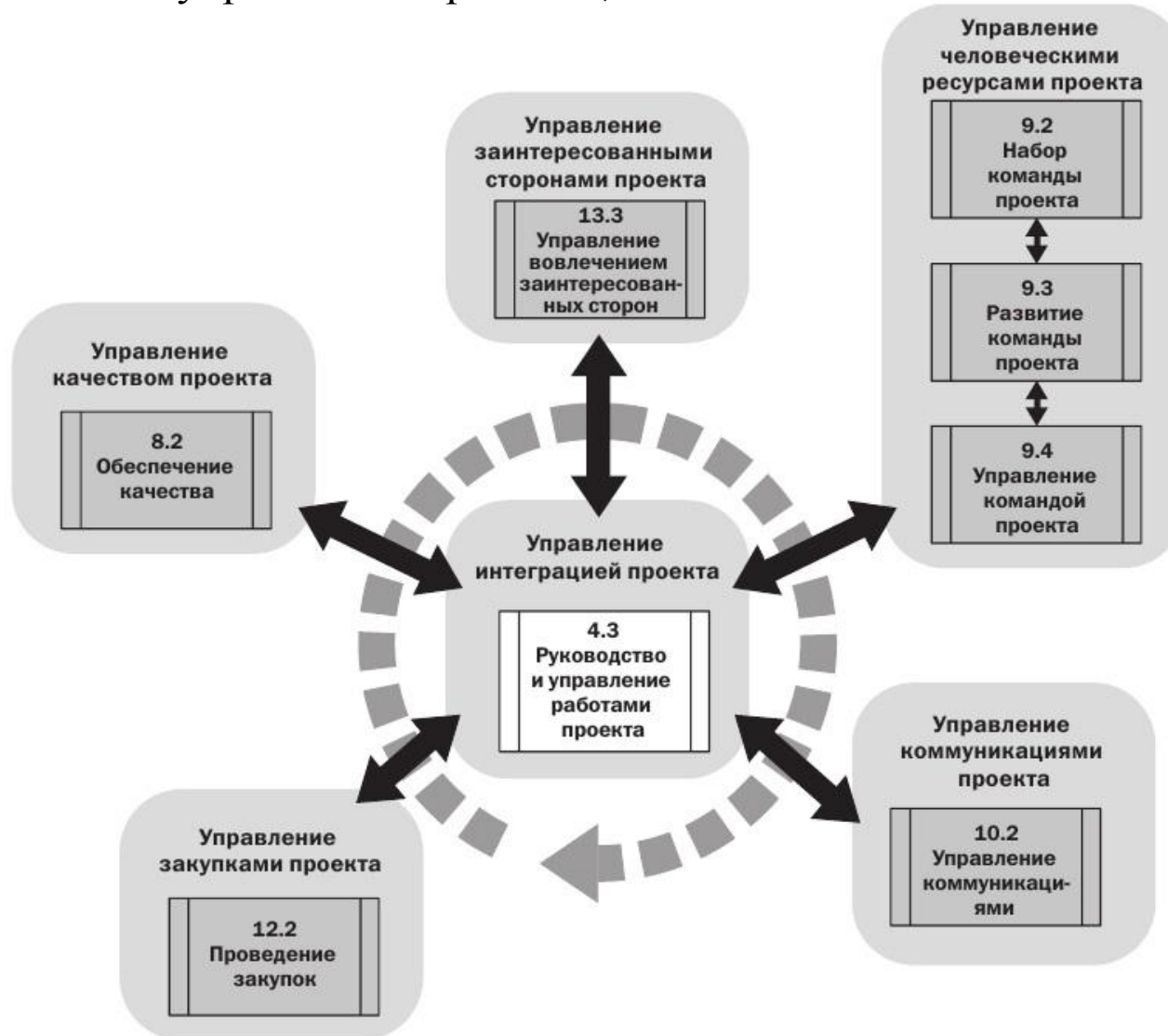
Разработка плана управления проектом — это процесс определения, подготовки и координации всех вспомогательных планов и интеграции их в комплексный план управления проектом.

План управления проектом — это документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль. Он интегрирует и консолидирует все вспомогательные и базовые планы, полученные в результате процессов планирования.



III. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ

Группа процессов исполнения - процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.



Пунктирная круговая стрелка показывает, что процесс является частью области знаний «Управление интеграцией проекта». Данная область знаний координирует и объединяет процессы из других областей знаний.

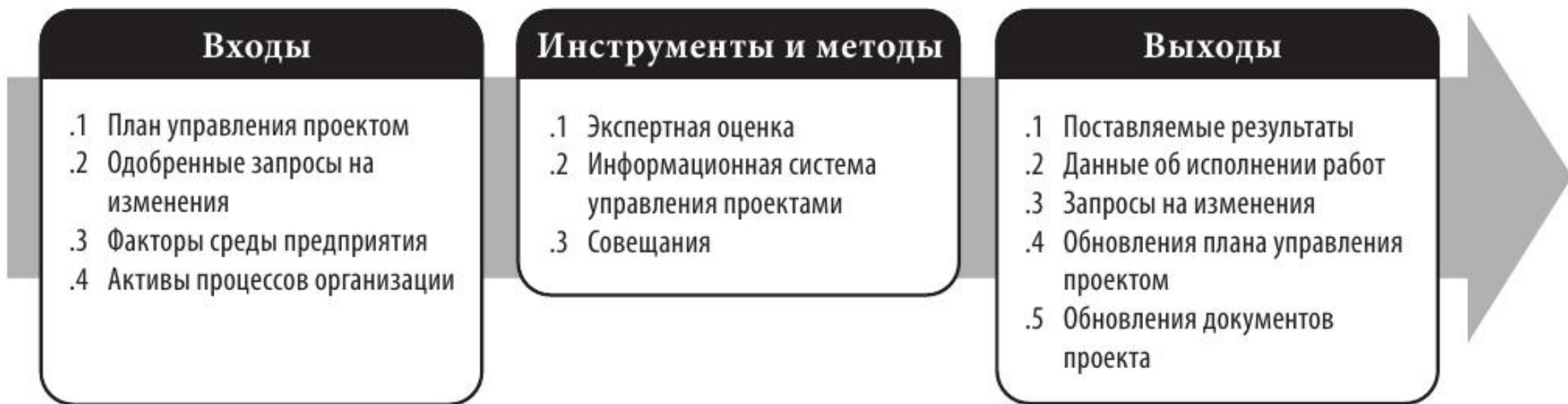


III. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ

ПРОЦЕСС «РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ ПРОЕКТА»

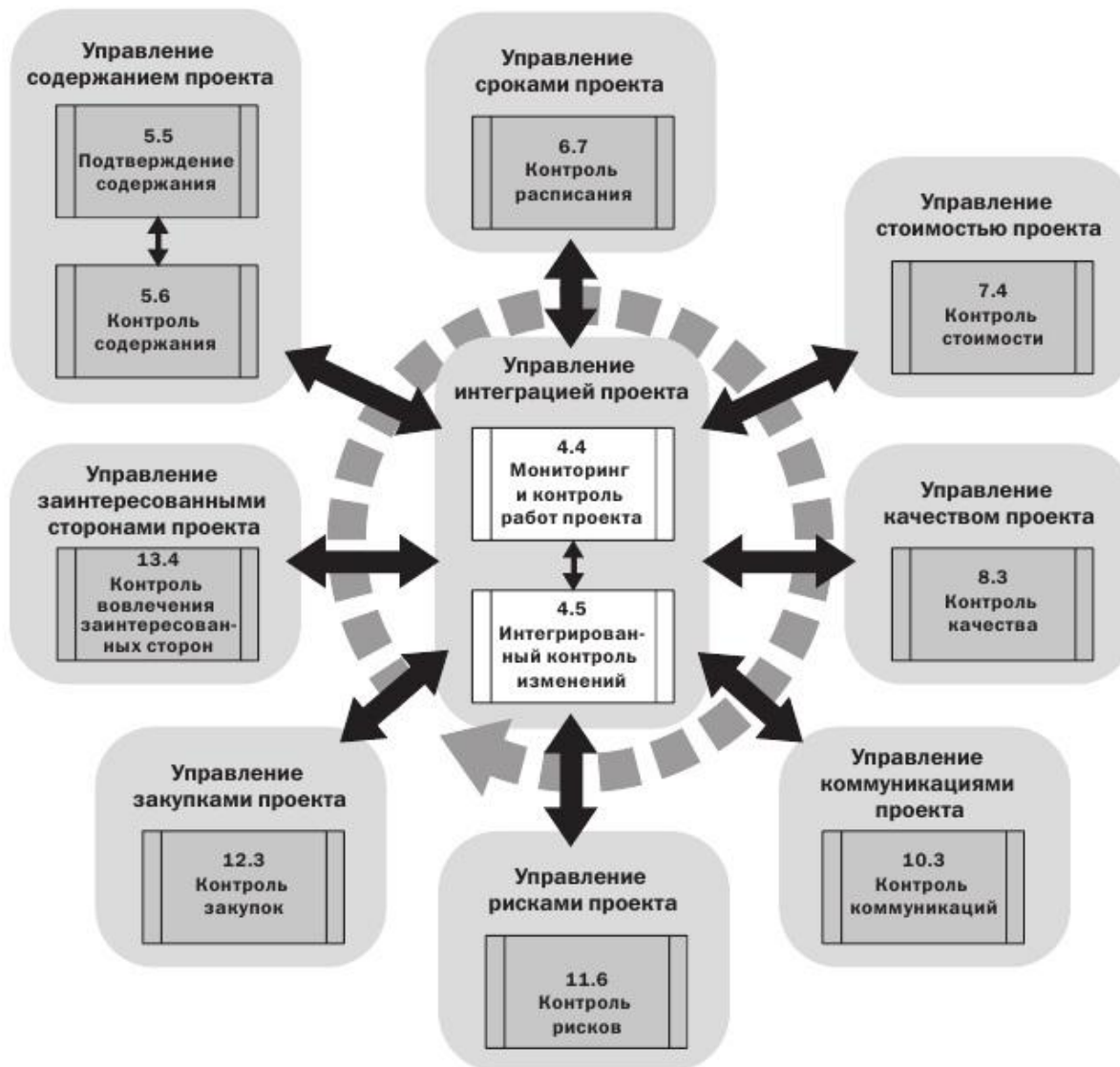
Руководство и управление работами проекта — процесс руководства и исполнения работ, определенных в плане управления проектом, и применения одобренных изменений для достижения целей проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он обеспечивает общее управление работами проекта.



IV. ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ

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.



IV. ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ

ПРОЦЕСС «МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ РАБОТ ПРОЕКТА»

Мониторинг и контроль работ проекта — процесс отслеживания, проверки и ведения отчетности о ходе исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет заинтересованным сторонам понять текущее состояние проекта, предпринятые шаги, а также прогнозы в отношении бюджета, расписания и содержания.

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Прогнозы в отношении расписания
- .3 Прогнозы в отношении стоимости
- .4 Подтвержденные изменения
- .5 Информация об исполнении работ
- .6 Факторы среды предприятия
- .7 Активы процессов организации

Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Аналитические методы
- .3 Информационная система управления проектами
- .4 Совещания

Выходы

- .1 Запросы на изменения
- .2 Отчеты об исполнении работ
- .3 Обновления плана управления проектом
- .4 Обновления документов проекта

IV. ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ

ПРОЦЕСС «ИНТЕГРИРОВАННЫЙ КОНТРОЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ»

Интегрированный контроль изменений — процесс анализа всех запросов на изменения, их одобрения и управления изменениями поставляемых результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом, а также предоставления информации об их состоянии.

Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он позволяет учитывать документированные изменения в проекте комплексным образом, одновременно уменьшая риски проекта, которые часто возникают в связи с изменениями, внесенными без рассмотрения в общие цели или планы проекта.

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Отчеты об исполнении работ
- .3 Запросы на изменения
- .4 Факторы среды предприятия
- .5 Активы процессов организации

Инструменты и методы

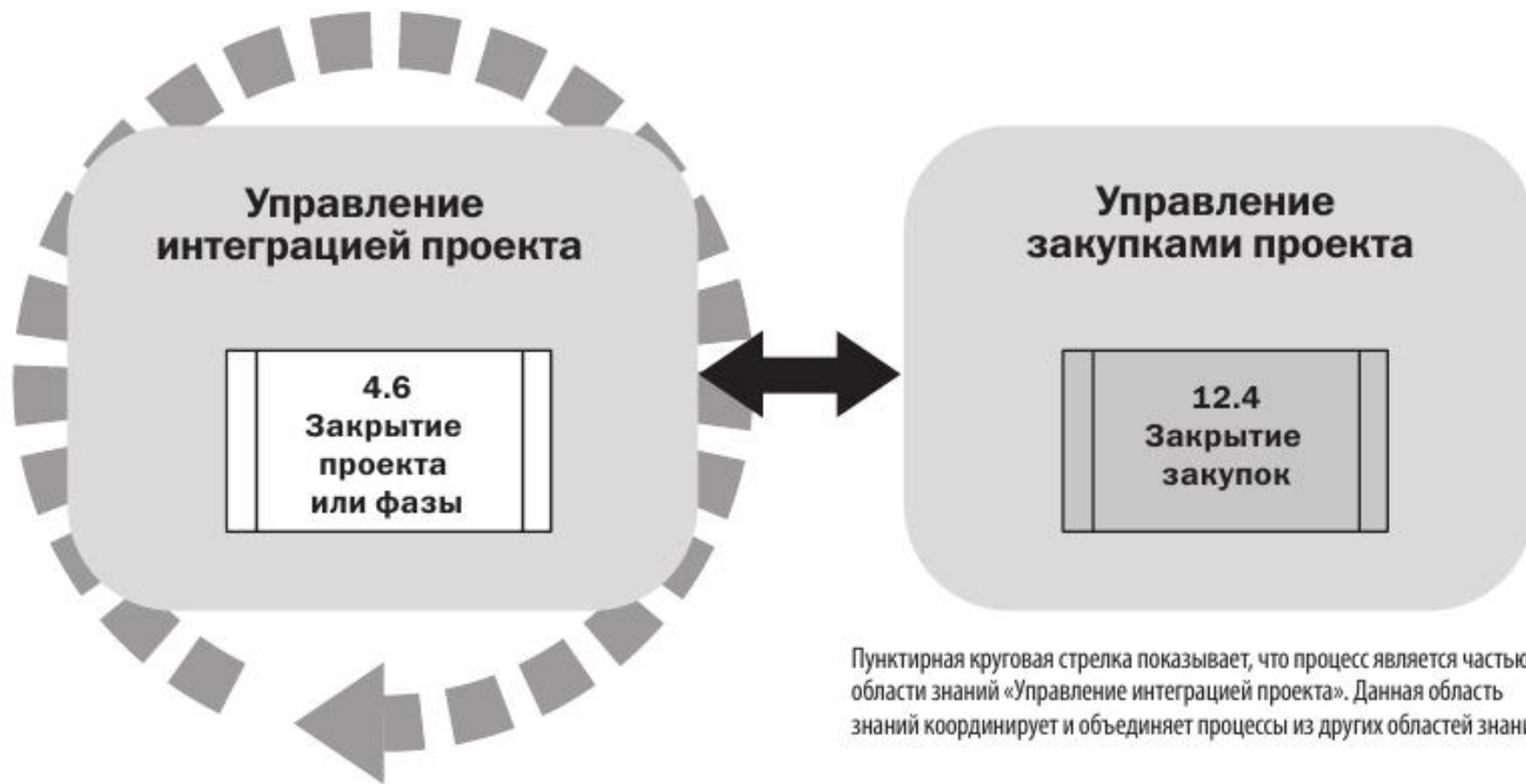
- .1 Экспертная оценка
- .2 Совещания
- .3 Инструменты контроля изменений

Выходы

- .1 Одобренные запросы на изменения
- .2 Журнал изменений
- .3 Обновления плана управления проектом
- .4 Обновления документов проекта

V. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАКРЫТИЯ

Группа процессов закрытия - процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.



V. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАКРЫТИЯ

1. ПРОЦЕСС «ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА ИЛИ ФАЗЫ»

Закрытие проекта или фазы—это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

Ключевая выгода данного процесса состоит в предоставлении извлеченных уроков, формальном завершении работ проекта и высвобождении ресурсов организации для участия в новых начинаниях.

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Принятые поставляемые результаты
- .3 Активы процессов организации

Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Аналитические методы
- .3 Совещания

Выходы

- .1 Передача конечного продукта, услуги или результата
- .2 Обновления активов процессов организации



V. ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАКРЫТИЯ

2. ПРОЦЕСС «ЗАКРЫТИЕ ЗАКУПОК»

Закрытие закупок — процесс завершения каждой закупки проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в документировании соглашений и соответствующей документации для будущего использования.

Входы

- .1 План управления проектом
- .2 Закупочная документация

Инструменты и методы

- .1 Аудиты закупок
- .2 Переговоры по закупкам
- .3 Система управления записями

Выходы

- .1 Закрытые закупки
- .2 Обновления активов процессов организации

Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
4. Управление интеграцией проекта	4.1 Разработка устава проекта	4.2 Разработка плана управления проектом	4.3 Руководство и управление работами проекта	4.4 Мониторинг и контроль работ проекта 4.5 Интегрированный контроль изменений	4.6 Закрытие проекта или фазы
5. Управление содержанием проекта		5.1 Планирование управления содержанием 5.2 Сбор требований 5.3 Определение содержания 5.4 Создание ИСР		5.5 Подтверждение содержания 5.6 Контроль содержания	
6. Управление сроками проекта		6.1 Планирование управления расписанием 6.2 Определение операций 6.3 Определение последовательности операций 6.4 Оценка ресурсов операций 6.5 Оценка длительности операций 6.6 Разработка расписания		6.7 Контроль расписания	
7. Управление стоимостью проекта		7.1 Планирование управления стоимостью 7.2 Оценка стоимости 7.3 Определение бюджета		7.4 Контроль стоимости	
8. Управление качеством проекта		8.1 Планирование управления качеством	8.2 Обеспечение качества	8.3 Контроль качества	
9. Управление человеческими ресурсами проекта		9.1 Планирование управления человеческими ресурсами	9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта		
10. Управление коммуникациями проекта		10.1 Планирование управления коммуникациями	10.2 Управление коммуникациями	10.3 Контроль коммуникаций	
11. Управление рисками проекта		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков 11.4 Количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риски		11.6 Контроль рисков	
12. Управление закупками проекта		12.1 Планирование управления закупками	12.2 Проведение закупок	12.3 Контроль закупок	12.4 Закрытие закупок
13. Управление заинтересованными сторонами проекта	13.1 Определение заинтересованных сторон	13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами	13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон	13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон	



Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
4. Управление интеграцией проекта	4.1 Разработка устава проекта	4.2 Разработка плана управления проектом	4.3 Руководство и управление работами проекта	4.4 Мониторинг и контроль работ проекта 4.5 Интегрированный контроль изменений	4.6 Закрытие проекта или фазы
5. Управление содержанием проекта		5.1 Планирование управления содержанием 5.2 Сбор требований 5.3 Определение содержания 5.4 Создание ИСР		5.5 Подтверждение содержания 5.6 Контроль содержания	
6. Управление сроками проекта		6.1 Планирование управления расписанием 6.2 Определение операций 6.3 Определение последовательности операций 6.4 Оценка ресурсов операций 6.5 Оценка длительности операций 6.6 Разработка расписания		6.7 Контроль расписания	

7. Управление стоимостью проекта		7.1 Планирование управления стоимостью 7.2 Оценка стоимости 7.3 Определение бюджета		7.4 Контроль стоимости	
8. Управление качеством проекта		8.1 Планирование управления качеством	8.2 Обеспечение качества	8.3 Контроль качества	
9. Управление человеческими ресурсами проекта		9.1 Планирование управления человеческими ресурсами	9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта		
10. Управление коммуникациями проекта		10.1 Планирование управления коммуникациями	10.2 Управление коммуникациями	10.3 Контроль коммуникаций	
11. Управление рисками проекта		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков 11.4 Количественный анализ рисков 11.5 Планирование реагирования на риски		11.6 Контроль рисков	
12. Управление закупками проекта		12.1 Планирование управления закупками	12.2 Проведение закупок	12.3 Контроль закупок	12.4 Закрытие закупок
13. Управление заинтересованными сторонами проекта	13.1 Определение заинтересованных сторон	13.2 Планирование управления заинтересованными сторонами	13.3 Управление вовлечением заинтересованных сторон	13.4 Контроль вовлечения заинтересованных сторон	