

Управление предметной областью проекта

Управление предметной областью проекта

Управление предметной областью проекта (*Project Scope Management*) – раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, чтобы в проект были включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта.

- Инициация
- Планирование предметной области
- Определение предметной области
- Подтверждение предметной области
- Регулирование изменений предметной области

Обзор функциональных областей УП

Субъекты управления (Z)

1.инвестор

2.заказчик

3.генконтрактор

4.генподрядчик

5.исполнители

6.соисполнители

7.прочие

1.менеджер проекта

2.функциональные менеджеры проекта

Объекты управления (Q)

Проекты и программы разных категорий (K)

1.проекты

2.программы, портфели

3.организации, предприятия

Фазы жизненного цикла объекта управления (C)

1.концепция

2.разработка

3.реализация

4.завершение

Горизонты управления (T)

1. стратегическое

2. год

3. квартал

4.месяц

5.декада

6.сутки

7.смена

8.прочее

Функциональные области управления (S)

1.
предметна
я область

2.время

3.стоимость

4.
качест
во

5.риски

6.персонал

7.
коммуника
ции

8.
контракт
ы

9.
измене
ния

10.прочее

Стадии процесса управления (F)

1.инициация

2.планирование

3.организация и контроль

4.анализ и регулирование

5.закрытие

Управление предметной областью проекта

Ключевые понятия

Управление требованиями

Процедуры управления специальными требованиями заказчика к результатам проекта, а также для оборудования, материалов, услуг и процедур управления, включающих количественные и качественные характеристики

Управление конфигурацией

Процедуры используемые для технического и административного руководства работами, связанными с созданием, поддержанием и контролем за изменениями в конфигурации продукта на протяжении его жизненного цикла

Управление составом работ

Процессы, необходимые для обеспечения того, что в проект включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта.

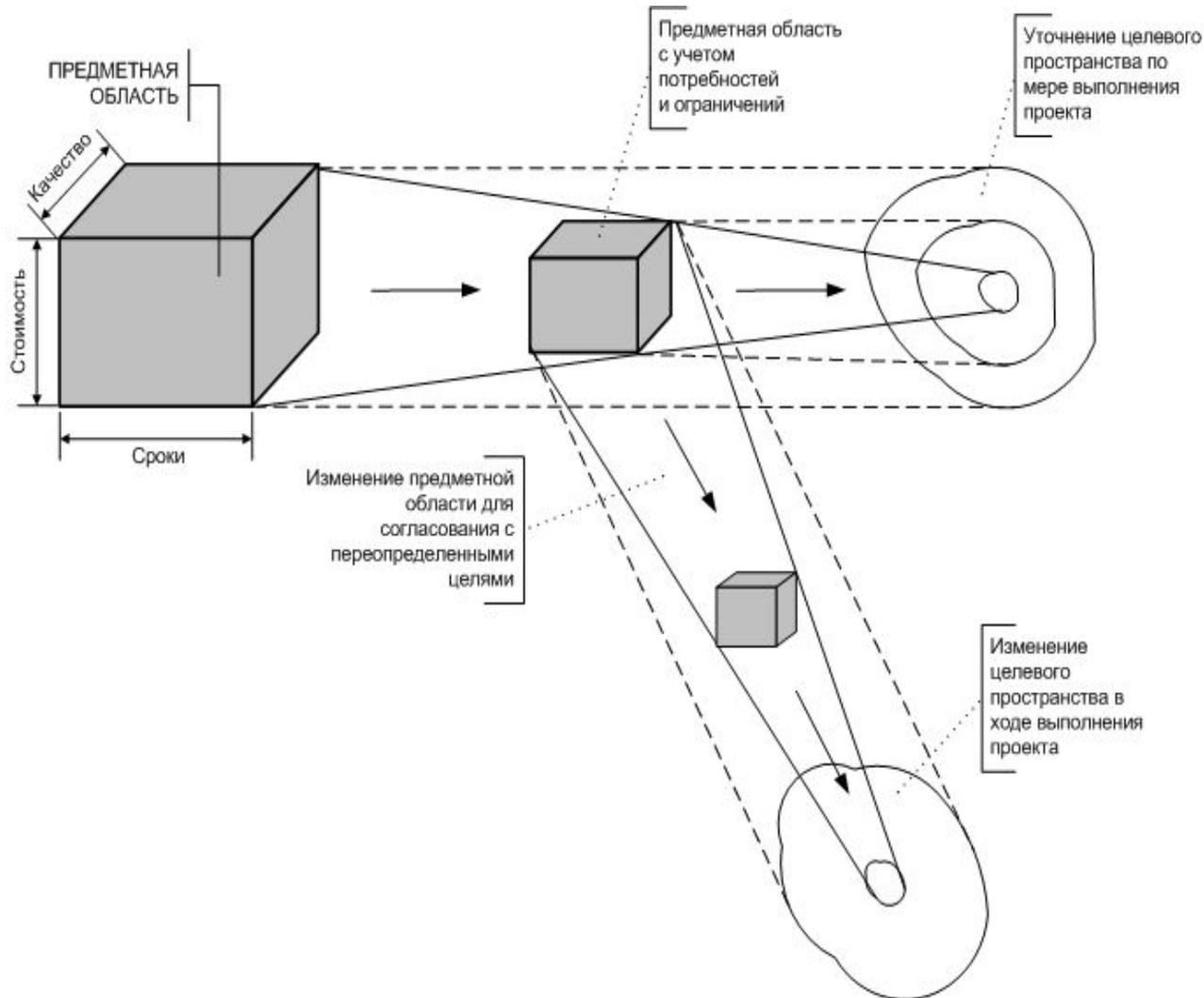
Управление предметной областью проекта

Общие процессные модели



Управление предметной областью проекта

Ключевые понятия



Причины изменения Предметной области

- Требования заказчика
- Требования рынка
- Нормативные документы
- Неудачи, требующие изменения конфигурации продукта/проекта
- Изменения потребностей клиентов
- Прочие

Управление предметной областью проекта

Ключевые понятия

Структурная Декомпозиция Работ (Work Breakdown Structure)

- Иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты и работы проекта, определяющие его предметную область
- Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта
- Элементом проекта может быть как продукт, услуга так и пакет работ или работа

Управление предметной областью проекта

Обзор процессов по стадиям УП

Концепция управления предметной областью проекта	Планирование предметной области	Организация управления и контроль предметной области	Анализ состояния и регулирование предметной области проекта	Завершение управления предметной областью проекта
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Анализ проблемы и потребности в проекте <input type="checkbox"/> Сбор исходных данных <input type="checkbox"/> Определение целей проекта <input type="checkbox"/> Результаты проекта <input type="checkbox"/> Основные характеристики проекта <input type="checkbox"/> Критерии успеха и неудач проекта <input type="checkbox"/> Ограничения и предположения <input type="checkbox"/> Анализ альтернатив и выбор варианта проекта <input type="checkbox"/> Утверждение концепции управления предметной областью <input type="checkbox"/> Инициация реализации концепции 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Критерии оценки результатов <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость • Время • Качество • Взаимосвязи с окружением <input type="checkbox"/> Структурная декомпозиция проекта <ul style="list-style-type: none"> • Предметной области • Комплексов работ <input type="checkbox"/> Организационное планирование • Разработка плана управления предметной областью <ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура • Описание работ • Политика и процедуры • Матрица распределения ответственности <input type="checkbox"/> Определение объектов и точек контроля <input type="checkbox"/> Определение базовых значений показателей проекта 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> проекта Распределение функциональных обязанностей и ответственности <input type="checkbox"/> Установление системы отчетности <ul style="list-style-type: none"> • Выполнение • Финансы • Сроки <input type="checkbox"/> Контроль прогресса проекта по: <ul style="list-style-type: none"> • Конфигурации и изменениям • Проектированию и выполнению работ • Документации • Спецификациям и техническим условиям <input type="checkbox"/> Формирование отчетности <ul style="list-style-type: none"> • Сводная отчетность • Отклонения • Динамика прогресса • Критические ситуации <input type="checkbox"/> Запросы на изменение 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Анализ текущего состояния проекта относительно базовых показателей <ul style="list-style-type: none"> • Результаты • Стоимость • Время <input type="checkbox"/> Прогнозирование состояния <input type="checkbox"/> Подготовка и анализ последствий корректирующих воздействий <input type="checkbox"/> Принятие решений о воздействиях и изменениях <input type="checkbox"/> Внесение необходимых изменений <input type="checkbox"/> Доведение информации до участников 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Оформление опытных данных о фактическом выполнении проекта <input type="checkbox"/> Формирование архива проекта <input type="checkbox"/> Заключительный анализ результатов и сводный отчет <input type="checkbox"/> Разрешение спорных и конфликтных ситуаций <input type="checkbox"/> Финансовое завершение проекта <input type="checkbox"/> Извлеченные уроки

Управление предметной областью проекта

Концепция управления предметной областью

- 1) Анализ проблемы и потребности в проекте**
- 2) Сбор исходных данных**
- 3) Определение целей проекта**
- 4) Результаты проекта**
- 5) Основные характеристики проекта**
- 6) Критерии успеха и неудач проекта**
- 7) Ограничения и предположения**
- 8) Анализ альтернатив и выбор варианта проекта**
- 9) Определение предметной области проекта**
- 10) Утверждение концепции управления предметной областью**
- 11) Инициация реализации концепции**

Управление предметной областью проекта

Планирование предметной области

- **Критерии оценки результатов**
 - a) Соответствие конфигурации
 - b) Стоимость
 - c) Время
 - d) Качество
 - e) Взаимосвязи с окружением
- **Структурная декомпозиция проекта**
 - a) Предметной области
 - b) Комплексов работ
- **Организационное планирование**
- **Разработка плана управления предметной областью**
 - a) Описание задач и работ
 - b) Организационная структура
 - c) Матрица распределения ответственности
 - d) Политика, процедуры, информация, коммуникации
- **Определение объектов и точек контроля**
- **Определение базовых значений показателей проекта**

Управление предметной областью проекта

Планирование предметной области

Входные данные	Процесс	Выходные данные
<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание продукта 2. Устав проекта 3. Ограничения 4. Предположения 5. Историческая информация 	<p>Разработка документального представления и подтверждения предметной области, которое включает: обоснование проекта, основные цели, результаты и комплексы работ проекта.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Документ, определяющий предметную область 2. Дополнительная информация 3. План управления предметной областью
	<p>Методы и Средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ продукта 2. Анализ выгод/затрат 3. Определение и оценка альтернатив 4. Экспертные оценки 	

Управление предметной областью проекта

Определение структуры предметной области проекта

Входные данные	Процесс	Выходные данные
<ul style="list-style-type: none">1. Документ, определяющий предметную область2. Ограничения3. Предположения4. Другие выходы планирования5. Историческая информация	Построение структурной декомпозиции основных результатов и работ проекта на меньшие, более управляемые компоненты для обеспечения лучшего контроля.	1. Структурная декомпозиция работ проекта
	Методы и Средства <ul style="list-style-type: none">1. Типовые структуры декомпозиции работ2. Методы структурной декомпозиция	

Управление предметной областью проекта

Организация управления и контроль предметной области проекта

- **Распределение функциональных обязанностей и ответственности**
- **Установление системы отчетности**
 - Выполнение
 - Финансы
 - Сроки
- **Контроль прогресса проекта по:**
 - Требованиям, спецификациям и техническим условиям
 - Конфигурации и изменениям
 - Составу и объемам выполняемых работ
 - Проектированию и инжинирингу
 - Документации
- **Формирование отчетности**
 - Сводная отчетность
 - Отклонения
 - Динамика прогресса
 - Критические ситуации
- **Запросы на изменение**

Управление предметной областью проекта

Анализ состояния и регулирование предметной области проекта

- **Анализ текущего состояния проекта относительно базовых показателей предметной области:**
 - Результаты
 - Стоимость
 - Время
 - Другие
- **Прогнозирование состояния**
- **Подготовка и анализ последствий корректирующих воздействий**
- **Принятие решений о воздействиях и изменениях**
- **Внесение необходимых изменений**
- **Доведение информации до участников**

Управление предметной областью проекта

Завершение управления предметной областью проекта

- Оформление опытных данных о фактическом выполнении проекта
- Формирование архива проекта
- Подготовка исполнительных документов
- Заключительный анализ результатов и сводный отчет
- Разрешение спорных и конфликтных ситуаций
- Финансовое завершение проекта
- Подведение итогов
- Извлеченные уроки

Управление предметной областью проекта

Структурная декомпозиция работ проекта (СДР) Work Breakdown Structure (WBS)

Иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию вышестоящего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и пакет работ или работа.

Основные виды СДР:

- **Продуктовый**
- **Функциональный**
- **Организационный**
- **Прочие (по фазам ЖЦ, по договорам, по субподрядчикам и т.п.)**
- **Смешанные**

Управление предметной областью проекта

«Продуктовая» СДР

«Продуктовый подход» - построение WBS по компонентам продукции проекта.



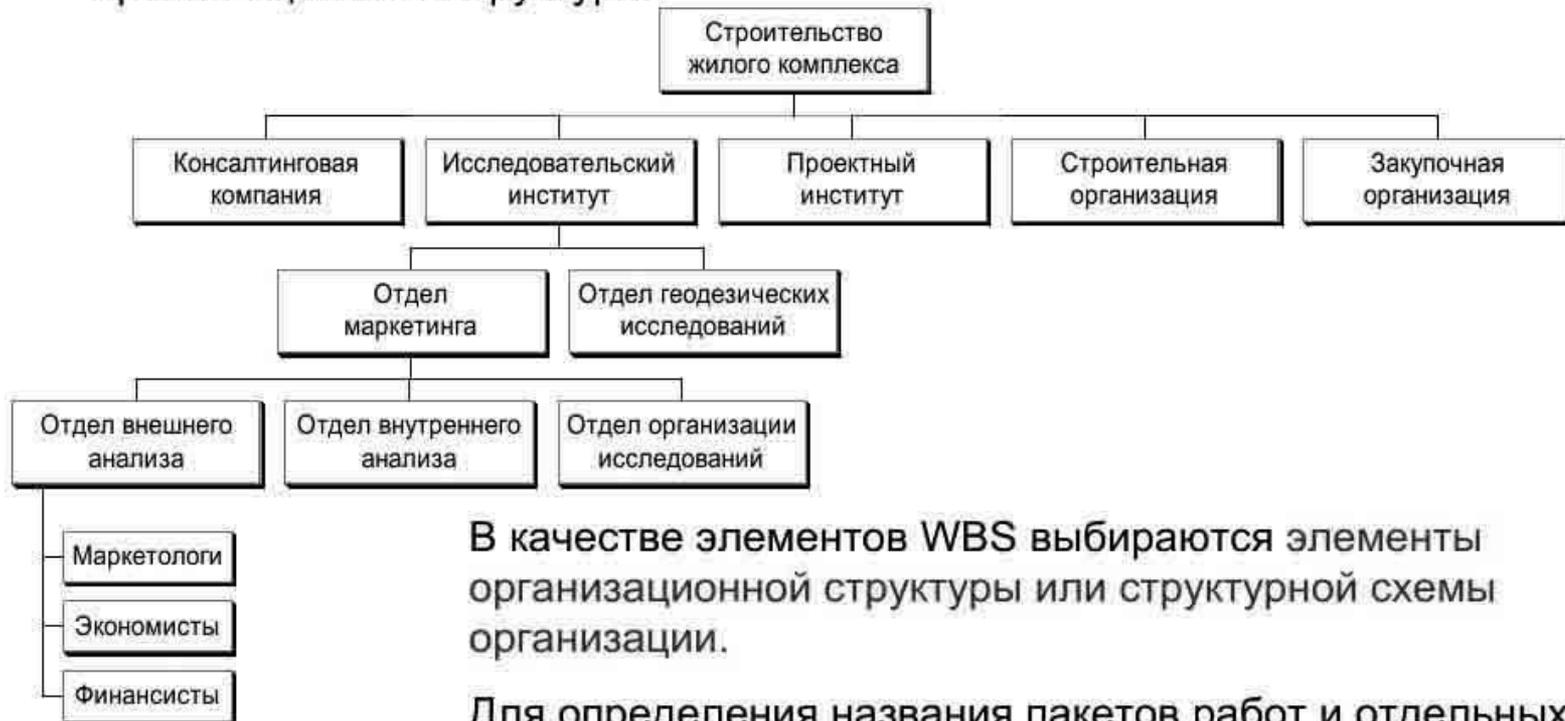
В качестве элементов WBS выбираются элементы продукции проекта, его материальные результаты.

Для определения названия пакетов работ и отдельных работ используются существительные.

Управление предметной областью проекта

«Организационная» СДР

«Организационный» - построение WBS по элементам организационной структуры.



В качестве элементов WBS выбираются элементы организационной структуры или структурной схемы организации.

Для определения названия пакетов работ и отдельных работ используются в основном существительные - названия функциональных подразделений.

Управление предметной областью проекта

Назначение WBS

- Определяет:
 - Стратегию решения или главный подход
 - Тактику осуществления
- Для обеспечения более точной оценки длительности и стоимости проекта, которая может быть сделана на уровне проекта
- Для обеспечения базисных оценок ресурсов проекта:
 - Поддержки подразделений и субподрядчиков
 - Поставщиков и их продуктов
 - Услуг
 - Любого другого определяемого ресурс

Управление предметной областью проекта

АЛГОРИТМ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЕКТА.

Декомпозиция включает следующие основные шаги:

1. Определение основных элементов проекта.
2. Определение достаточности детализации полученных элементов.
3. Разложение элемента (работы) на составляющие части (работы).
4. Подтверждение окончательности декомпозиции

Управление предметной областью проекта

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОСТИ ДЕКОМПОЗИЦИИ

Для подтверждения окончательности декомпозиции, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Являются ли элементы нижнего уровня структуры проекта необходимыми и достаточными для достижения разбиваемого результата?
- Правильно ли определены характеристики для каждого элемента структуры проекта?
- Можно ли каждый элемент структуры проекта отнести к соответствующему организационному подразделению (исполнителю)?

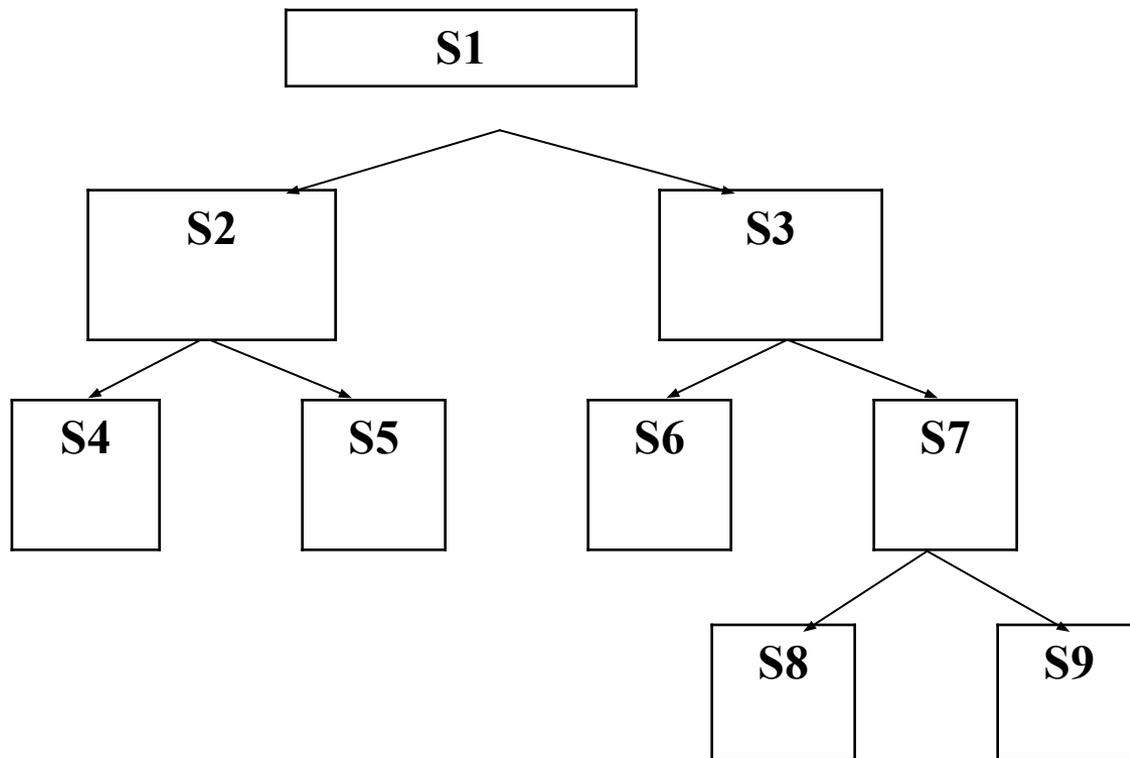
Управление предметной областью проекта

ПРАВИЛА ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЕКТА

- Совокупность элементов каждого уровня структуры должна представлять весь проект.
- Исходя из первого правила суммарное значение характеристик элементов проекта, (объемы работ, стоимость, потребляемые ресурсы, количество исполнителей и др.) на каждом уровне структуры проекта должны совпадать.
- Нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать такие элементы работ, на основе которых могут быть определены количественные значения характеристик работ, необходимые и достаточные для оперативного управления проектом.

Управление предметной областью проекта

УРОВНИ СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА



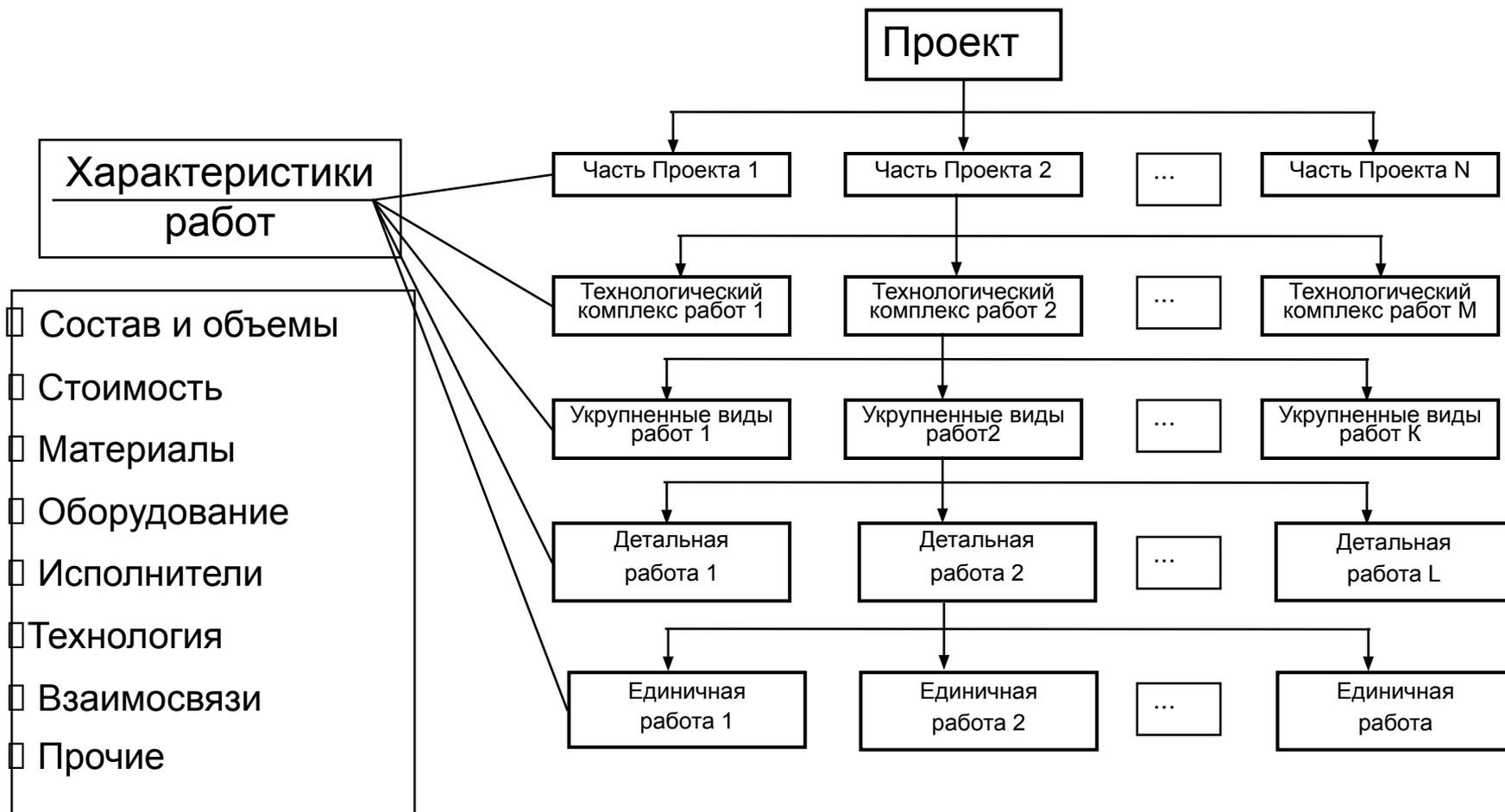
Управление предметной областью проекта

УРОВНИ СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА

Уровни управления	Уровни иерархии	Наименование уровня иерархии
Организационно-экономический уровень	1	Общая программа
	2	Проект
	3	Подпроект
	4	Часть подпроекта
Технологический уровень	5	Комплекс (пакет) работ
	6	Детальная работа
	7	Единичная работа

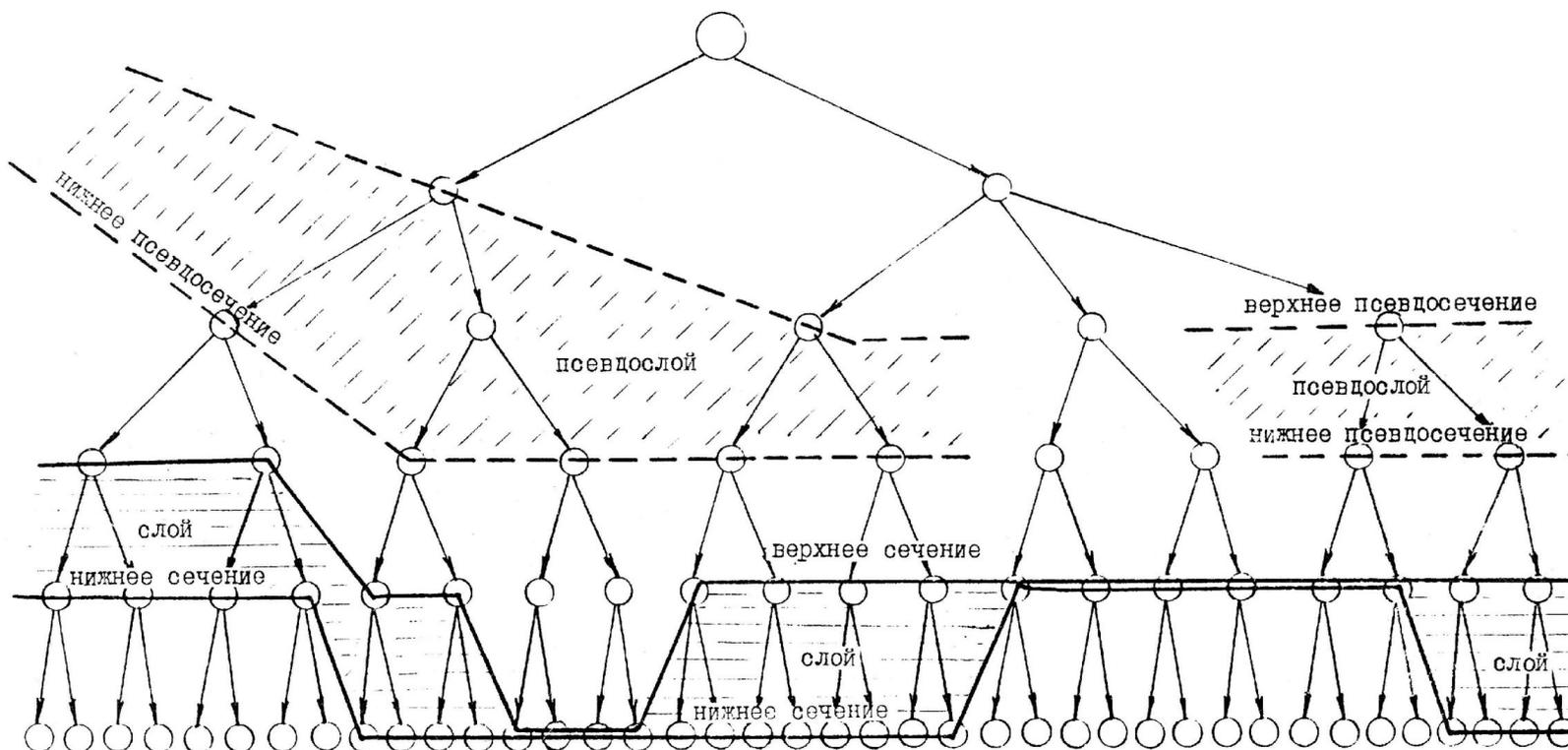
Управление предметной областью проекта

Общая схема структуры проекта

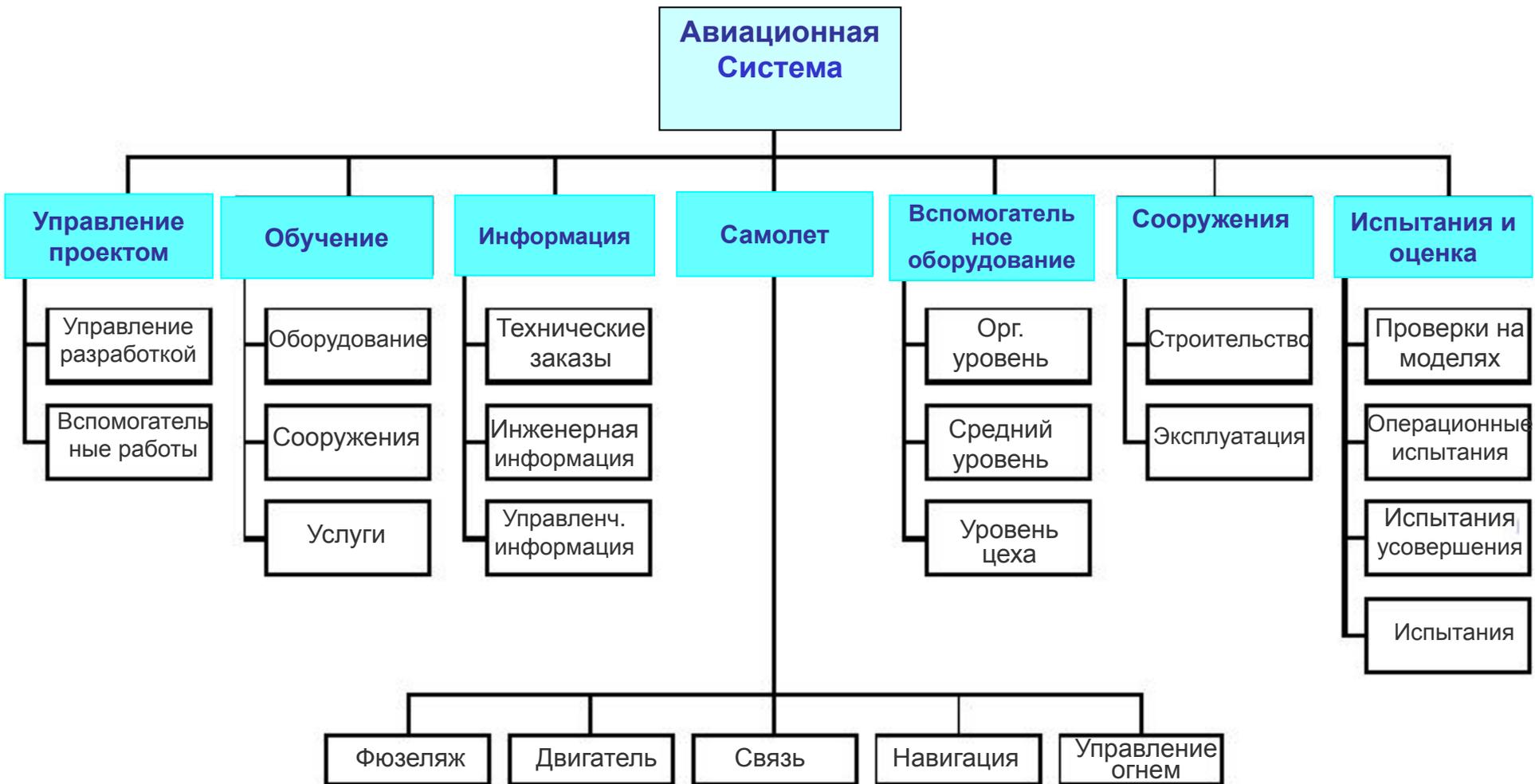


Управление предметной областью проекта

Структурная модель проекта



Структурная модель



Структура WBS является примерной. Она не отражает всю полноту предметной области специфического проекта и не является единственным способом декомпозиции для проектов данного типа.

Управление предметной областью проекта

Утверждение WBS

- Все основные элементы определены на верхнем уровне?
- Проведена полная декомпозиция?
- Нужны ли элементы нижнего уровня? Все обязательны?
- Участники проекта согласятся одобрить WBS?
- Можно ли для элементов WBS составить расписание, бюджет, и назначить ответственных исполнителей?
- Отображение и управление слишком большое или малое?
- Отчеты о состоянии могут подготавливаться на всех уровнях?

Устав проекта

Устав проекта (*Project Charter*) – Документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

Содержание Устава Проекта

- **Нужды бизнеса**
- **Цели проекта**
- **Потребности проекта**
- **Предположения**
- **Ограничения**
- **Ключевой персонал**
- **Формальная авторизация**

Содержание Устава Проекта

Название проекта	
Цель заказчика	
Цель проекта	
Результаты проекта	
Обоснование целесообразности осуществления проекта	
Основные участники проекта и их интересы	
Стратегия осуществления проекта	

Содержание Устава Проекта

УСТАВ ПРОЕКТА

Название проекта: Метрика _____

Дата: 13 февраля 2002 г. _____

Задача: Развернуть новую метрику для проектов разработки новых продуктов (NPD)

Бизнес-цель: Повысить удовлетворение заказчика своевременностью выполнения проектов до величины 4,5/5,0 в течение года после запуска системы (1 ноября 2003 г.)

Цели проекта:

- быть завершенным к 1 ноября 2002 г.;
- временные рамки: 600 часов;
- качество: согласно спецификации;
- удовлетворение заказчика: уровень 4,0

Члены проектной команды:

Берри Чилок (менеджер проекта), Чак Ульстер, Дуг Конг, Дуг Спитфайр, Энжи Уайт

Куратор проекта:

Ян Паллоу, вице-президент по разработке новых продуктов

Основные контрольные события	Срок	Ресурсы, часов
Потребности проанализированы	1 апреля 2002 г.	80
План утвержден	1 июля 2002 г.	300
Тестирование завершено	1 октября 2002 г.	100
Система запущена	1 ноября 2002 г.	120

Вице-президент по разработке новых продуктов

Вице-президент по маркетингу

Вице-президент по финансам и администрированию

Вице-президент по производству

Содержание Устава Проекта

Название программы (проекта)			
Цель заказчика			
Цель программы (проекта)			
Результаты программы (проекта)			
Критерии успешности выполнения программы (проекта)			
Обоснование целесообразности осуществления программы (проекта)			
Основные участники программы (проекта) и их интересы	<i>Категория участника</i>	<i>Наименование</i>	<i>Интересы</i>
	Заказчик		
	Инвестор		
	Уполномоченный проектировщик		
	Поставщик		
	Подрядчик		
	Консультант		

Содержание Устава Проекта (пример)

Название проекта	Приобретение и установка парового котла БКЗ-220-9,8-540 ГМ в цехе 850 ОАО «НПК «Уралвагонзавод»	
Цель заказчика	увеличение объемов производства электрической и тепловой энергии •получение возможности вывода части устаревшего оборудования ТЭЦ	
Цель проекта	Приобретение и установка парового котла	
Результаты проекта	разработанная концепция; •проектировочная документация; •установленный паровой котел и вспомогательное оборудование; •начало эксплуатации парового котла.	
Критерии успешности выполнения проекта	завершение проекта в рамках установленных ограничений. Возможные нарушения запланированных характеристик: сроки + 1 квартал; бюджет •соблюдение требований к экологии	
Обоснование целесообразности осуществления проекта	Проект носит стратегический для ОАО «НПК «Уралвагонзавод» характер. Служит выполнению целей: •технической реконструкции цеха и энергетического хозяйства; •технического перевооружение •обеспечение энергетических потребностей предприятия	
Основные участники проекта и их интересы	<i>Наименование</i>	<i>Интересы</i>
	ОАО «НПК «Уралвагонзавод»	•Увеличение объемов электроэнергии; Увеличение прибыли
	Ген. Подрядчик ОАО «Сибэнергомаш»	Получение прибыли
	Команда проекта	Заработная плата, опыт
Стратегия осуществления проекта	Основные принципы: •связь с другими этапами и процессами технического перевооружения предприятия, ввод в эксплуатацию объекта, вывод старого парового котла; •придание проекту высокой значимости для предприятия; •соблюдение экологических стандартов; •привлечение высокопрофессиональных подрядных организаций.	
Стоимость	416 млн руб.	
Сроки	Начало проекта - 11.01.11 Завершение проекта – 11.01.13 Общий срок реализации проекта – 2 года	

Составление Устава Проекта

- 1) Сбор исходной информации**
- 2) Определение миссии проекта**
- 3) Определение бизнес-цели**
- 4) Определение целей проекта**
- 5) Отбор участников команды и назначение куратора проекта**
- 6) Установление контрольных событий и ресурсов**
- 7) Информирование поставщиков ресурсов**
- 8) Ссылки на лежащие в основе документы**
- 9) Оценка и тонкая коррекция устава**

Применение Устава Проекта

В крупных проектах устав применяется с начала формального управления проектами, то есть с начала 1950-х годов. Поскольку крупные проекты потребляют значительные организационные ресурсы, которые берутся из различных функциональных групп, такой подход вполне оправдан. По той же причине устав удобен и в отношении малых кросс-функциональных проектов. Однако для других, не кросс-функциональных малых проектов издание устава — редкость (исключением является ситуация, когда члены функциональных подразделений географически рассредоточены)

Применение Устава Проекта

Устав проекта — это не более чем упакованная информация, которая получена в ходе предшествующих операций, например стратегического планирования, процесса отбора проектов и назначения членов команды. Как следствие, небольшой опытной команде для разработки устава хватит 30—60 минут. При увеличении объема и сложности проекта, а значит, и размера ставок на создание устава, по всей вероятности, понадобится больше времени

Применение Устава Проекта

Проекты часто требуют таких организационных мероприятий, которые выходят за функциональные границы. Поскольку при подобном кросс-функциональном подходе руководители «владеют» ресурсами, устав представляет собой удобный способ предписать функциональным группам выделить необходимые ресурсы менеджеру проекта. Чтобы указать это в явной форме, во многих компаниях принята практика перечисления функциональных групп (или их руководителей), которые должны предоставить ресурсы, и имен членов проектной команды. Таким образом фактически определяются конкретные ресурсы, их количество и длительность использования в проекте, а также лица, ответственные за их предоставление. Устав не только подтверждает легальность проекта в организации, но также помогает представить проект, объявив о его начале и целях и официально передав бразды правления менеджеру.

Применение Устава Проекта

Преимущества:

- *ясность*. Будучи лаконичным, устав четко фиксирует основные положения проекта и предписывает выполнение его миссии;
- *простота*. Устав акцентирует внимание на небольшом количестве основных элементов миссии, оставляя за кадром детали и предотвращая «размывание» содержания.

Недостаток:

- *возможность неверного использования*. Это следствие того, что устав базируется на информации, содержащей «оценки порядка величины».

Конкретизация миссии, предельных сроков и необходимых ресурсов требует значительных усилий по планированию. По существу, так оно и делается в больших проектах, где детальное предложение, бизнес-план или изучение осуществимости предшествуют уставу являются условием для его написания. Однако уставы для малых проектов лишены столь скрупулезного планирования. Они, напротив, основаны на очень грубых оценках ресурсов, которые обычно называются «оценками порядка величины» и, как следствие, неточны и подвержены ошибкам, а потому и не принимаются всерьез, что подвергает риску проекты, которым они дают жизнь.

Управление предметной областью проекта

Управление предметной областью проекта можно определить как деятельность, гарантирующую выполнение работ, достаточных — только достаточных! — для успешного достижения цели проекта.

В этом определении содержатся три ключевых элемента:

- 1) выполнение соответствующего или достаточного объема работ;
- 2) отсутствие ненужных работ;
- 3) выполнение работ для осуществления заявленной бизнес-цели проекта

Управление предметной областью проекта

В управлении предметной областью проекта выделяют четыре основных шага:

- 1) разработка концепции на основании целей, результатов проекта и структурной декомпозиции продукта;
- 2) определение содержания работ с помощью схемы их структурной декомпозиции;
- 3) утверждение и выполнение работ, а также контроль и регулирование реализации проекта;
- 4) ввод объекта в эксплуатацию для производства продукции и получения выгод.

Управление предметной областью проекта

Именно в процессе управления предметной областью проекта требования владельца проекта преобразуются сначала в определение объекта, который обеспечит ожидаемые выгоды, затем в ведомость работ, необходимых для строительства и ввода в эксплуатацию этого объекта, причем определенные таким образом работы обеспечивают путь к успешной реализации проекта. Такова *причина существования* управления проектом, и поэтому управление предметной областью является основной сферой

Управление предметной областью проекта

Принципы управления предметной областью проекта:

- управление с использованием схем структурной декомпозиции;
- сосредоточение внимания на результатах проекта;
- соответствие уровней результатов ожиданиям;
- обеспечение простоты отчетности.

Управление предметной областью проекта

Декомпозиция — это методика, при помощи которой *проект делится и последовательно детализируется для достижения целей управления и контроля.*

Вместо расчленения работ по проекту в пределах одного шага при низкой степени детализации их разбивают на уровни «сверху вниз» с возрастающей степенью детализации.

Сосредоточение внимания на результатах означает, что работа начинается с СДП. Разработка СДП ведется путем деления объекта на промежуточные продукты, или субпродукты. Затем определяется работа, необходимая для получения каждого субпродукта, работа по завершению этих субпродуктов и вводу в эксплуатацию объекта, то есть СДР.

Три основных уровня декомпозиции:

- укрупненный,
- стратегический
- детальный

Управление предметной областью проекта

Типичная структурная декомпозиция продуктов и работ

<i>Промежуточный результат / продукт</i>	<i>Элемент работы</i>	<i>Продолжительность</i>
Цели развития корпорации	Программа	5-10 лет
Определенное изменение	Проект	9-18 месяцев
Цели отдельного проекта	Проект	6-18 месяцев
Контрольное событие	Пакет работ	1-3 месяца
Компонент	Работа	1-3 недели
	Задание	дни
	Шаг	часы

Управление предметной областью проекта

Структурная декомпозиция делает возможным:

- более эффективный контроль определения работ;
- делегирование работ в виде согласованных пакетов;
- определение работы на соответствующем уровне для оценки и контроля на текущем этапе;
- снижение рисков

Управление предметной областью проекта

Три основных уровня декомпозиции:

- укрупненный,
- стратегический
- детальный

Управление предметной областью проекта

Укрупненный уровень

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта через три характеристики:

- 1) назначение (миссия);
- 2) предметная область (содержание);
- 3) продукт (результат).

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта (пример)

Рационализация служб ремонта и сервиса для потребителей (СРСП)

Назначение. Назначением данного проекта является рационализация организационной структуры СРСП:

- 1) для улучшения обслуживания потребителей таким образом, чтобы:
 - все потребители, обращающиеся в службы приема звонков, попадали на свободную линию;
 - прием каждого звонка осуществлялся в течение 10 секунд;
 - среднее время прибытия инженера на территорию клиента после получения звонка составляло два часа;
- 2) для повышения производительности и гибкости таким образом, чтобы:
 - затраты окупались благодаря росту производительности;
 - службы приема вызовов можно было сделать частью унифицированной справочной службы:
 - в то же время следует исключить любые излишества, для того чтобы весь прирост производительности можно было реализовать в виде снижения естественных потерь времени, перераспределения рабочей силы или увеличения объема обслуживания.

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта (пример)

Рационализация служб ремонта и сервиса для потребителей (СРСП)

Предметная область (содержание) проекта. Работы проекта включают:

- 1) переход от существующей организационной структуры из 18 зональных служб к новой, включающей три службы приема вызовов, две диагностические службы и четыре линейные службы (всего 9);
- 2) изучение того, какая из двух новых технологий обслуживания сетей силами СРСП соответствует новой организационной структуре, и внедрение выбранной;
- 3) переоборудование пяти новых служб в соответствии с современными стандартами;
- 4) переобучение и перемещение персонала для удовлетворения требований к новым СРСП;
- 5) монтаж аппаратуры для подсоединения СРСП к новой системе информации о клиентах и внедрения пакета для статистического анализа данных о неисправностях.

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта (пример)

Рационализация служб ремонта и сервиса для потребителей (СРСП)

В работу по проекту не входит сокращение персонала, который оказался лишним в данной структуре СРСП. Он должен быть направлен в центральный отдел кадров для перераспределения на другие расширяющиеся проекты. В связи с внедрением новой системы информации о клиентах службы приема вызовов в течение двух следующих лет могли быть присоединены к унифицированным сервисным бюро, общающимся с клиентами, однако достижение этого объединения не входило в обязанности команды проекта.

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта (пример)

Рационализация служб ремонта и сервиса для потребителей (СРСП)

Результаты. В результате выполнения проекта рационализации СРСП должны быть удовлетворены следующие требования:

- 1) оборудование СРСП установлено в девяти службах (трех службах получения вызовов, двух диагностических службах и четырех линейных службах) в течение девяти месяцев;
- 2) выбрана и внедрена соответствующая технология создания и обслуживания сети вместе с системой статистической информации для управления с целью обеспечения требуемых уровней обслуживания клиентов;
- 3) спроектированы и внедрены соответствующие системы и процедуры для достижения требуемого уровня обслуживания клиентов и повышения производительности;
- 4) персонал переобучен и перераспределен, для того чтобы занять новые должности и освободить старые;
- 5) плановое открытие первых служб через пять месяцев и окончание работ через девять месяцев после начала проекта.

Управление предметной областью проекта (укрупненный уровень)

Определение проекта (пример)

Рационализация служб ремонта и сервиса для потребителей (СРСП)

Структура работ

Для решения задач проекта необходимы следующие комплексы работ.

Помещение (Accommodation — А): переоснащение новых служб, монтаж аппаратуры и мебели. (В регионе имеется только одно помещение с площадью, достаточной для размещения первых служб принятия вызовов и диагностики неисправностей; остальные восемь служб должны быть размещены на существующих площадях СРСП.)

Технология (Technology — Т): решение об используемой сетевой технологии, внедрение системы статистической информации для управления, внедрение сетевой технологии в новых офисах.

Операции (Operations — О): доведение информации обо всех изменениях до сведения тех, кого они касаются, определение деятельности новых СРСП, переобучение и перемещение персонала для занятия новых должностей.

Проект (Project — Р): планирование проекта, организация ресурсов, получение согласия на финансирование.

Стратегический уровень

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Завершив определение проекта, можно приступить к выполнению структурной декомпозиции работы на втором, стратегическом уровне. В этом разделе будут описаны требования к планированию на этом уровне, а затем инструмент, отвечающим этим требованиям, — *план контрольных событий*

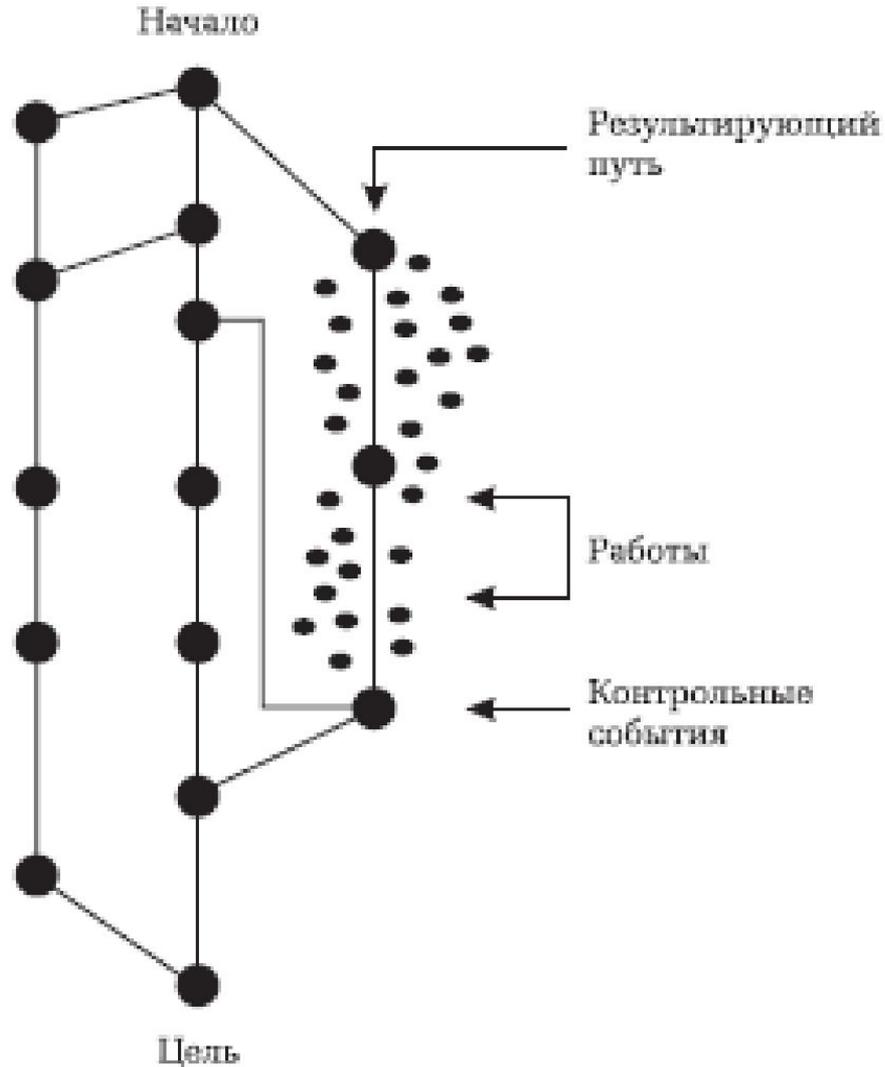
Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

На втором уровне декомпозиции руководитель формулирует стратегию своего проекта. На этом уровне план:

- показывает, как создаются промежуточные продукты или результаты, ведущие к завершению проекта и получению конечного результата;
- создает для проектной команды стабильную основу в виде фиксированных целевых вех, обеспечивая тем самым общее видение проекта всеми его участниками;
- контролирует делегирование управленческих обязанностей по предметной области проекта другим участникам

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

План контрольных событий



Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Выбор контрольных событий

Удачный план контрольных событий:

- понятен каждому;
- поддается контролю — как количественному, так и качественному;
- ориентирован на необходимые решения;
- логичен, то есть рассматривает решения и пакеты работ в должном порядке;
- отражает общую картину контрольных событий.

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Пример плана контрольных событий

План контрольных событий					Компания: TriMagi Communications BV	
Плано- вые сроки	Проект (P)	Опера- ции (O)	Помеще- ние (A)	Техно- логия (T)	Описание проекта: рационализация служб ремонта и сервиса для покупателей (CRSP)	
					Контрольное событие	
	P1				P1	Готово определение проекта, включая критерии получения выгод, план контрольных событий и схемы распределения ответственности
		O1		T1	O1	Согласован план информирования об изменениях организации, осуществляющей CRM
				T1	T1	Разработаны и согласованы технические решения, в том числе соответствующая сетевая технология и технология переключения звонков
		O2		T2	O2	Согласованы процедуры функционирования отделов, осуществляющих CRM
		O3		T2	O3	Готовы и согласованы схема производства работ и схема управления
		O4		T2	T2	Согласованы ТУ на систему информации для управления проектом (СИУП)
		O4			O4	Определены и согласованы размещение штатных сотрудников по новым отделам, а также требования по поиску и переводу работников
			A1	T3	A1	Определены и согласованы план использования земельных участков и стратегия перехода к оказанию новых услуг
				T3	T3	Определена и согласована стратегия перехода к использованию новой техники
	P2				P2	Определен бюджет на реализацию проекта и получено (предварительное) разрешение на финансирование
		O5			O5	Реализованы изменения в управлении на площадках 1 и 2 (первые центры приема звонков и диагностики)
			A2		A2	Наличествуют площадки 1 и 2
		O6		T4	O6	Достигнуто минимально необходимое число сотрудников путем найма и перевода, завершено обучение персонала
				T4	T4	Система готова к обслуживанию клиентов на площадках 1 и 2
			A3	T5	A3	Площадки 1 и 2 готовы к использованию
				T5	T5	Наличествует СИУП
		O7			O7	Площадки 1 и 2 введены в действие, выполняются функциональные процедуры
	P3				P3	Проведен усиленный промежуточный анализ, пересмотрен и согласован план перехода к оказанию новых услуг
			A4		A4	Последняя площадка введена в действие, выполняются функциональные процедуры
	P4				P4	Аудит по факту реализации проекта показал соответствие результата всем критериям

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Пример плана контрольных событий

План контрольных событий					Компания: TriMagi Communications BV
Плано- вые сроки	Проект (P)	Опера- ции (O)	Помеще- ние (A)	Техно- логия (T)	Описание проекта: рационализация служб ремонта и сервиса для покупателей (СРСП)
					Контрольное событие
		P1	Готово определение проекта, включая критерии получения выгод, план контрольных событий и схемы распределения ответственности		
		O1	Согласован план информирования об изменениях организации, осуществляющей CRM		
		T1	Разработаны и согласованы технические решения, в том числе соответствующая сетевая технология и технология переключения звонков		
		O2	Согласованы процедуры функционирования отделов, осуществляющих CRM		
		O3	Готовы и согласованы схема производства работ и схема управления		
		T2	Согласованы ТУ на систему информации для управления проектом (СИУП)		
		O4	Определены и согласованы размещение штатных сотрудников по новым отделам, а также требования по поиску и переводу работников		
		A1	Определены и согласованы план использования земельных участков и стратегия перехода к		

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Пример плана контрольных событий

		O5	Реализованы изменения в управлении на площадках 1 и 2 (первые центры приема звонков и диагностики)
		A2	Наличие площадок 1 и 2
		O6	Достигнуто минимально необходимое число сотрудников путем найма и перевода, завершено обучение персонала
		T4	Система готова к обслуживанию клиентов на площадках 1 и 2
		A3	Площадки 1 и 2 готовы к использованию
		T5	Наличие СИУП
		O7	Площадки 1 и 2 введены в действие, выполняются функциональные процедуры
		P3	Проведен успешный промежуточный анализ, пересмотрен и согласован план перехода к оказанию новых услуг
		A4	Последняя площадка введена в действие, выполняются функциональные процедуры
		P4	Аудит по факту реализации проекта показал соответствие результата всем критериям

Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Процесс разработки плана контрольных событий

- 1) Начните с согласования конечного контрольного события, завершения проекта. В этом может помочь «Отчет об определении проекта».
- 2) Выскажите идеи по поводу контрольных событий. Проведите мозговой штурм с целью их выявления и схематического описания на откидных плакатах (флипчартах).
- 3) Проанализируйте эти контрольные события. Одни станут частью других событий, другие останутся самостоятельными, но подскажут идеи новых контрольных событий. Рационализируйте список принятых вами решений, особенно если вы установили, что конкретное событие является частью более крупного события.

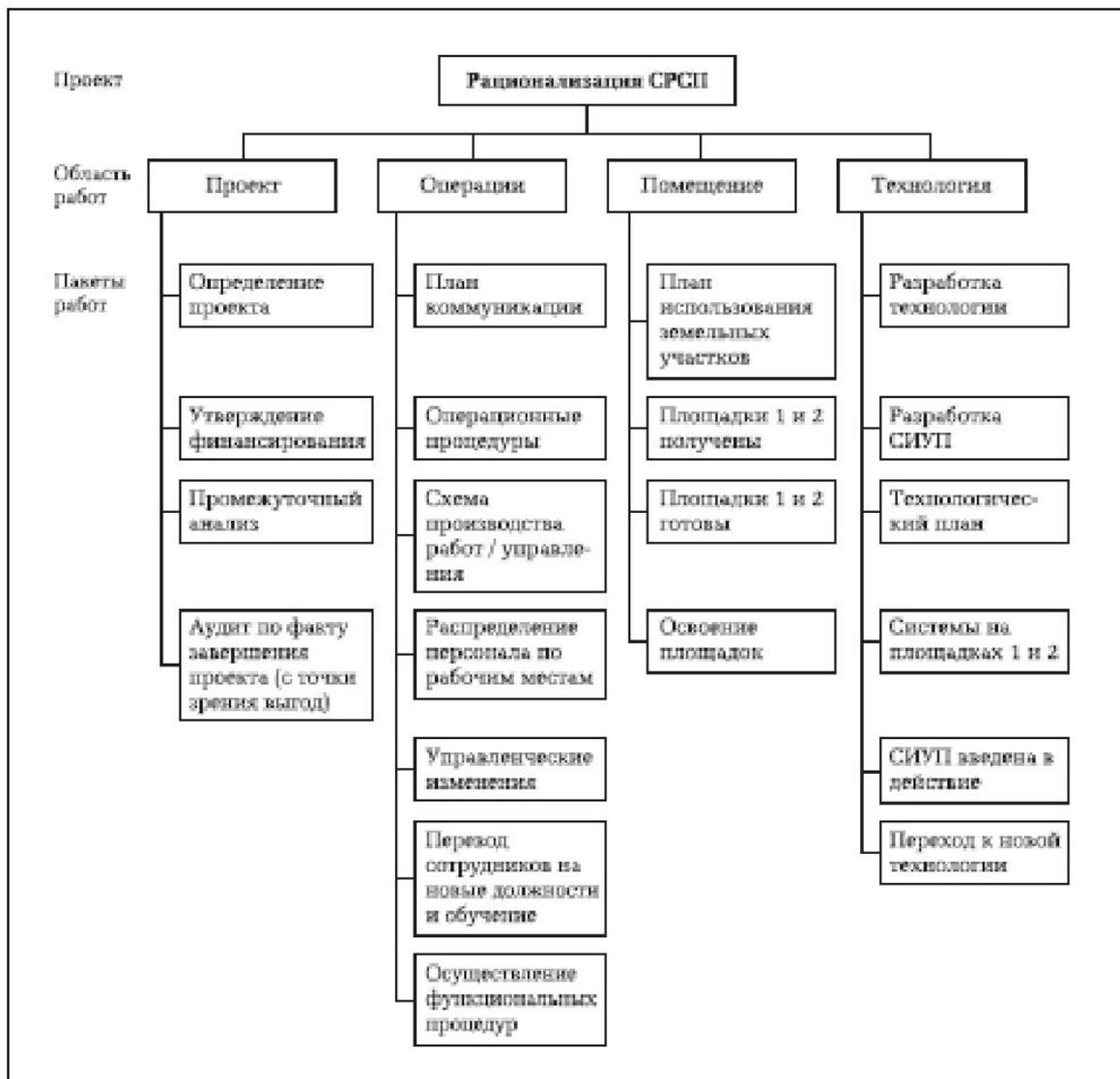
Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Процесс разработки плана контрольных событий (окончание)

- 4) Поэкспериментируйте с результирующими путями. Зарисуйте их на откидных плакатах. Запишите контрольные события на постерах и закрепите их на схемах путей в порядке их расположения на пути. Поэкспериментируйте с разными путями и проанализируйте их так, как предлагалось выше. Заметьте, что это может повлиять на области работ.
- 5) Нарисуйте логические зависимости, начиная от конечной цели и двигаясь в обратном порядке. Возможно, при этом вам придется пересмотреть определения контрольных событий, объединить контрольные события или добавить новые, изменить название результирующих путей.
- 6) Утвердите окончательную схему этого плана.

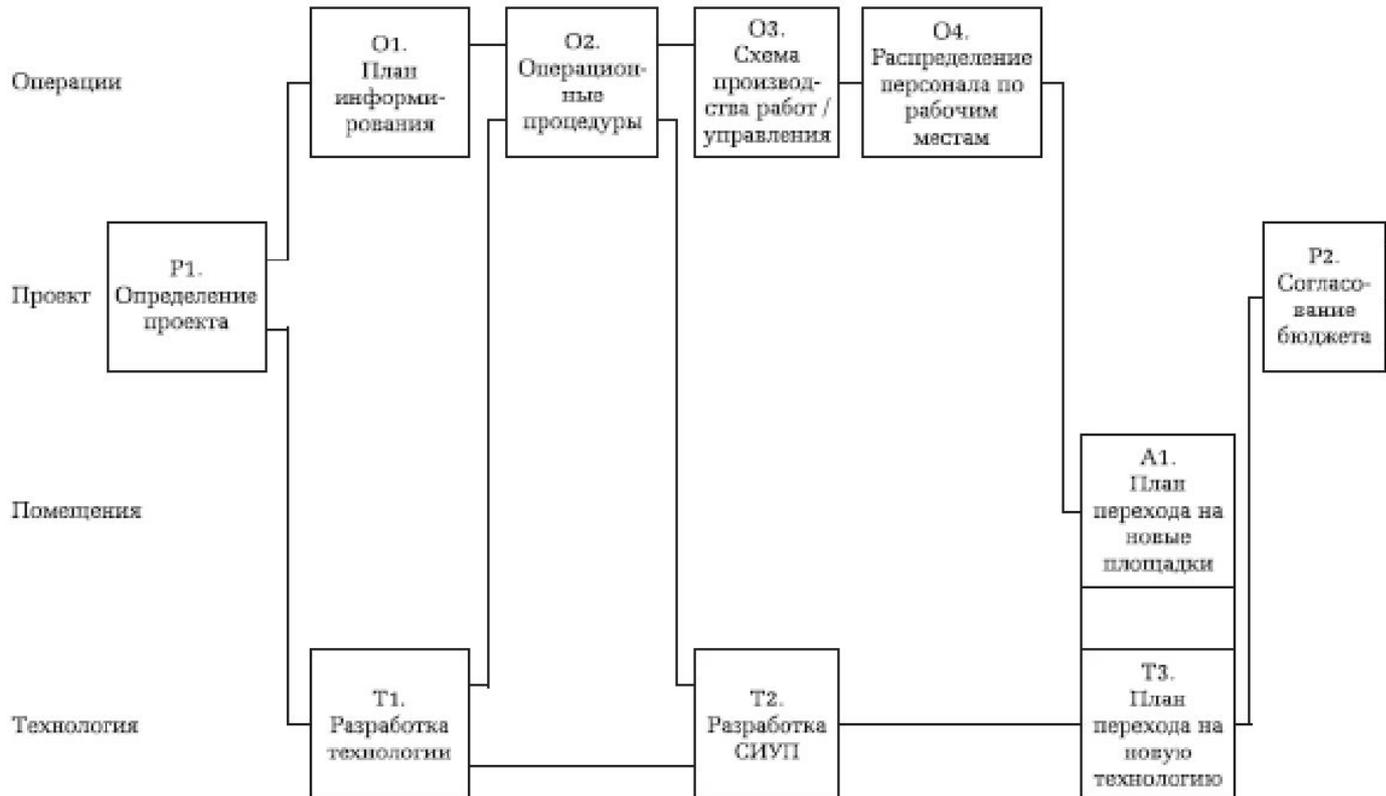
Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Структурная декомпозиция работы для проекта СРСИ



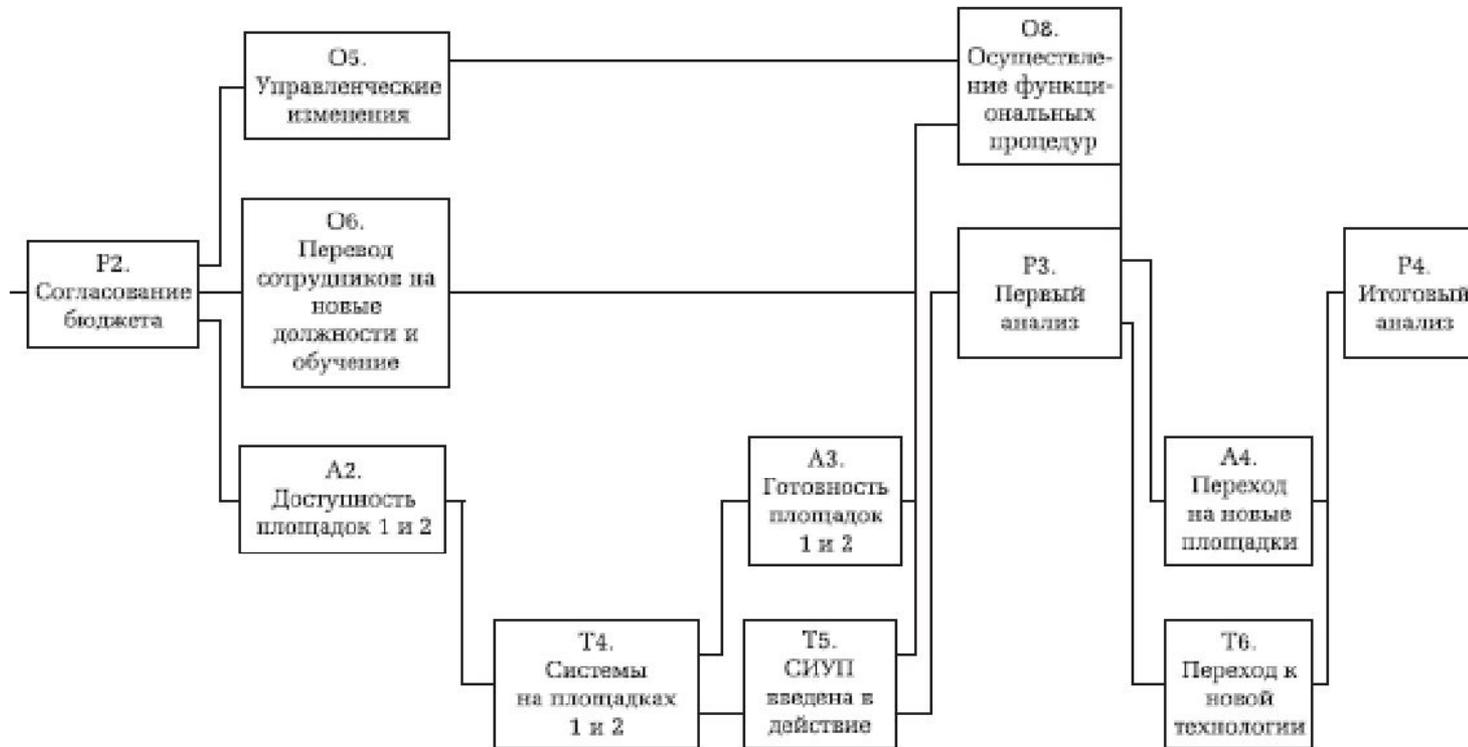
Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Сетевая модель предшествования для проекта рационализации СРСП (а)



Управление предметной областью проекта (стратегический уровень)

Сетевая модель предшествования для проекта рационализации СРСП (б)



Детальный уровень

Управление предметной областью проекта (детальный уровень)

План на стратегическом уровне (план контрольных событий) является частью СДР и поэтому должен быть подкреплён планами на более низких (детальных) уровнях. Среди них:

- планы работ;
- описание структуры и содержания пакетов работ;
- планы вспомогательных контрольных событий.

Управление предметной областью проекта

Пример плана работ по событию Р1 проекта СРСП

Календарный план работ																
Проект: рационализация СРСП							№ / название контрольного события: Р1. Определение проекта									
Контроль работ Ч/Д/Н	Период: Номер недели													№	Название работы / задания	
	4		5		6		7		8		9		10			
																Подготовка проектного предложения
																Проведение семинара по определению проекта
																Определение требуемых выгод
																Подготовка плана отчета об определении проекта
																Проведение стартового семинара
																Утверждение окончательного варианта плана контрольных событий

Управление предметной областью проекта (детальный уровень)

Рекомендуется воспользоваться для планирования работ *методом «бегущей волны»*.

Полностью детализированные планы работ разрабатываются и поддерживаются только для тех пакетов работ, которые выполняются в данное время или вот-вот начнут выполняться. Детализация более поздних пакетов работ откладывается до тех пор, пока не станет необходимой, благодаря чему при определении работ можно использовать максимальный объем поступающей информации

Управление предметной областью проекта (детальный уровень)

Описание структуры и содержания пакетов работ

Поскольку детальное планирование работ выполняется по методу «бегущей волны», необходимо как-то определить содержание для каждого пакета работ на более раннем этапе. Для этого есть несколько причин.

- Необходимо подготовить некоторые виды расчетов по объемам и продолжительности работы для раннего составления прогнозов и календарных планов на высшем уровне. Они должны основываться на определенных доказательствах, даже если это только приблизительные формулировки наиболее вероятного результата.
- Пакеты работ могут включать работы с большим сроком выполнения. Следует помнить о них и приступить к их выполнению своевременно.
- При подготовке плана контрольных событий вы можете не включить в него какое-то событие, предполагая, что оно является частью другого, но эта информация также должна быть зафиксирована.

Управление предметной областью проекта (детальный уровень)

Описание структуры и содержания пакетов работ (пример)

Контрольное событие	P1 — подготовлены планы проекта, выделены ресурсы для проекта
Содержание	Для пакета работ требуется создать планы и сметы на высшем уровне планирования, позволяющие подготовить бюджеты по ресурсам и согласовать их наличие
Возможные работы	Подбор ключевых руководителей Проведение стартового семинара Выработка и утверждение окончательного варианта плана контрольных событий и схемы распределения ответственности Оценка потребности в ресурсах и продолжительности Календарное планирование потребности в ресурсах Обсуждение потребности с руководителями Планирование и согласование наличия ресурсов
Показатель готовности	Утверждение планов проекта руководящим комитетом Подписание руководством соглашения о наличии (предоставлении) ресурсов

Управление предметной областью проекта (детальный уровень)

План вспомогательных контрольных событий

Существуют события, для достижения которых требуется проделать чрезвычайно большой объем работы. Вы можете захотеть определить промежуточное контрольное событие в качестве контрольной точки хода выполнения этой работы, однако естественного контрольного события для использования на уровне планирования контрольных событий не существует. Недостаточно описать ключевые события подобным образом: «SM1: работа готова на 25%», — поскольку объем работ по такому описанию определить все равно нельзя. Для подобного пакета работ может оказаться полезным создание плана вспомогательных контрольных событий