

Основные понятия управления проектами

Проект -
планируемая ограниченная
во времени и ресурсах
целенаправленная
деятельность, направленная
на создание уникального
продукта или услуги

Основные признаки проекта

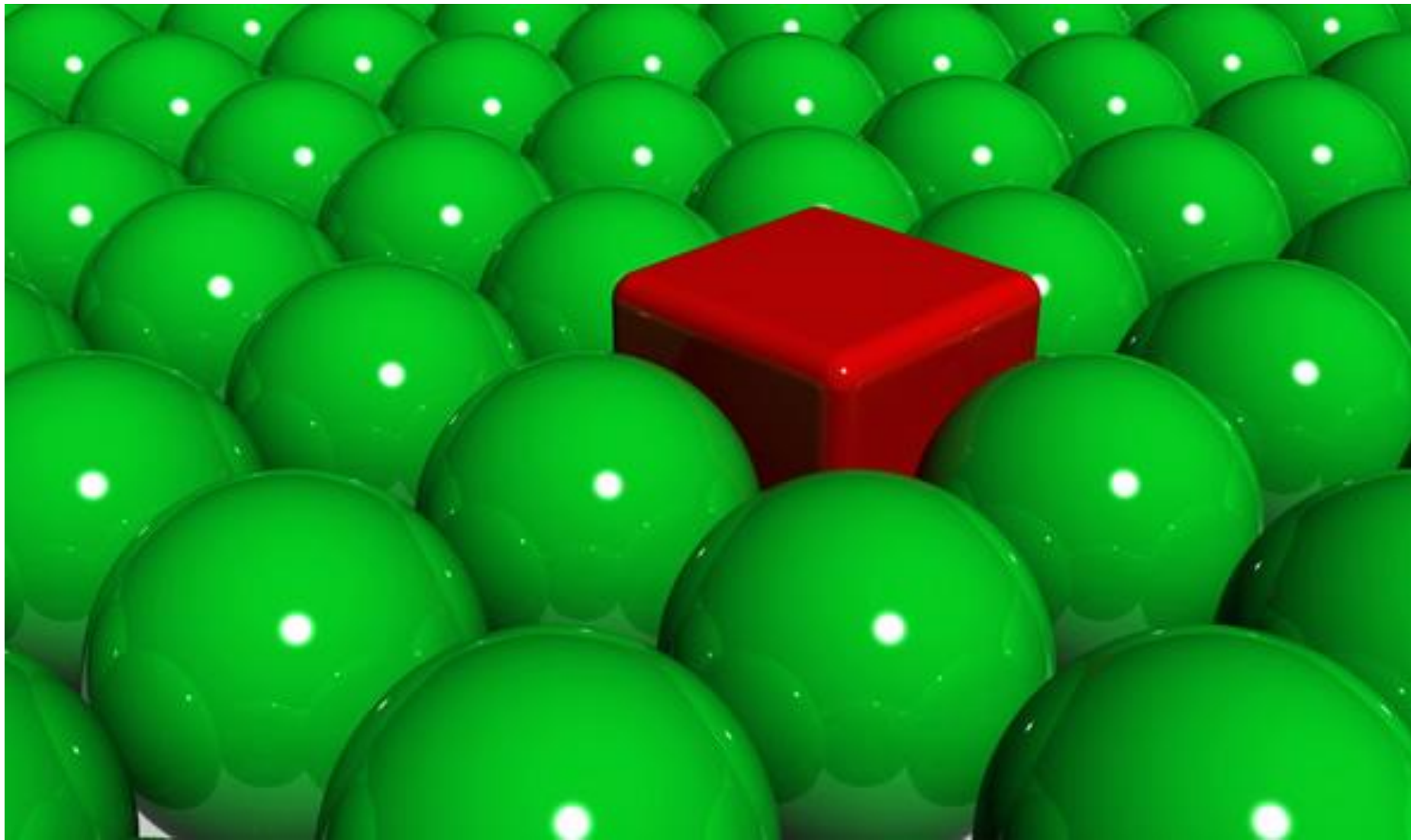
1. Наличие цели



2. Ограниченность во времени



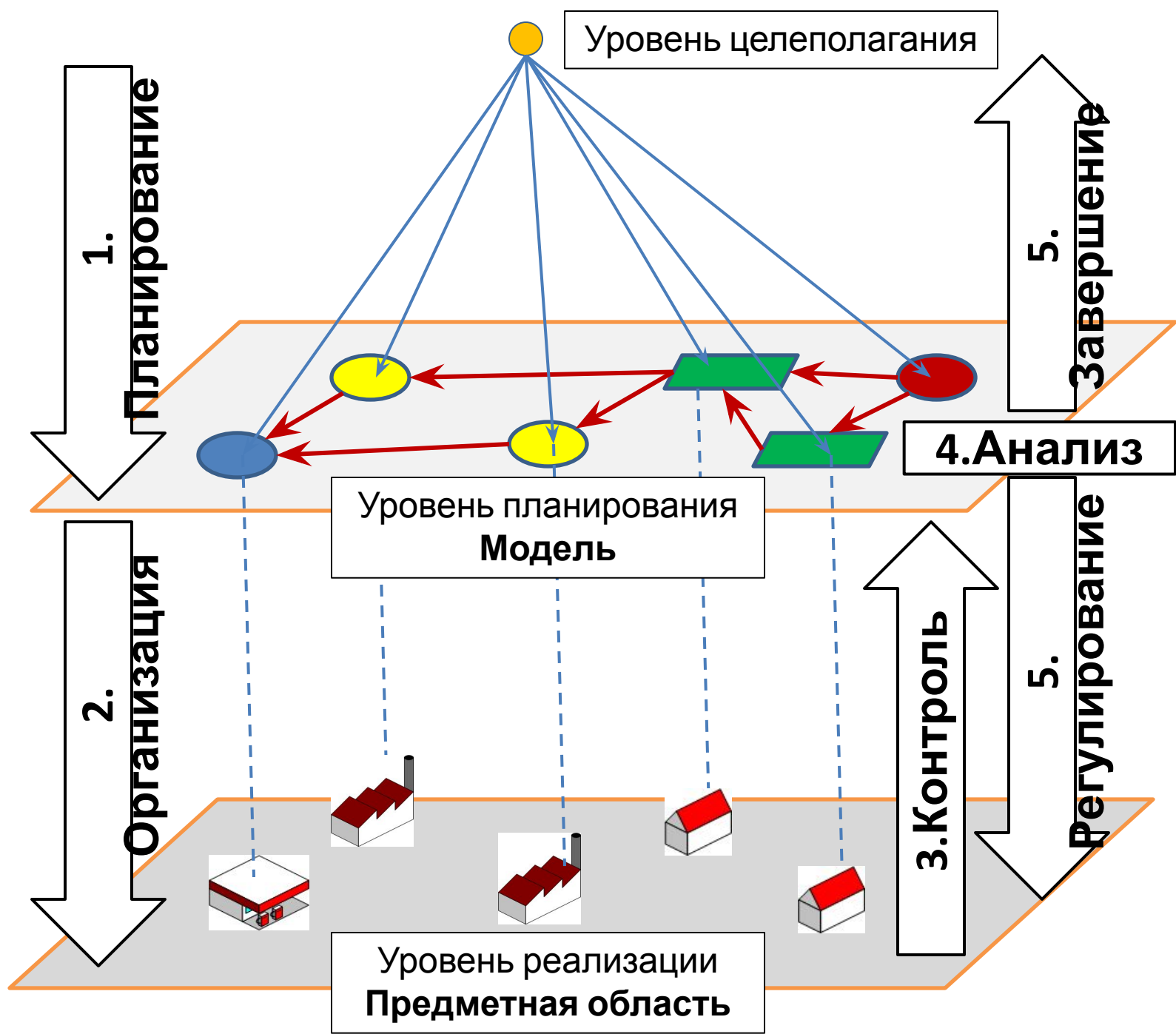
3. Уникальность проекта



4. Ограниченность требуемых ресурсов



Проекционная схема управления проектом

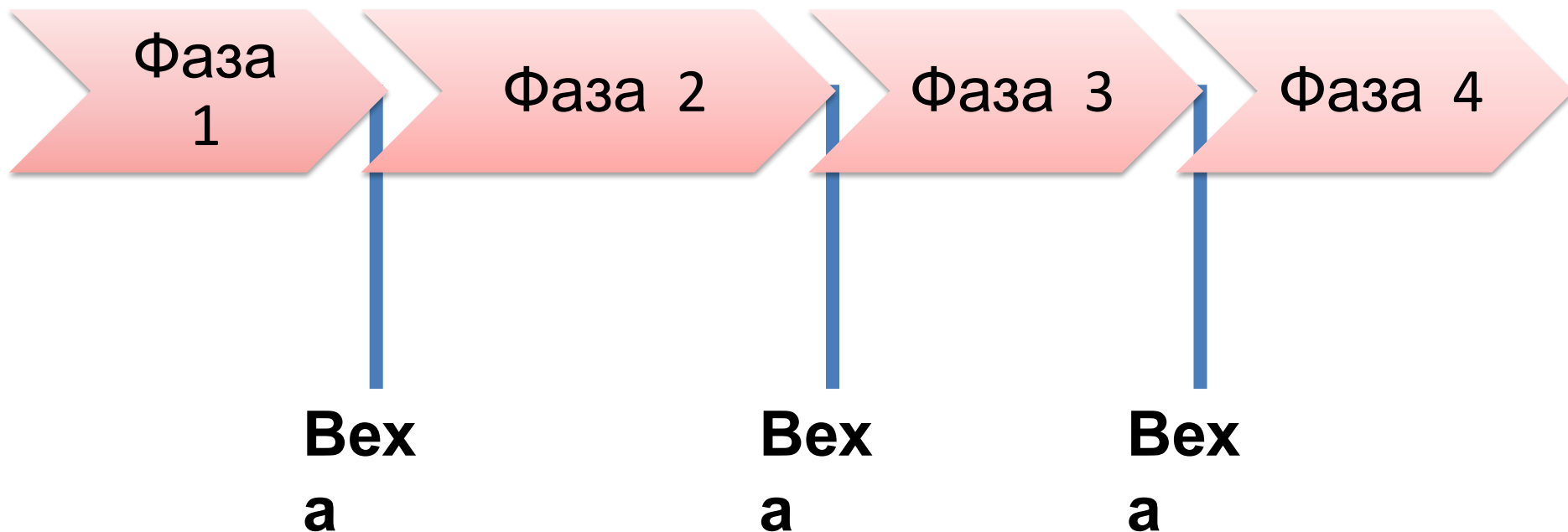


**Управление проектом,
менеджмент проекта
(project management) - планирование,
организация, контроль,
анализ и регулирование всех
аспектов проекта для достижения
целей проекта.**

Жизненный цикл проекта



Жизненный цикл проекта



Типовой жизненный цикл проекта



Концептуальная фаза



Устав проекта



- уточнение целей и результатов проекта;
- предварительную оценку ценности проекта для достижения существующих
- первоначальную оценку осуществимости проекта (в отношении техники, экономики, окружения);
- первоначальную оценку требуемых ресурсов

- организацию команды для управления проектом
- решение о переходе к следующей фазе проекта (**разработке**) или отказ от проекта





Как объяснил клиент
чего он хочет



Как понял клиента
начальник проекта



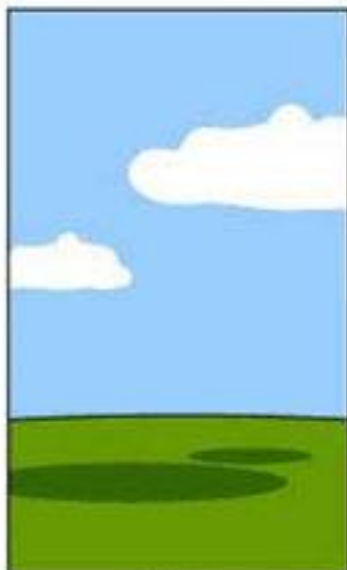
Как описал проект
аналитик



Как написал
программист



Как представил проект
бизнес-консультант



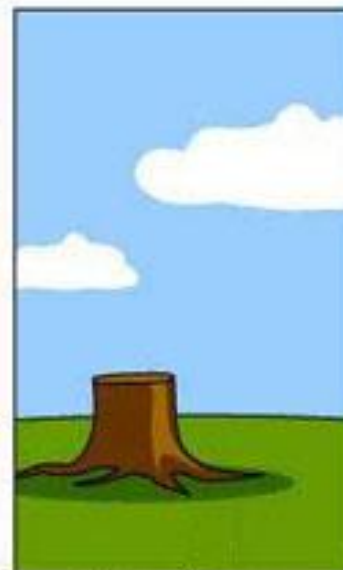
Как
задокументировали
проект



Какие фичи
удалось внедрить



Как заплатил
клиент

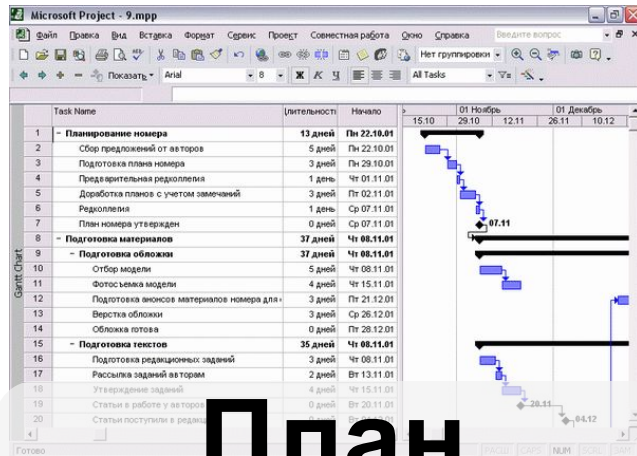


Как работала
техническая
поддержка



Что было нужно
клиенту

Фаза разработки



План проекта

- полная оценка результатов проекта;
- разработка и утверждение детальных планов проекта, утверждение процессов
- управления реализацией проекта;
- окончательное определение потребностей проекта в ресурсах;

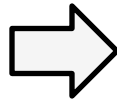
- решение о переходе к следующей фазе проекта (**реализации**) или отказ от проекта

Фаза реализации



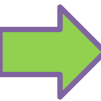
Реализация проекта

- привлечение и интеграция исполнителей и ресурсов, необходимых для реализации проекта;
- выполнение работ, предусмотренных планом проектом;

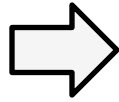


- принятие решений о внесении изменений в проект и планы реализации;

- решение о переходе к фазе **завершения** проекта или отказ от проекта



Фаза завершения

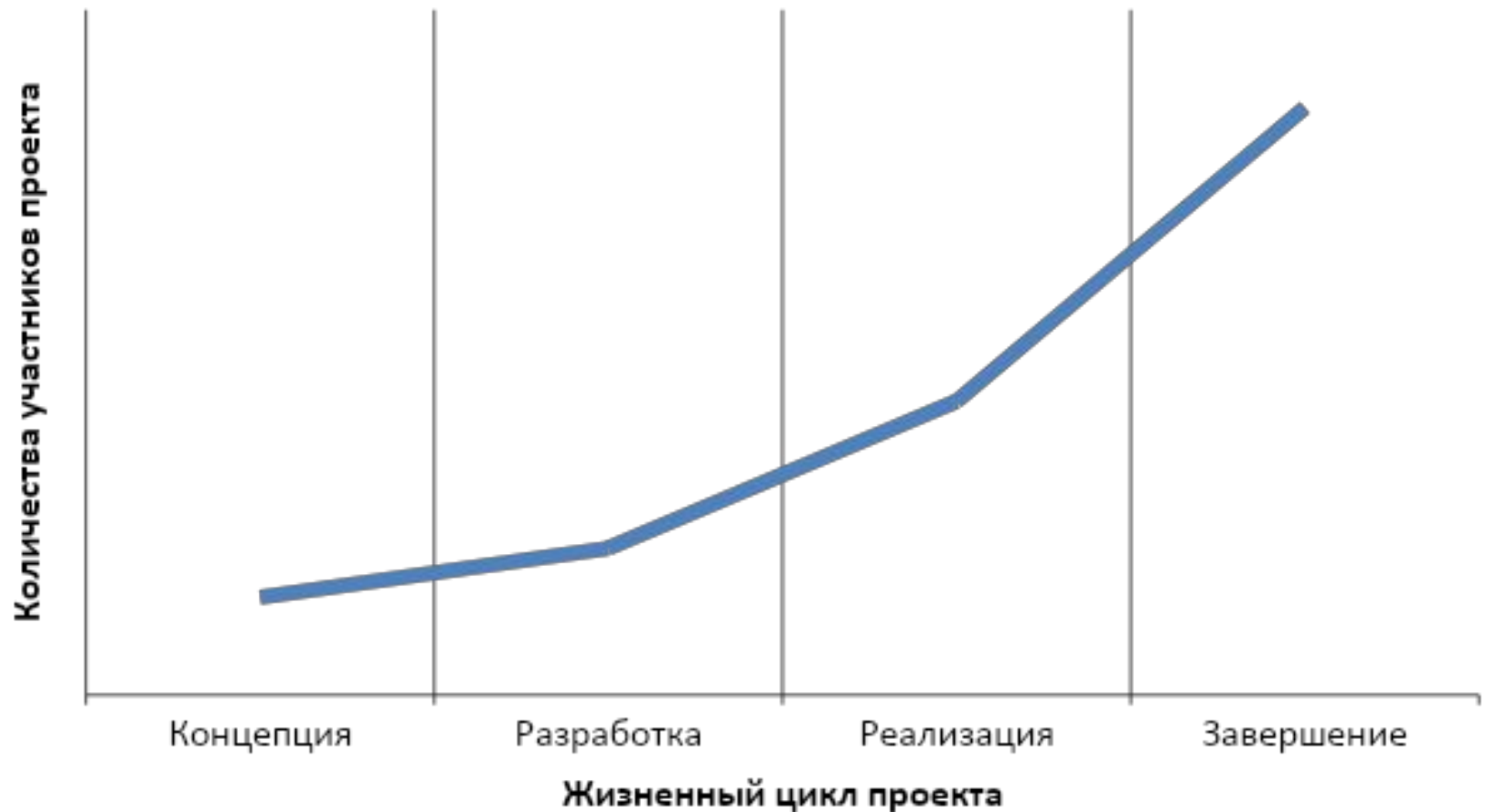


**Завершени
е
проекта**

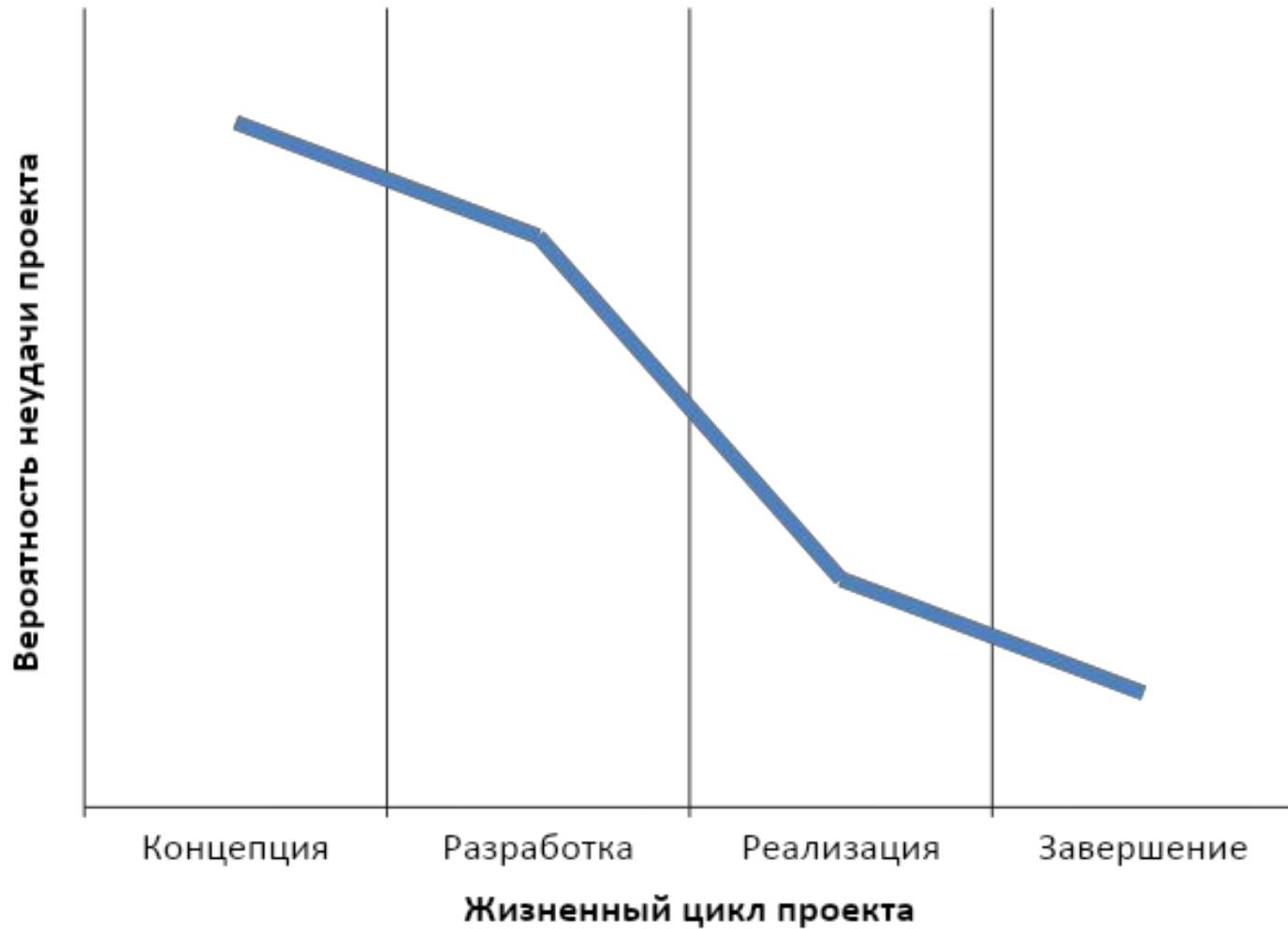
- анализ результатов проекта;
- подготовку и утверждение финальной отчетности проекта;
- расформирование команды проекта и передачу ответственности за результаты эксплуатации продукта на последующих фазах;

Зависимость параметров проекта от фаз жизненного цикла

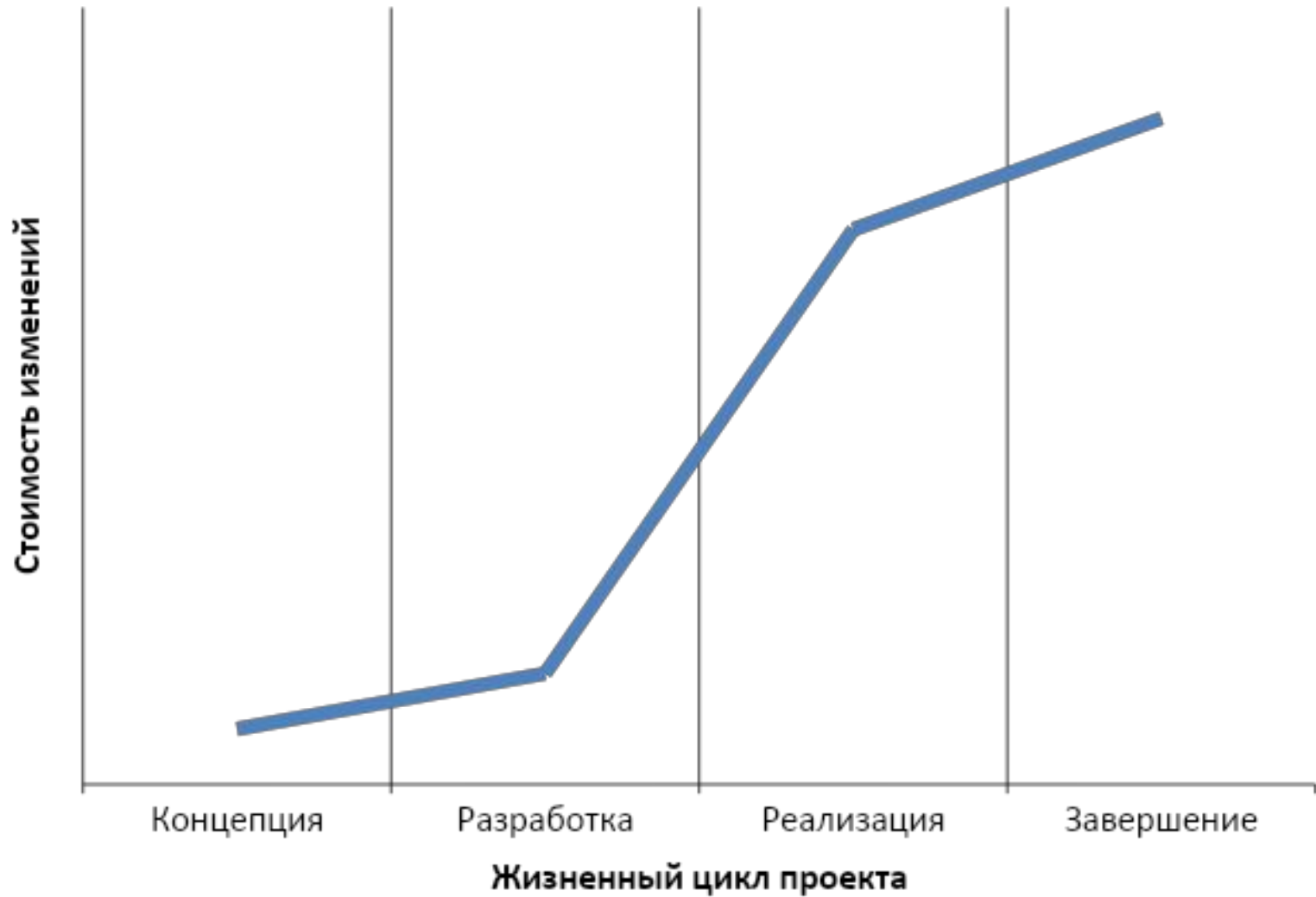
Количество участников проекта



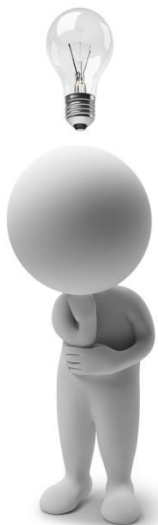
Вероятность неудачи проекта



Стоимость изменений



Участники проекта



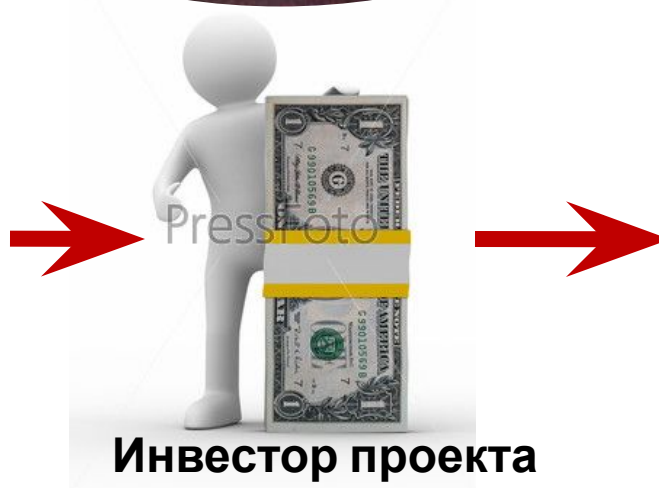
Инициатор
проекта



Команда проекта



Заказчик
проекта



Инвестор проекта



Руководитель
проекта



Участники проекта —
физические лица, группы лиц и
организации, которые
непосредственно вовлечены в
проект или чьи интересы могут
быть затронуты при
осуществлении проекта.



Инициатор проекта —
сторона, являющаяся автором
главной идеи проекта.



Заказчик проекта— главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов, будущий владелец и пользователь результатов проекта.



Инвестор — сторона,
вкладывающая инвестиции в
проект.



**Руководитель проекта
(управляющий проектом) —**
физическое или юридическое
лицо, которому заказчик и
инвестор делегируют
полномочия по руководству
работами по осуществлению
проекта.



Инициатор,
Заказчик,
Инвестор



Команда управления
проектом



Команда
проекта

Организационная структура проекта



Пример ы



Учредители — 3 чел.

Директор

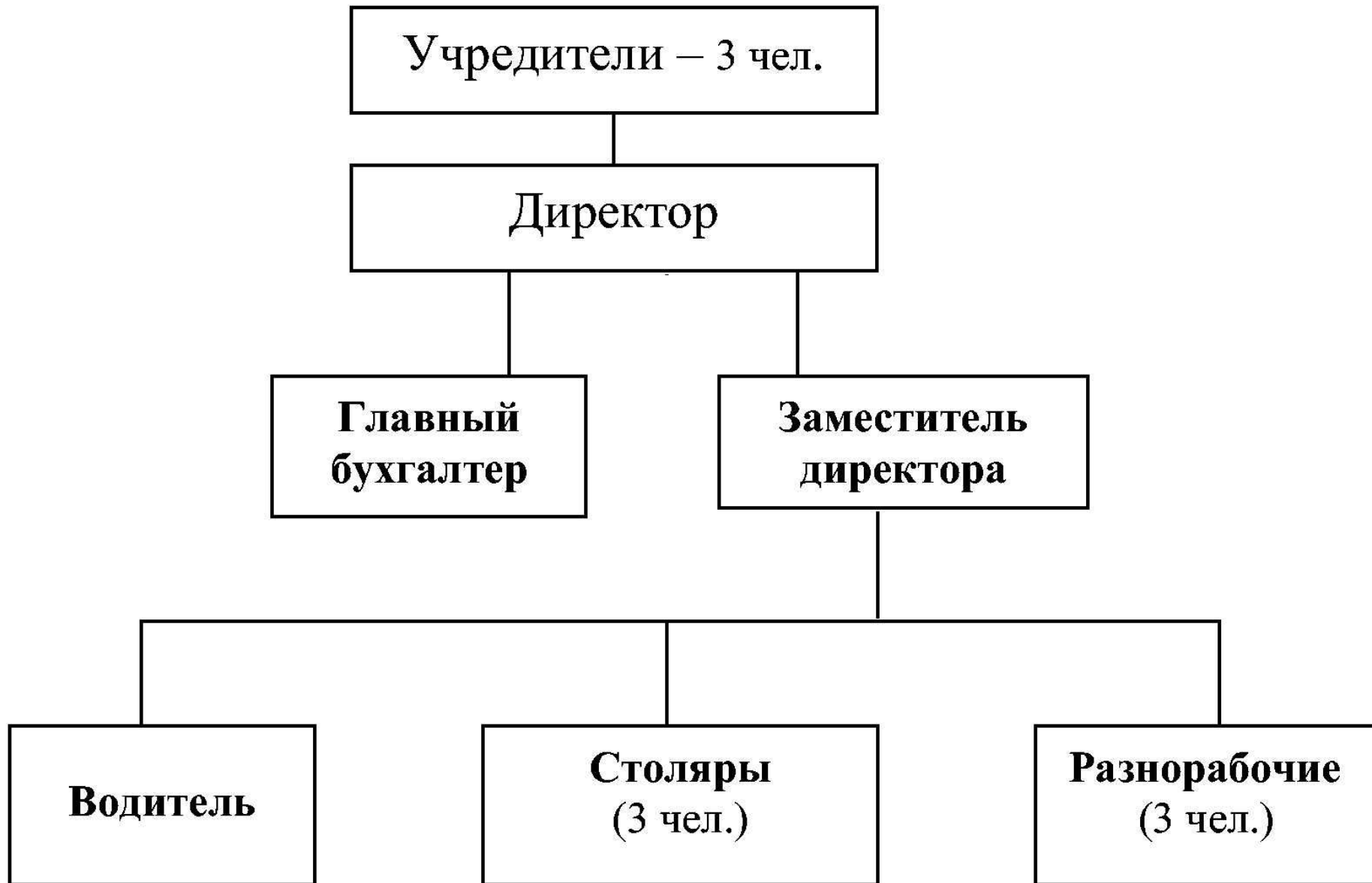
**Главный
бухгалтер**

**Заместитель
директора**

Водитель

**Столяры
(3 чел.)**

**Разнорабочие
(3 чел.)**



Генеральный директор

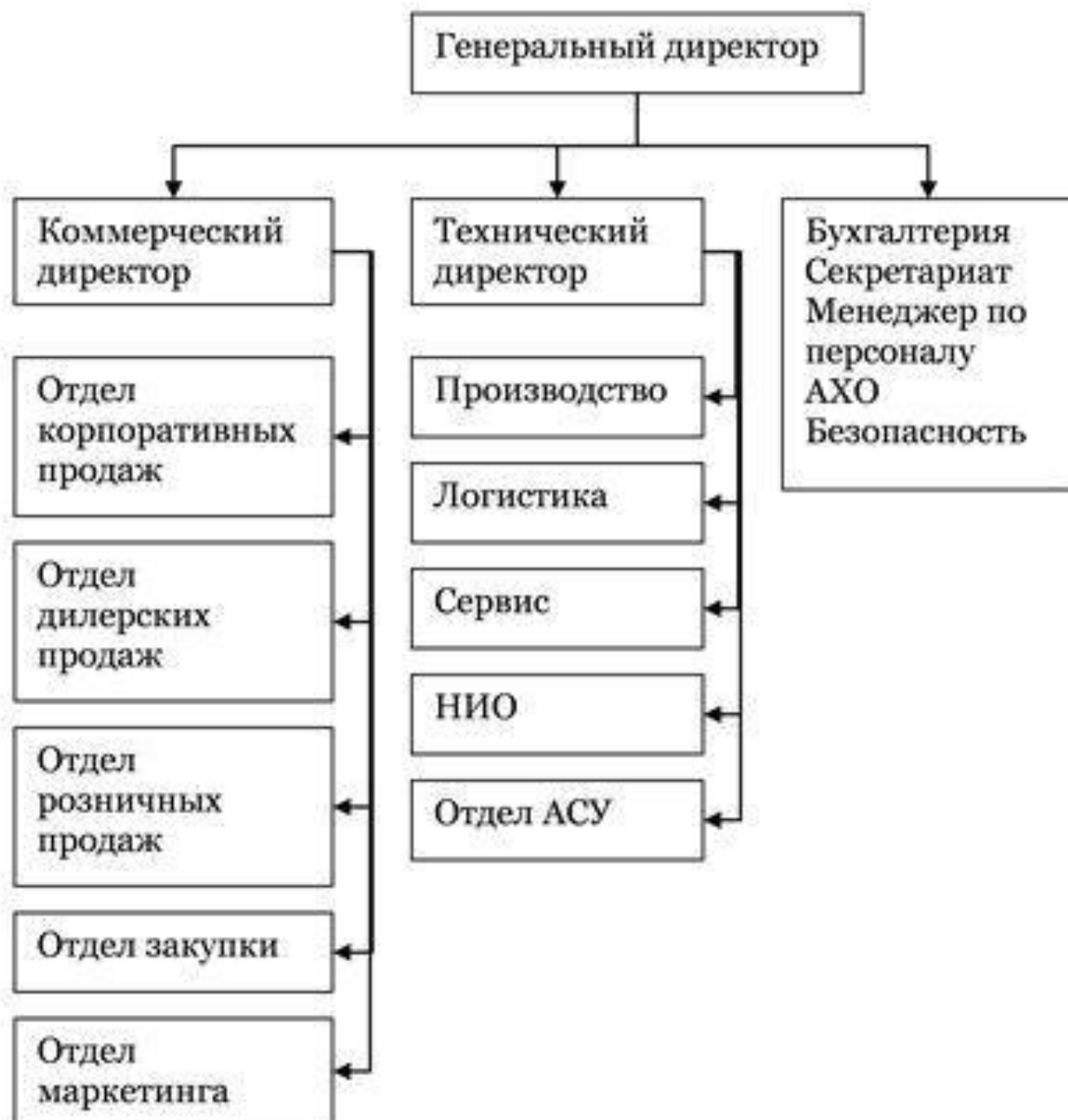
```
graph TD; A[Генеральный директор] --- B[Директор по производству]; A --- C[Директор по продажам]; A --- D[Директор по финансам]; A --- E[Директор по маркетингу];
```

Директор по
производству

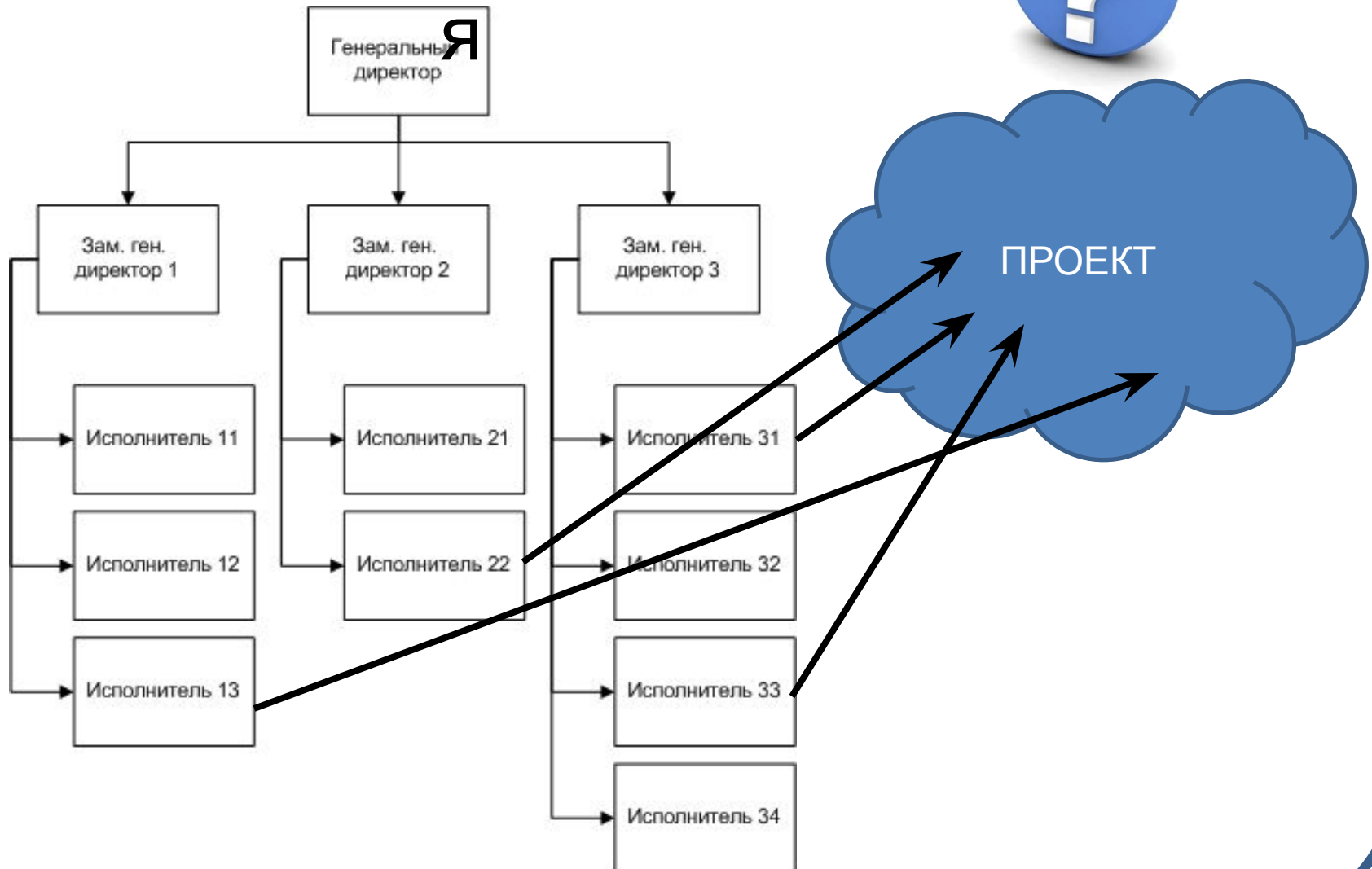
Директор по
продажам

Директор по
финансам

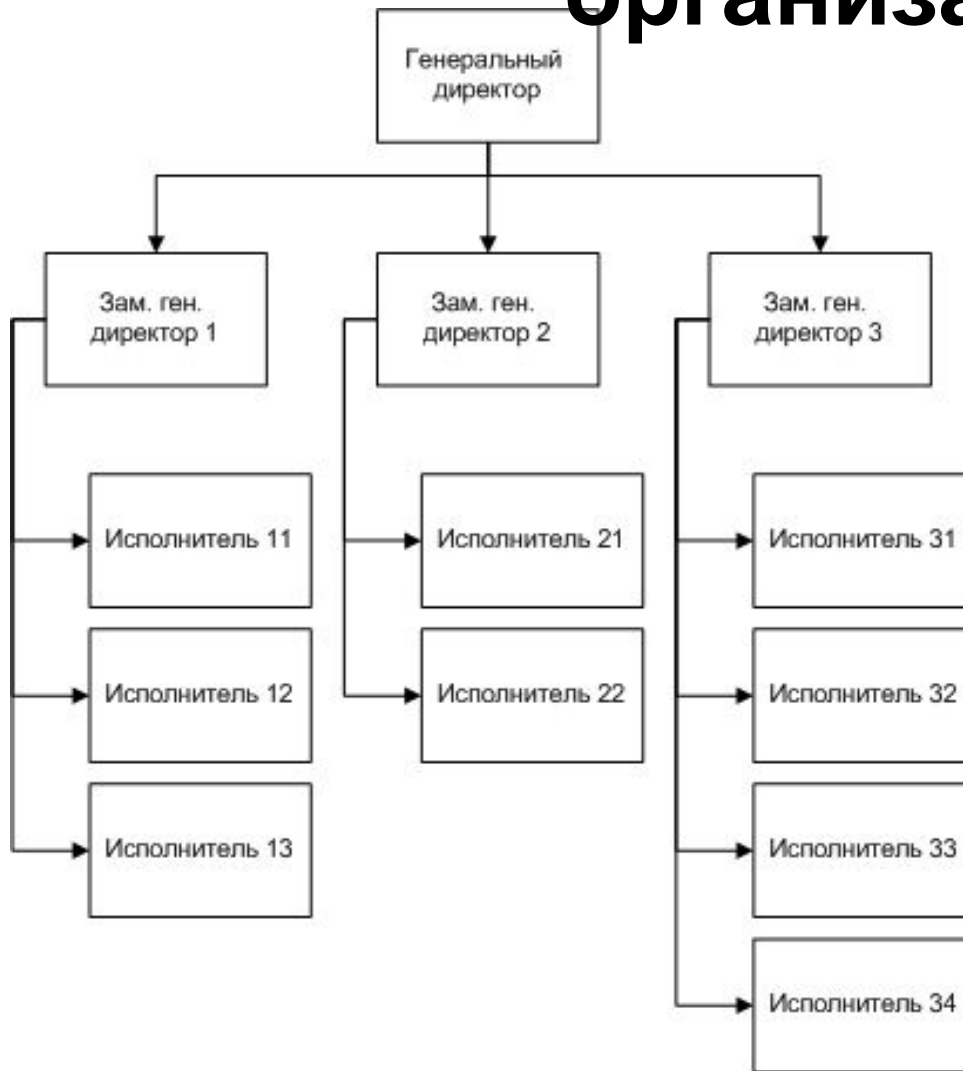
Директор по
маркетингу



Организаци



Орг. структура проекта зависит от орг. структуры родительской организации



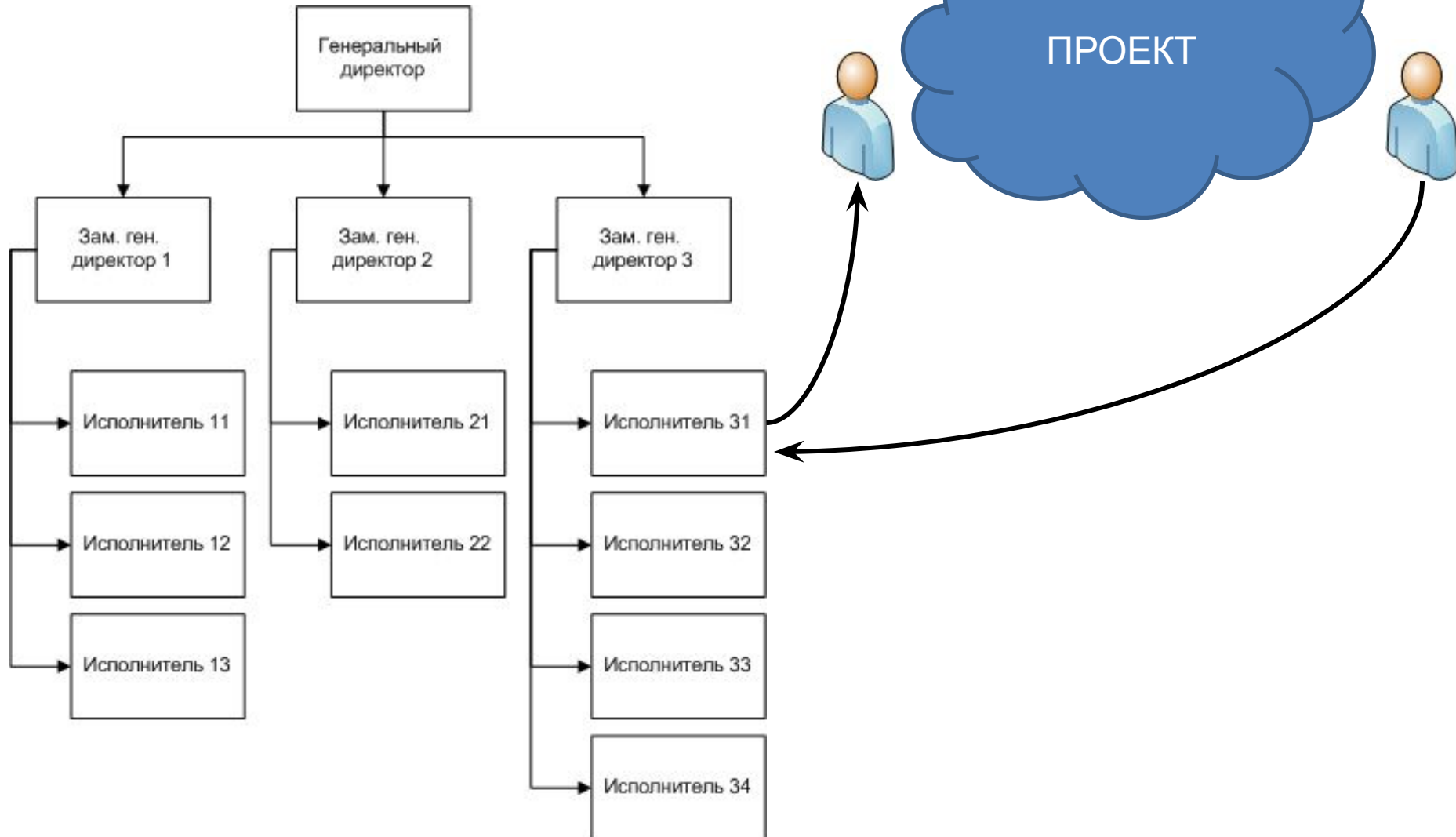
- Функциональная
- Матричная
- Проектная

Выполнение проекта при функциональной орг. структуре родительской организации

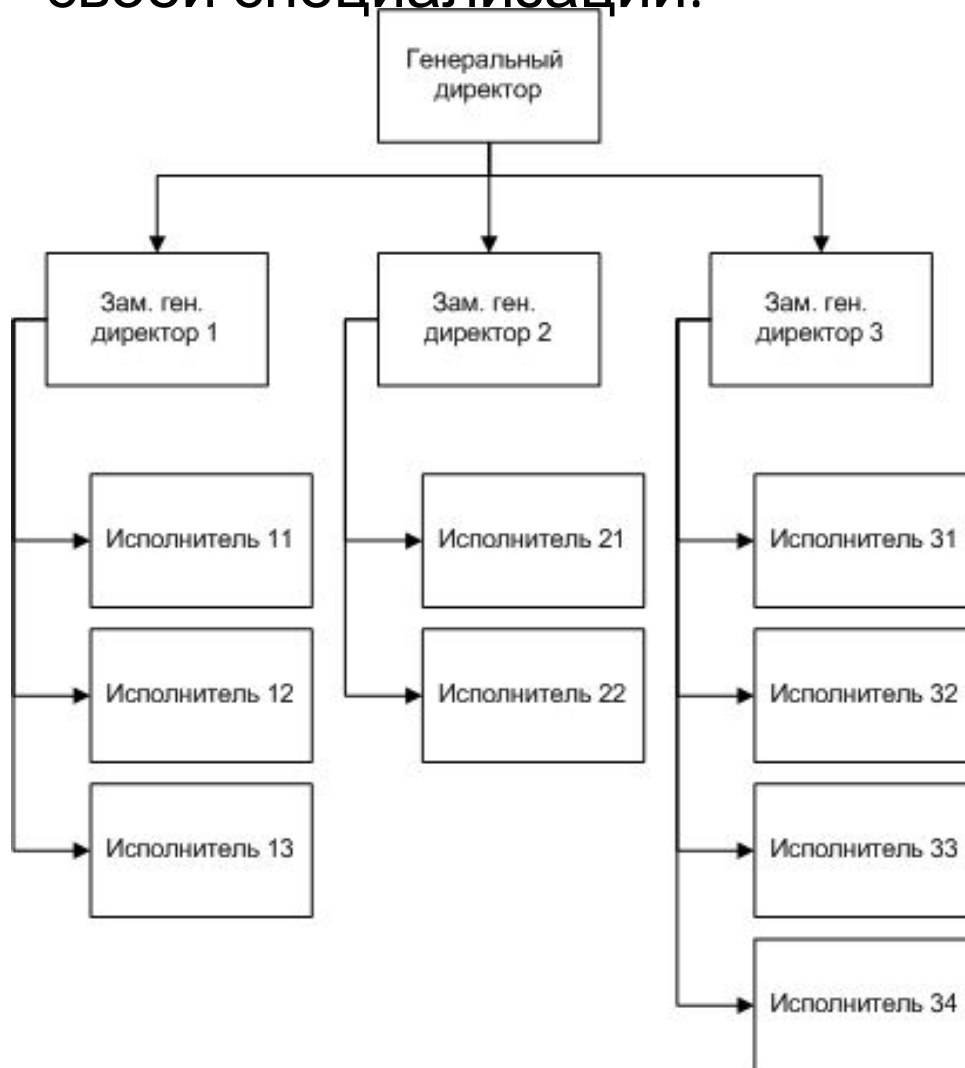


Преимущество

1. Уверенность ~~членов~~ **ва**нов команды
в завтрашнем дне

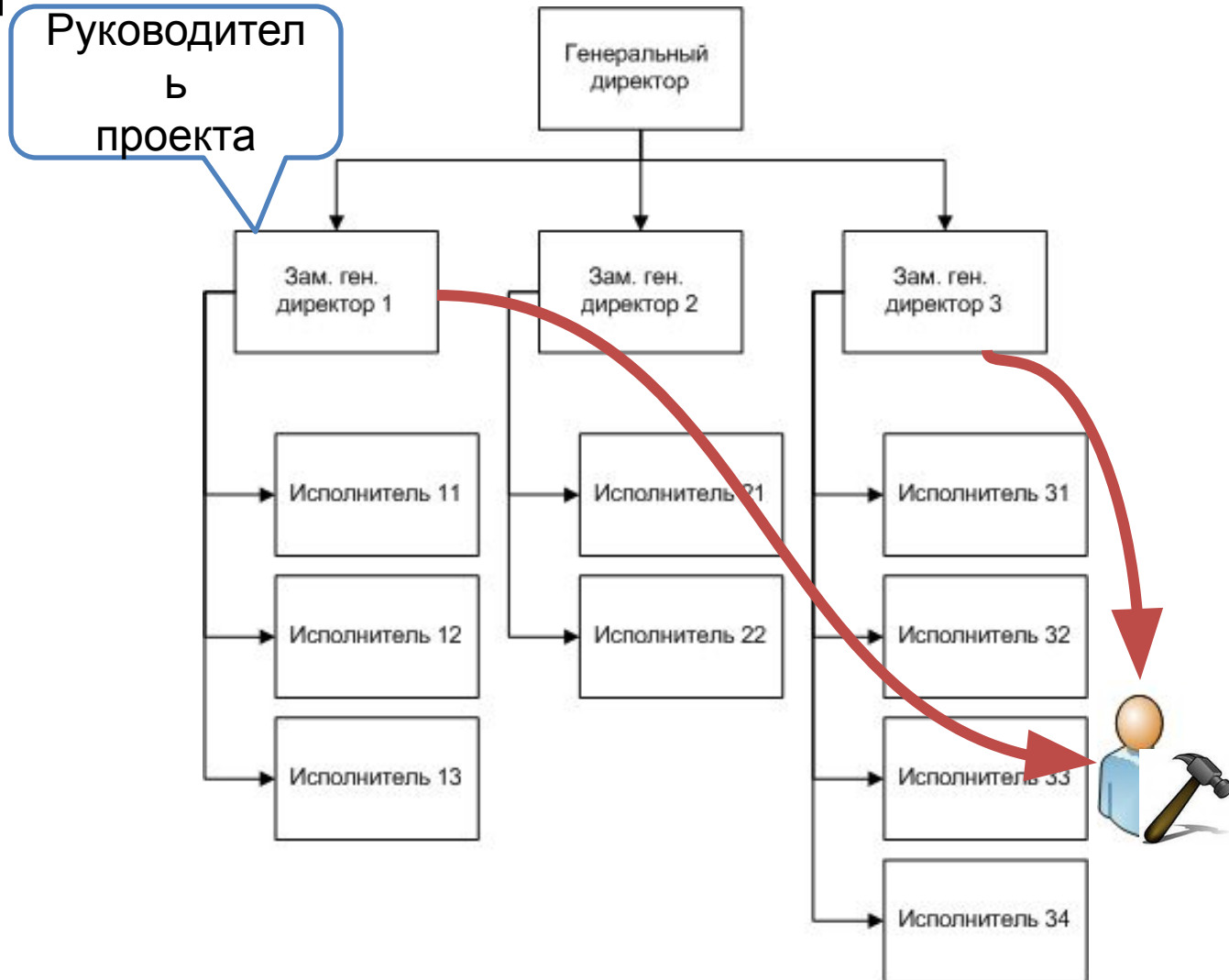


2. Выполнение функциональных обязанностей в проекте, как правило, по своей специализации.

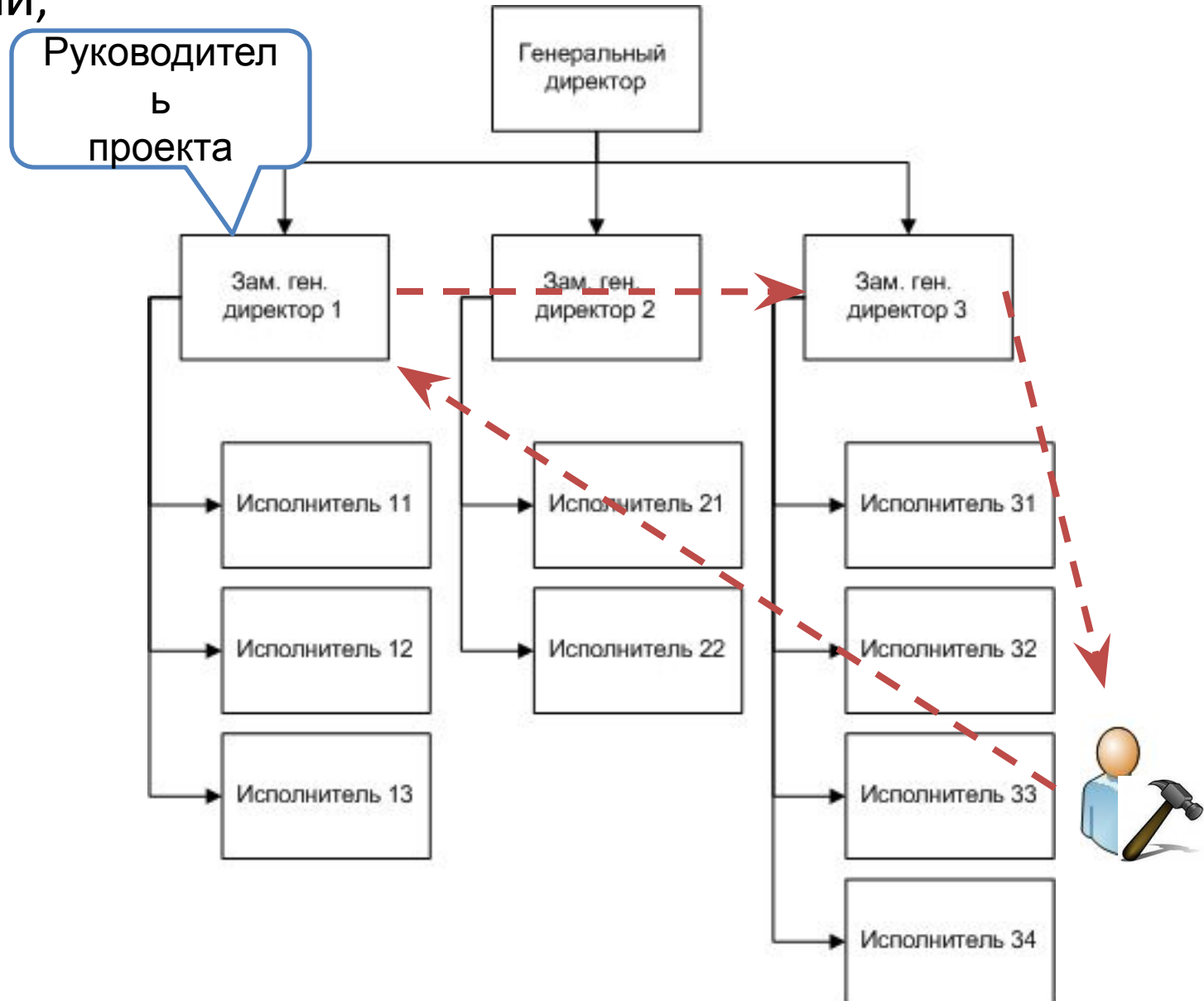


Недостат

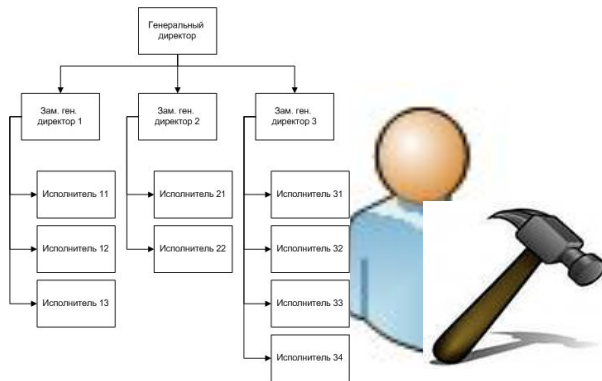
1. Двойное подчинение персонала команды



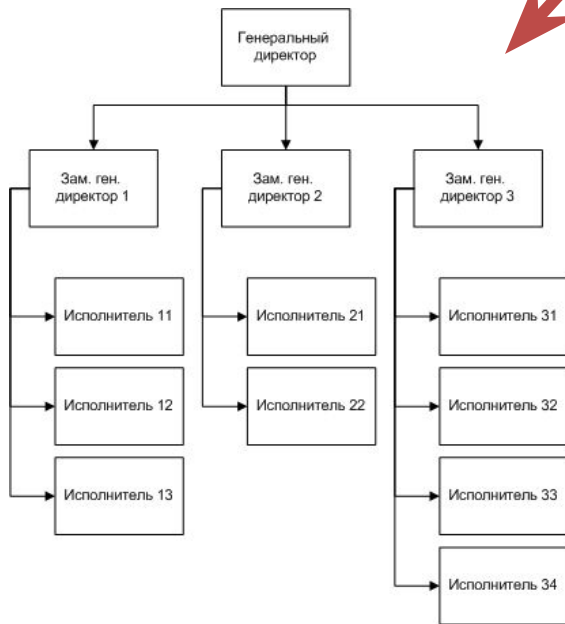
3. Иерархическая система взаимодействий и принятия решений;



4. Ограниченные возможности для профессионального роста членов команды



5. Сложности персонала команды в организации своей двойной деятельности

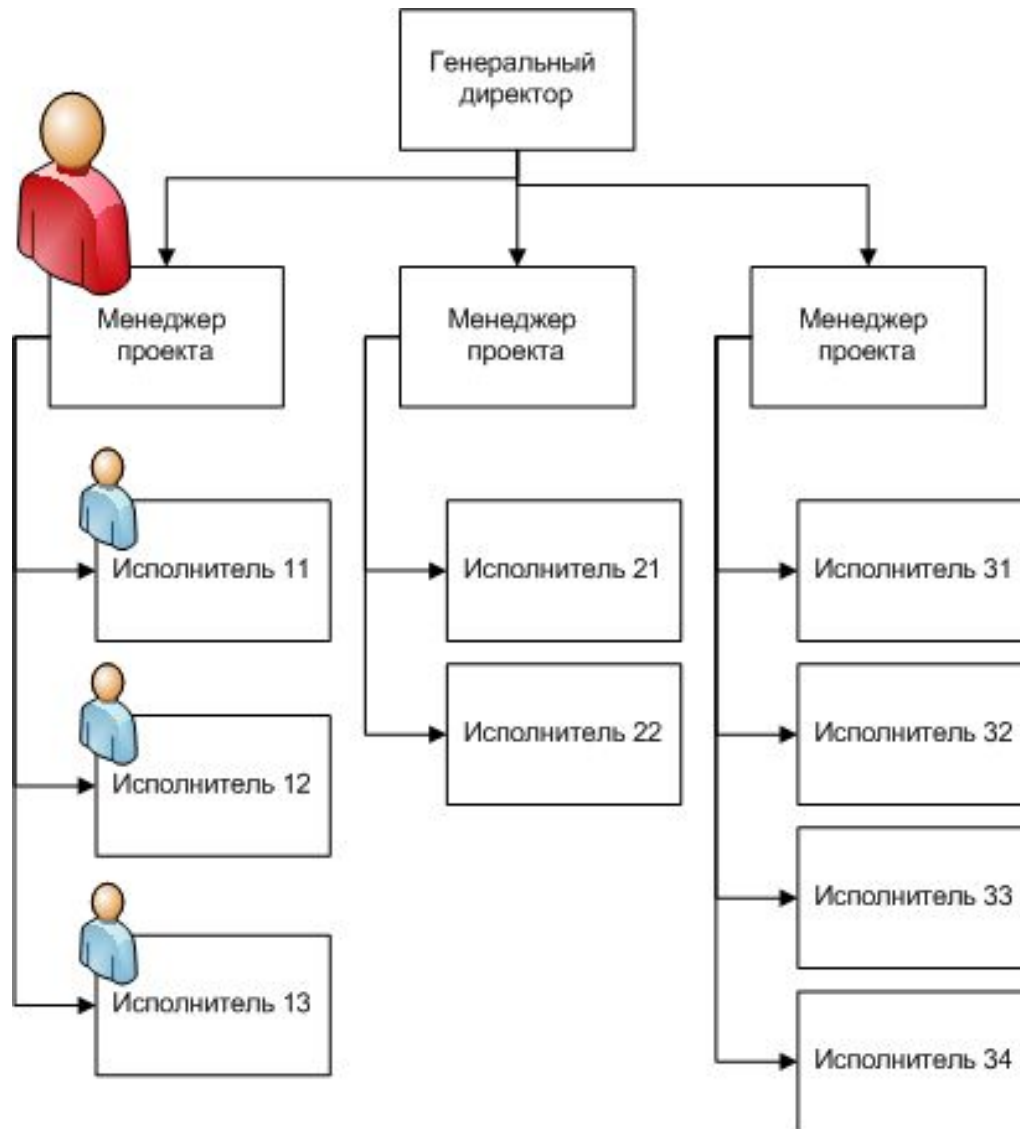


Выполнение проекта при проектной орг. структуре родительской организации



Преимущества

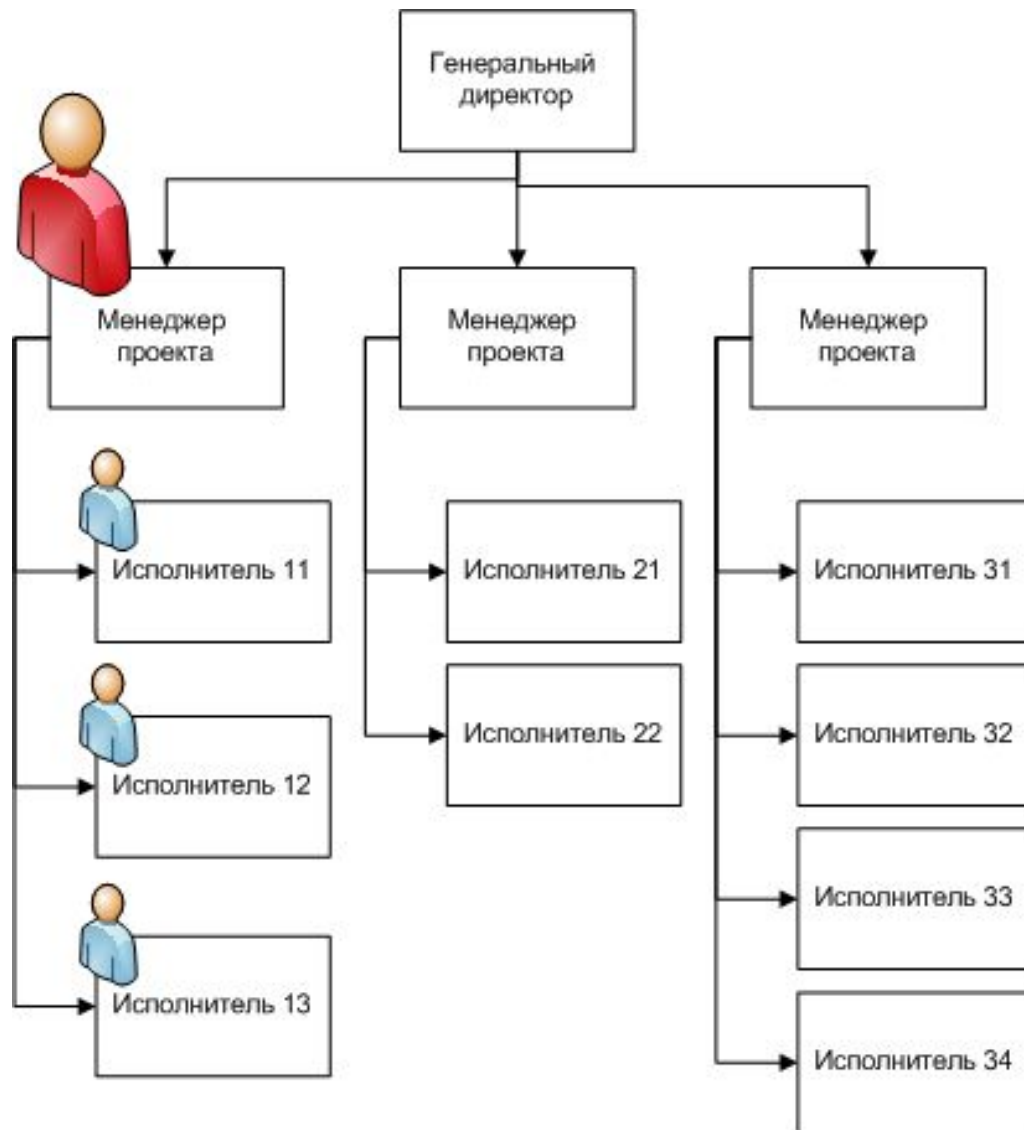
1. Определение четкой роли менеджера проекта.



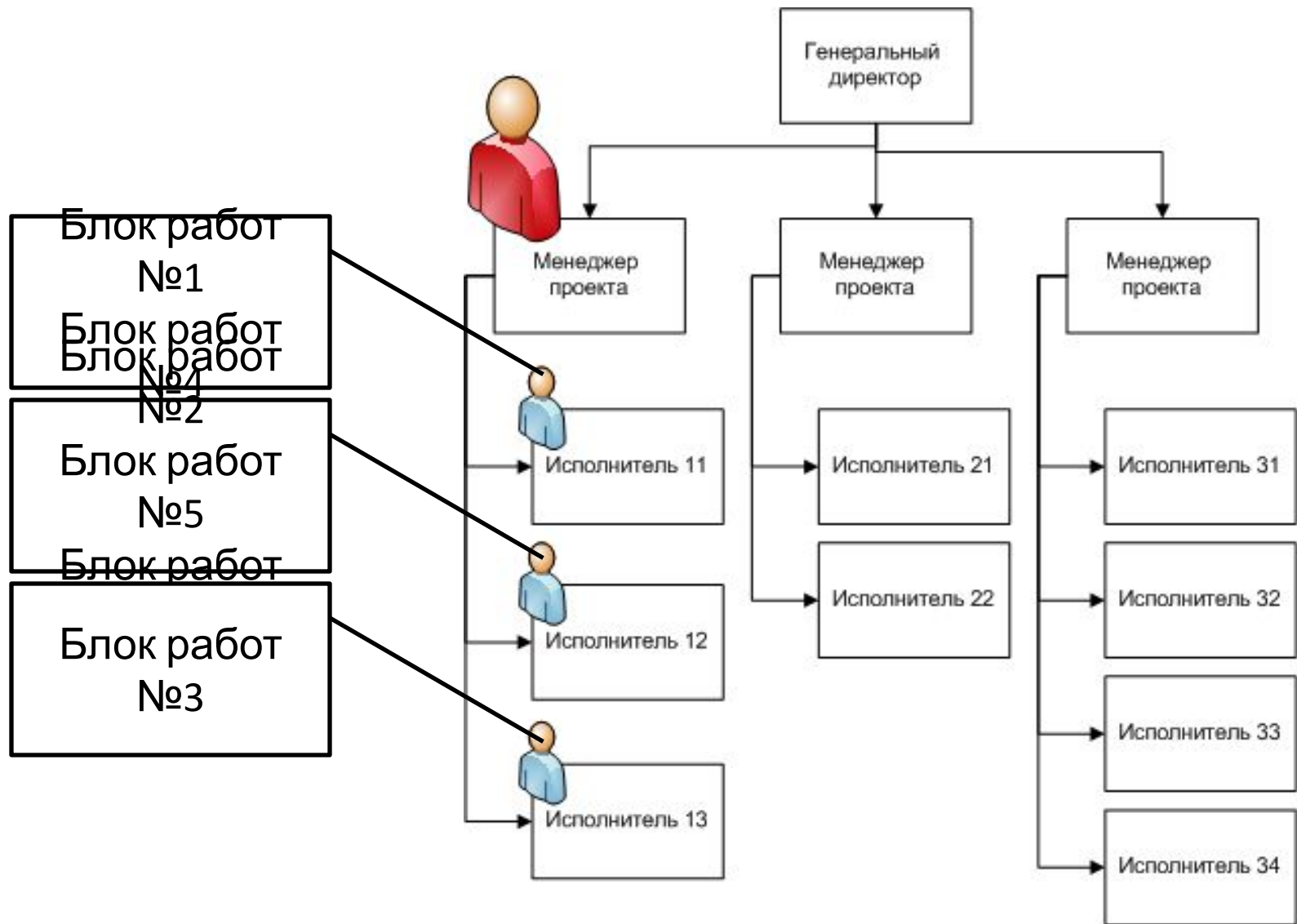
2. Задействование персонала в работе команды до 100%;



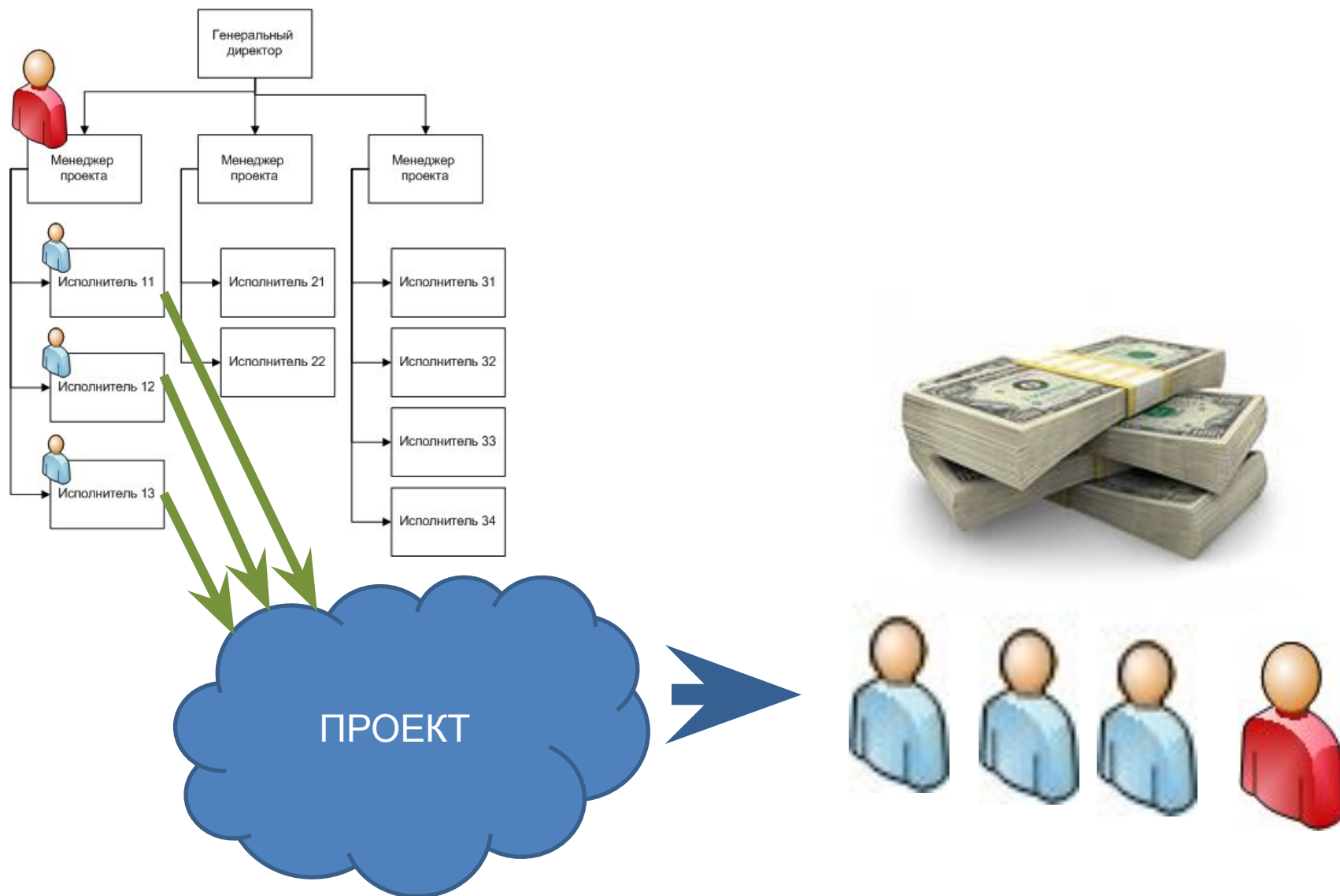
с 9.00 до 18.00



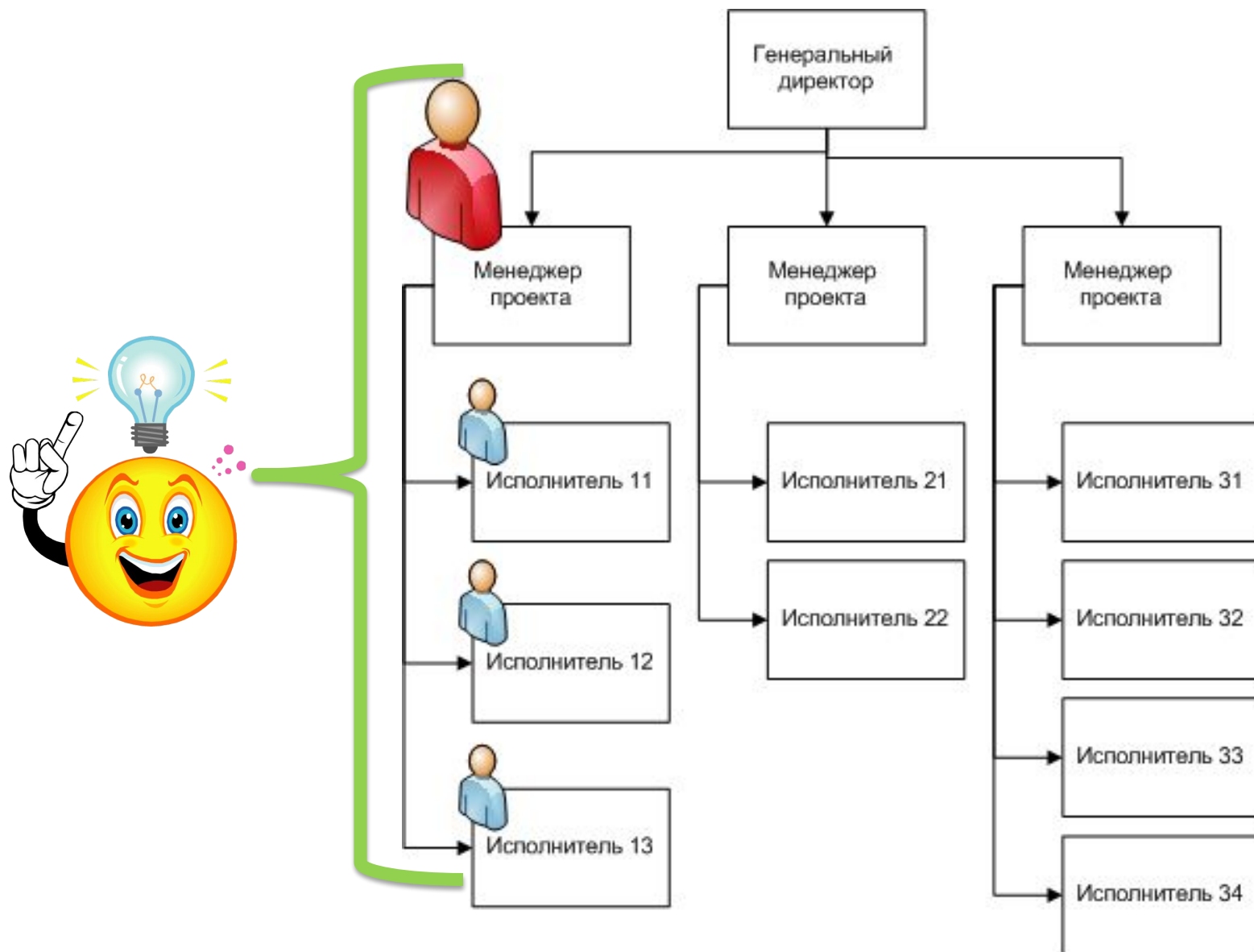
3. Определение четкой ответственности каждого члена команды.



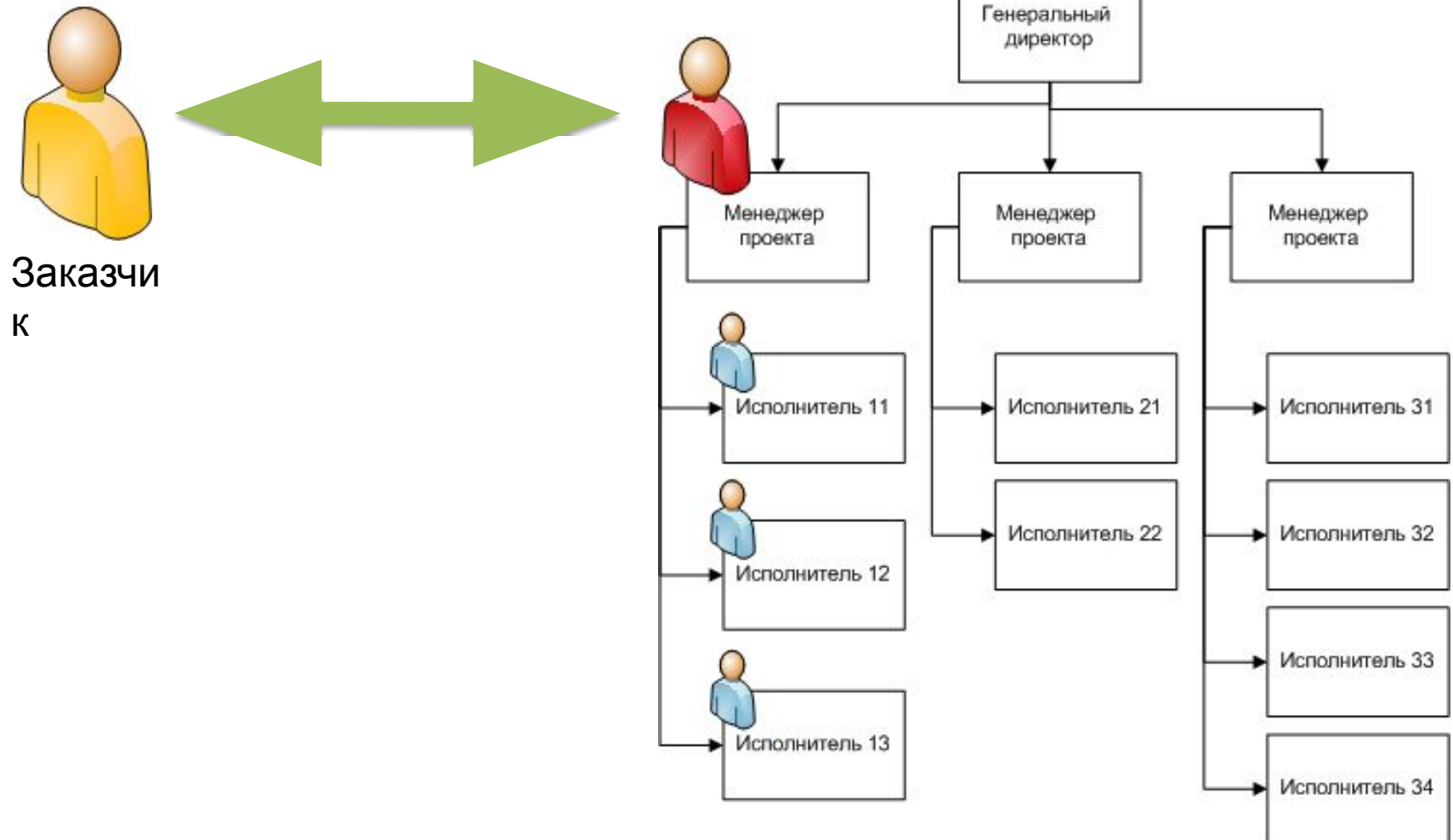
4. Заинтересованность в сложности совместной работы.



5. Оперативное принятие решений.

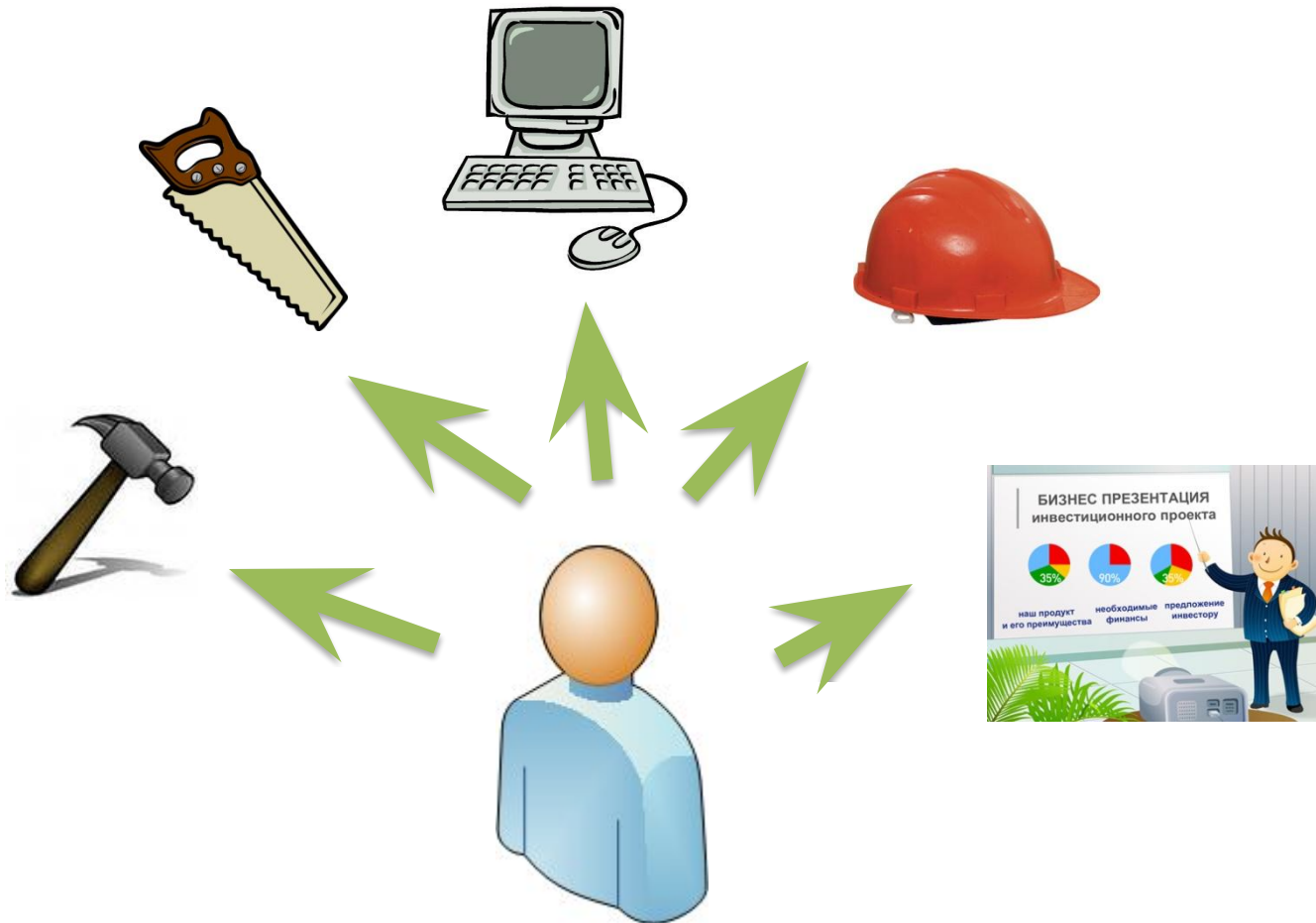


6. Прямые отношения с заказчиком.



Недостат

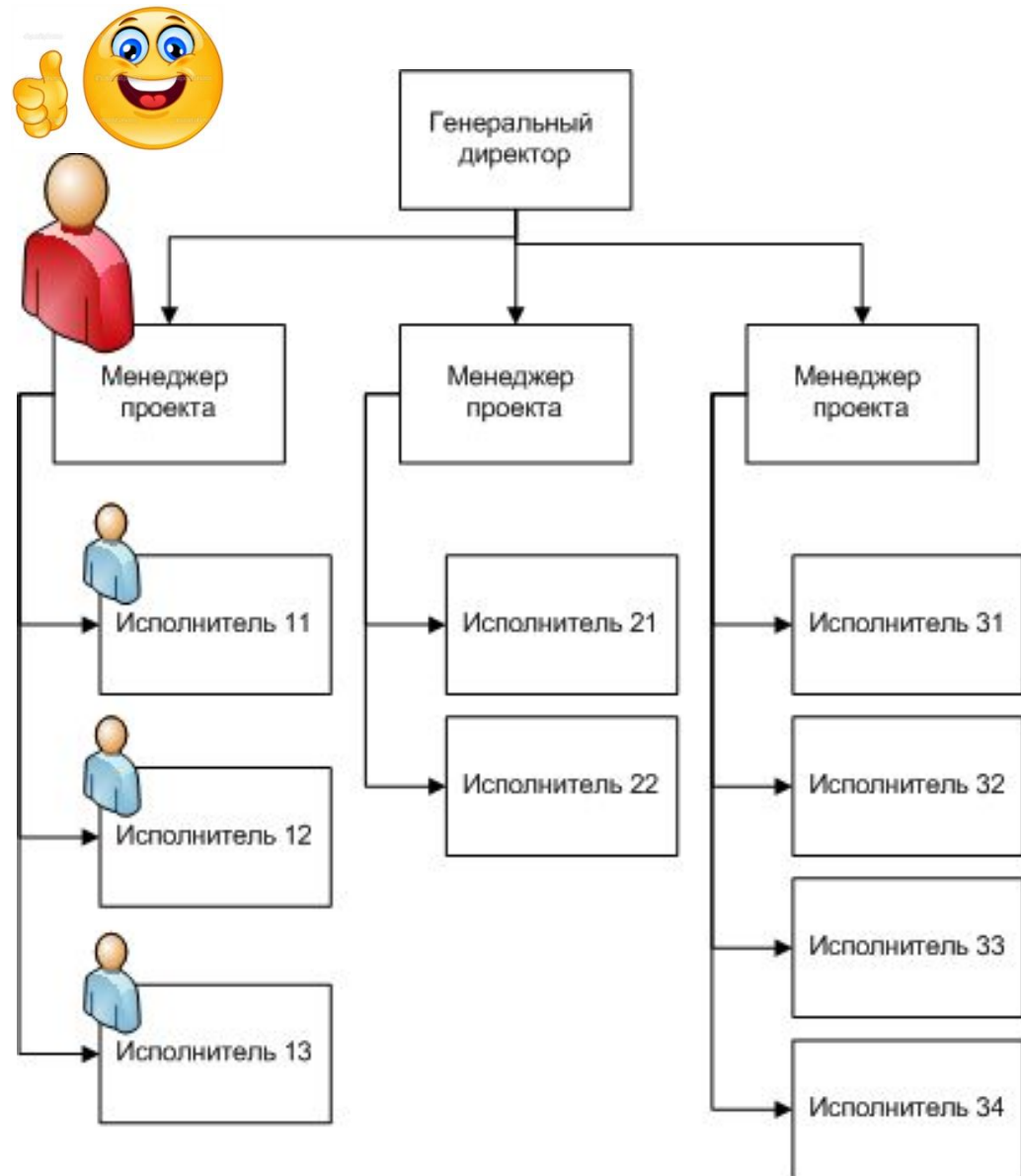
1. Размывание специализации сотрудников.



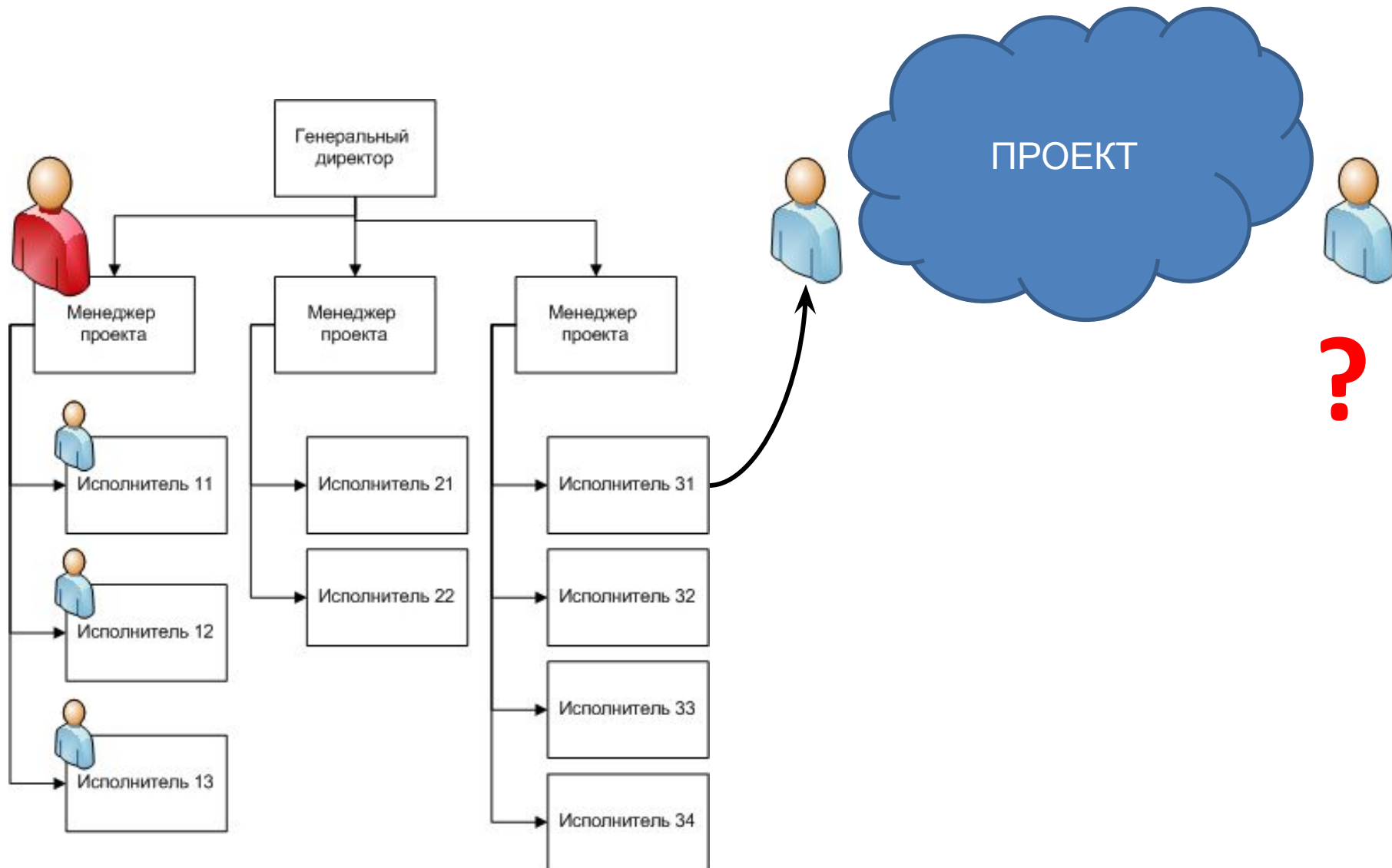
3. Снижение роли функциональных руководителей.



Функциональный
руководитель



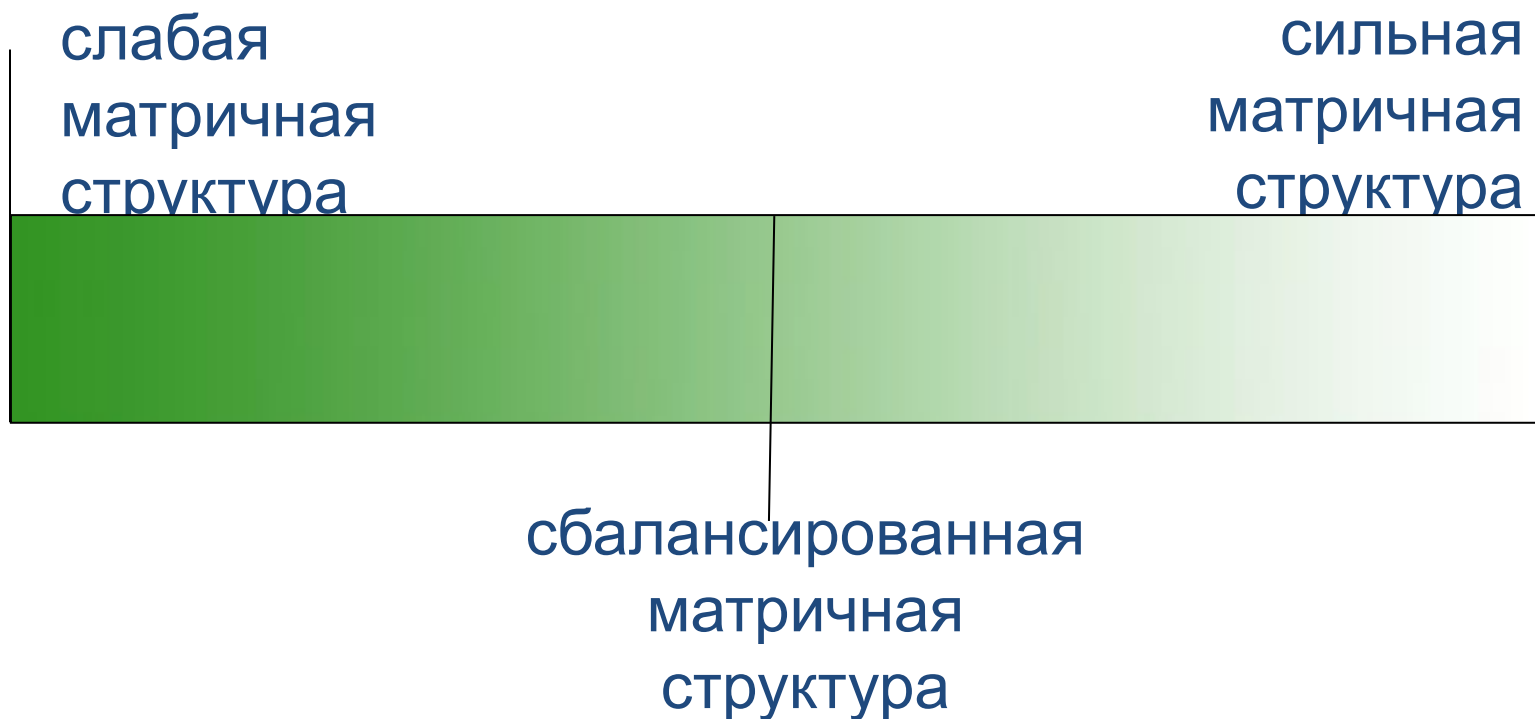
4. Неуверенность членов команды в завтрашнем дне после окончания проекта.

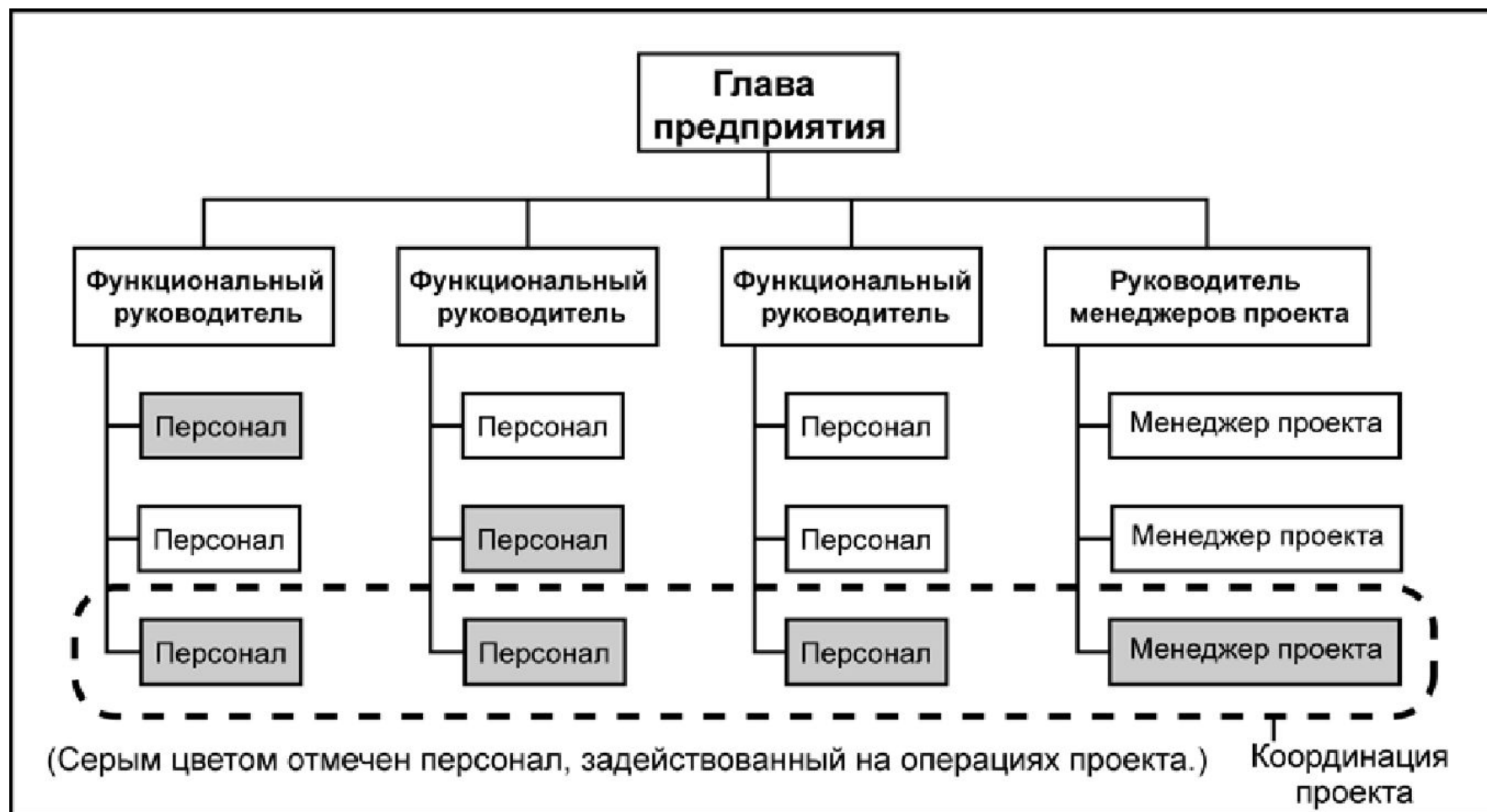


Выполнение проекта при матричной орг. структуре родительской организации



Спектр матричных организаций





Преимущества	Недостатки
Сохраняются все преимущества функциональных структур в части оптимизации деятельности в функциональных областях и использования ресурсов для нужд нескольких проектов	Возникающие конфликты между проектной и функциональной структурами создают большие проблемы при принятии решений по проекту.
Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта	Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов
Появляется возможность «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы	Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений
	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов

Стадии процесса управления проектом

Проект
маленький.
Процессов не
много.

Проект
большой.
Процессов
много.
Необходим
план проекта.

Нужны
ресурсы.
Ресурсы
требуют
управления.
Нужен план
управления
проектом.

Процессы управления проектом

Процессы, ориентированные на создание продукта

Стадии процесса управления проектом



Функциональные области управления проектами



Управление содержанием проекта

Управление предметной областью проекта

Содержание

продукта

проекта



Содержание

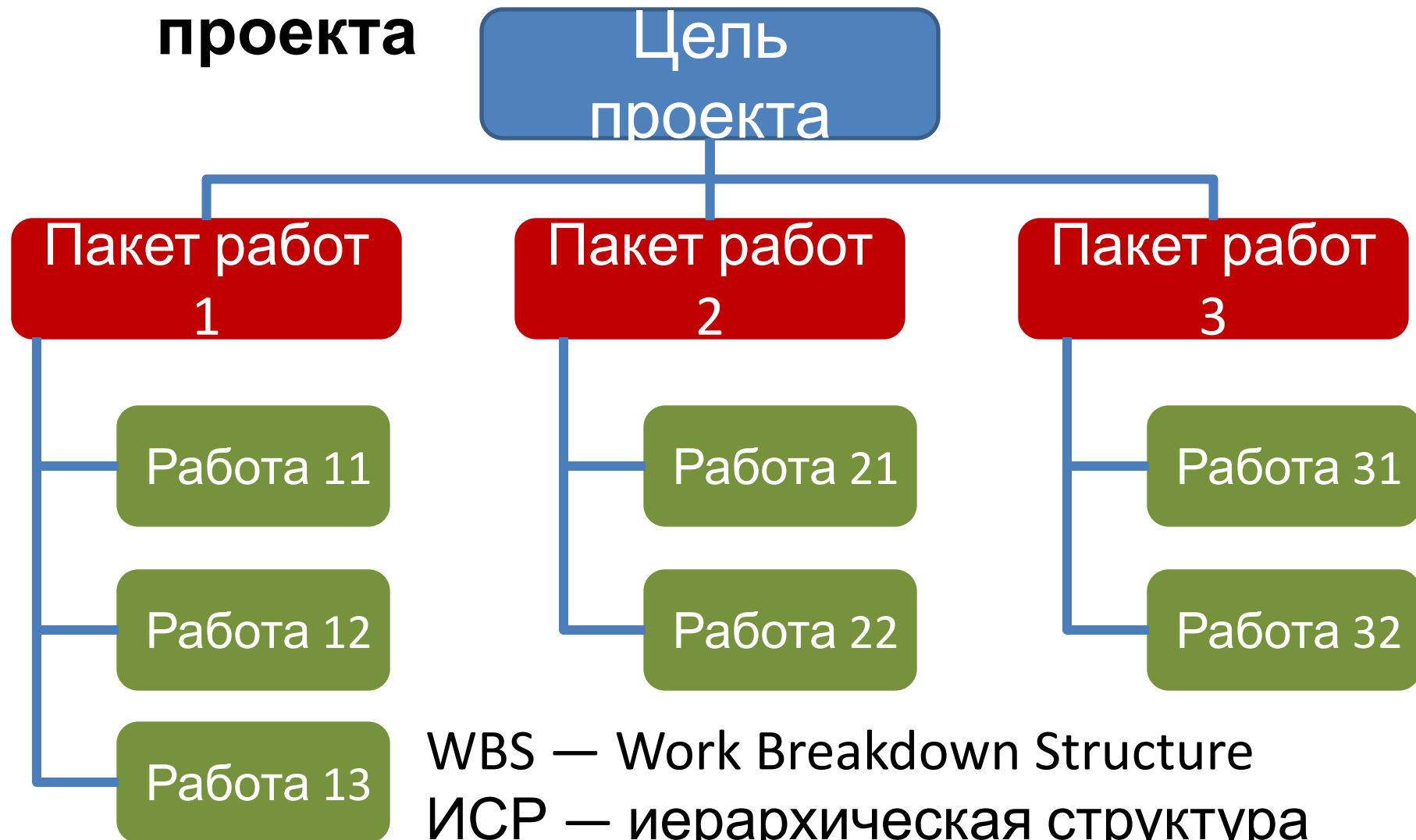
продукта

1. Сбор требований





Иерархическая структура работ проекта



WBS — Work Breakdown Structure

ИСР — иерархическая структура работ

СДР — структурная декомпозиция



**Замена
проколотого колеса
автомобиля**

Установка знака
аварийной
остановки

Звонок
в службу помощи
на дорогах

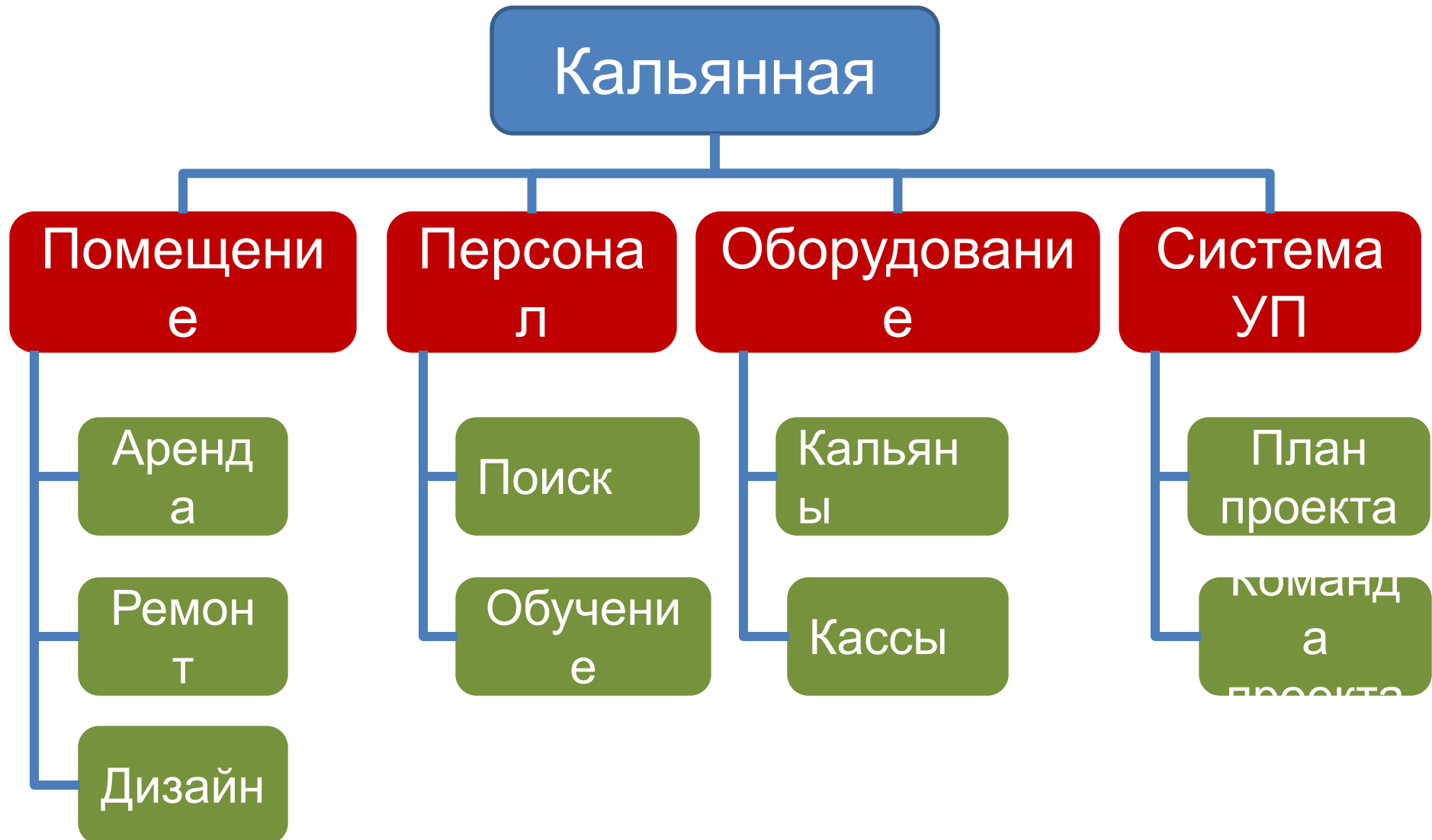
Ожидание сотрудника
службы помощи
на дорогах

Замена колеса
сотрудниками службы
помощи на дороге

Оплата услуг
сотрудников службы
помощи на дорогах

Принципы декомпозиции

1. по компонентам продукции проекта



2. по функциональным элементам

деятельности

Кальянная

Аренда
помещени

Ремонт

е
персонало

Система
УП

Поиск
помещени

Предв.
работы

Поиск

Разработк
а плана
проекта

Заключени
е
договора

Ремонт
потолков

Найм

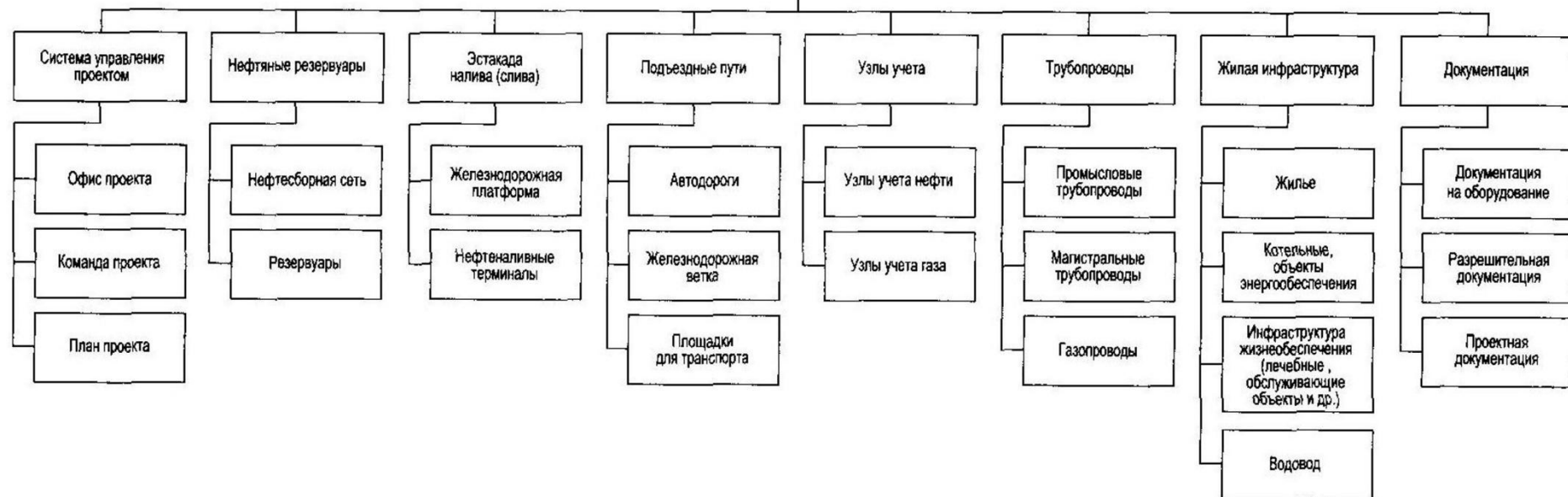
Формиров
ание
команды
проекта

Ремонт
стен

2. по этапам ЖЦ проекта

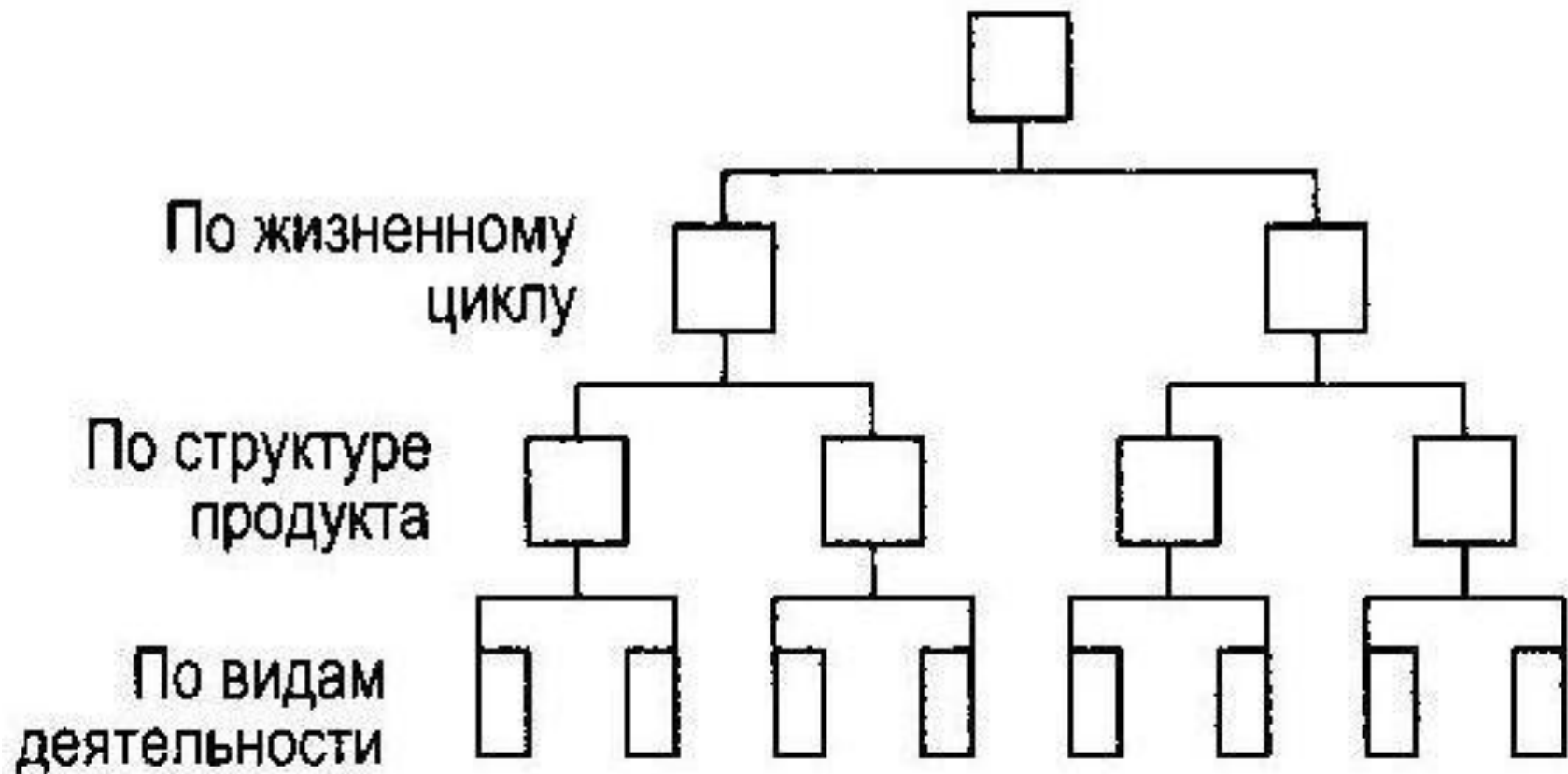


Резервуарный парк
на нефтяном
месторождении

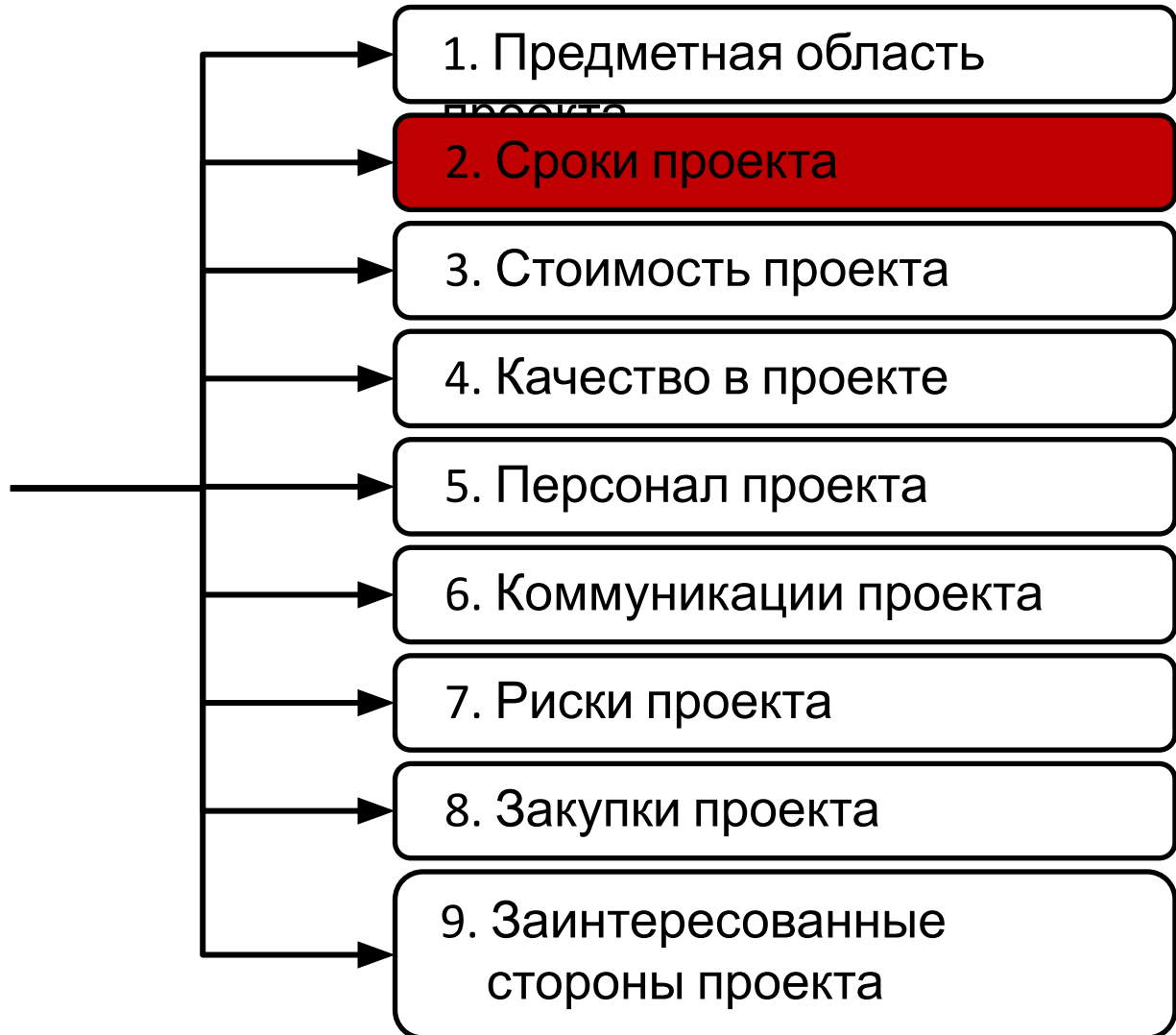




Оптимальный способ декомпозиции

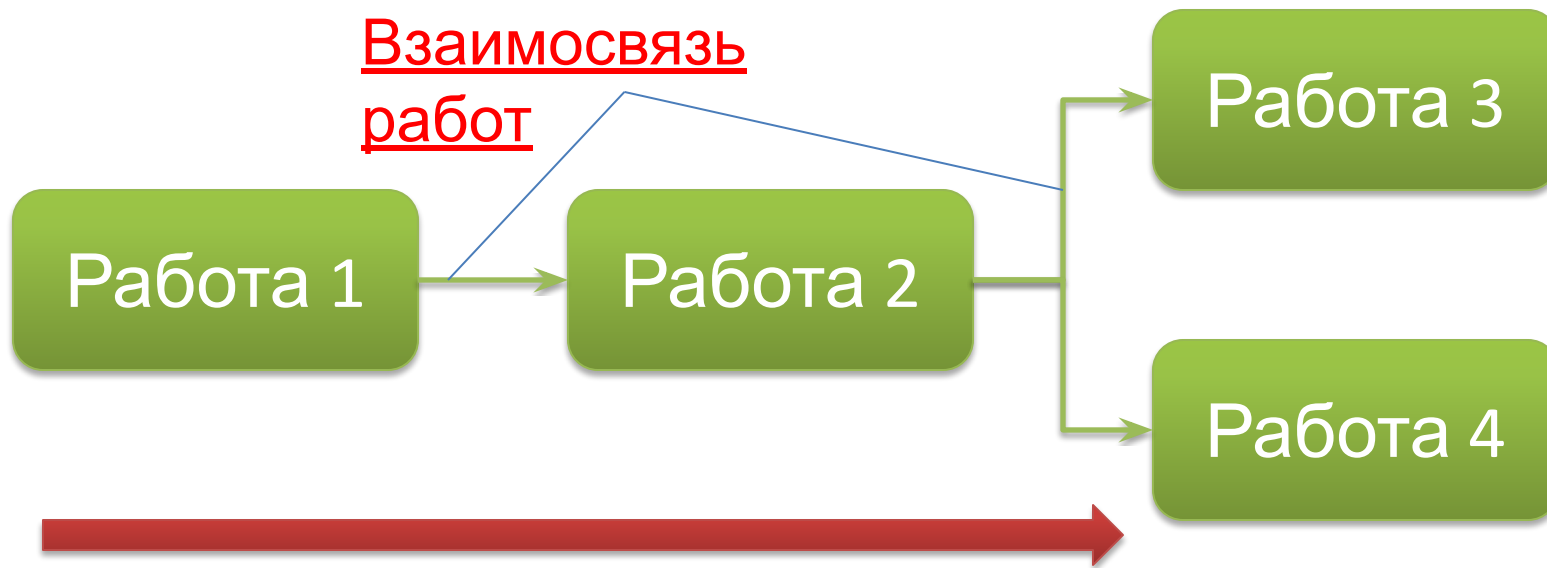


Управление проектом по временным параметрам



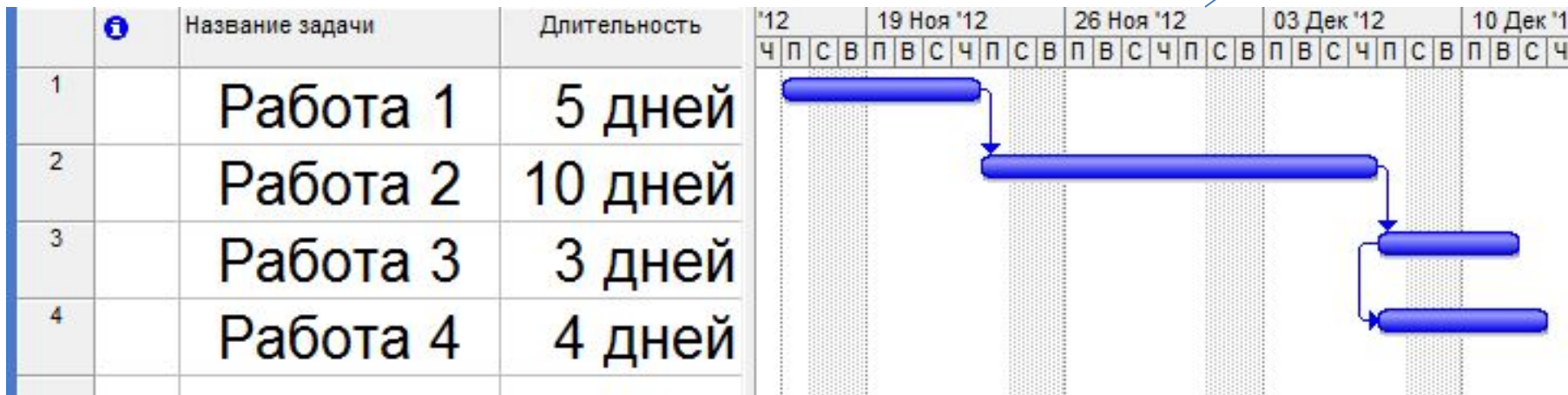
Календарный план

Взаимосвязь работ



Последовательность выполнения работ

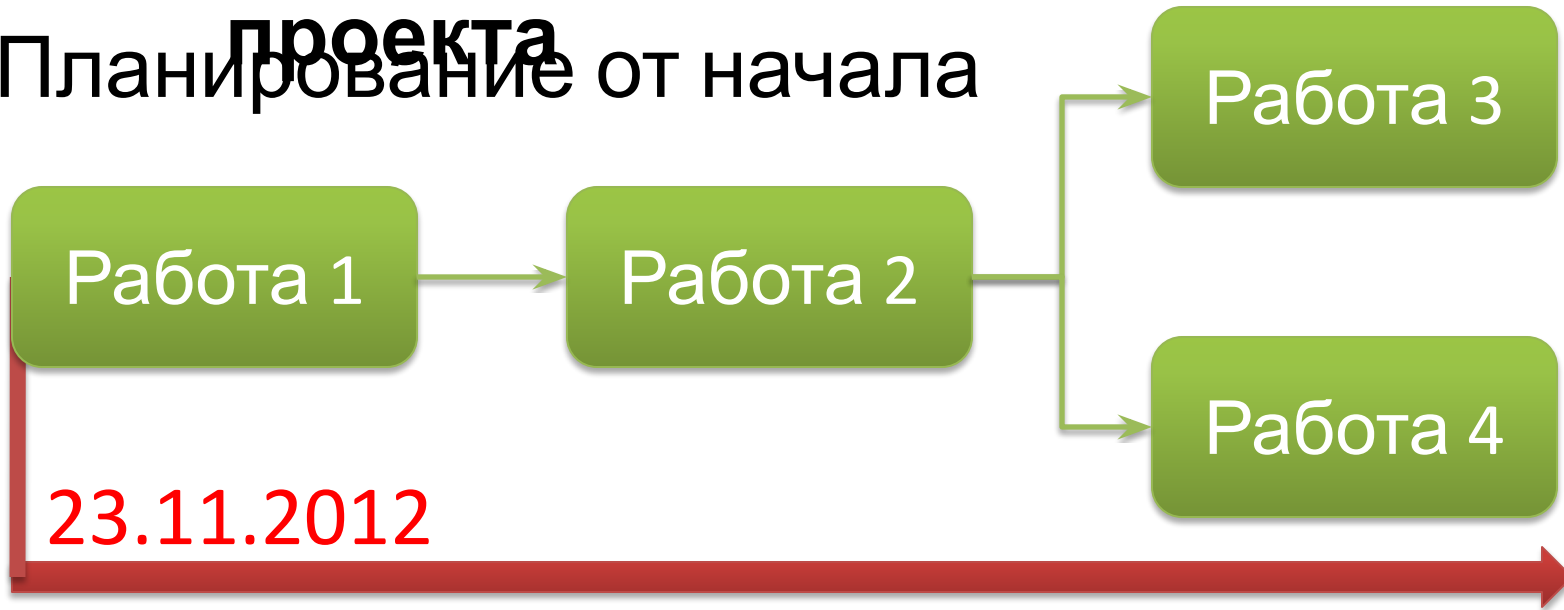
Сроки выполнения



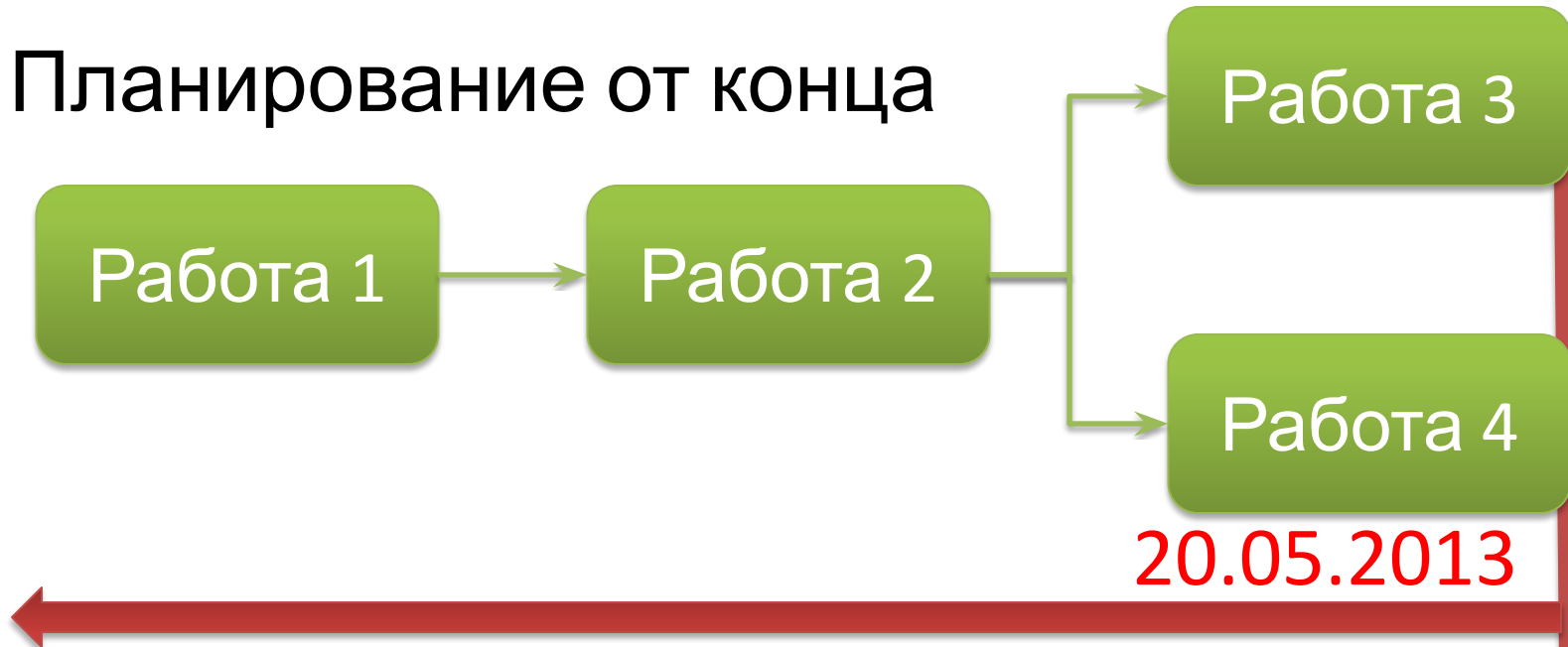
Принцип планирования

проекта

1. Планирование от начала



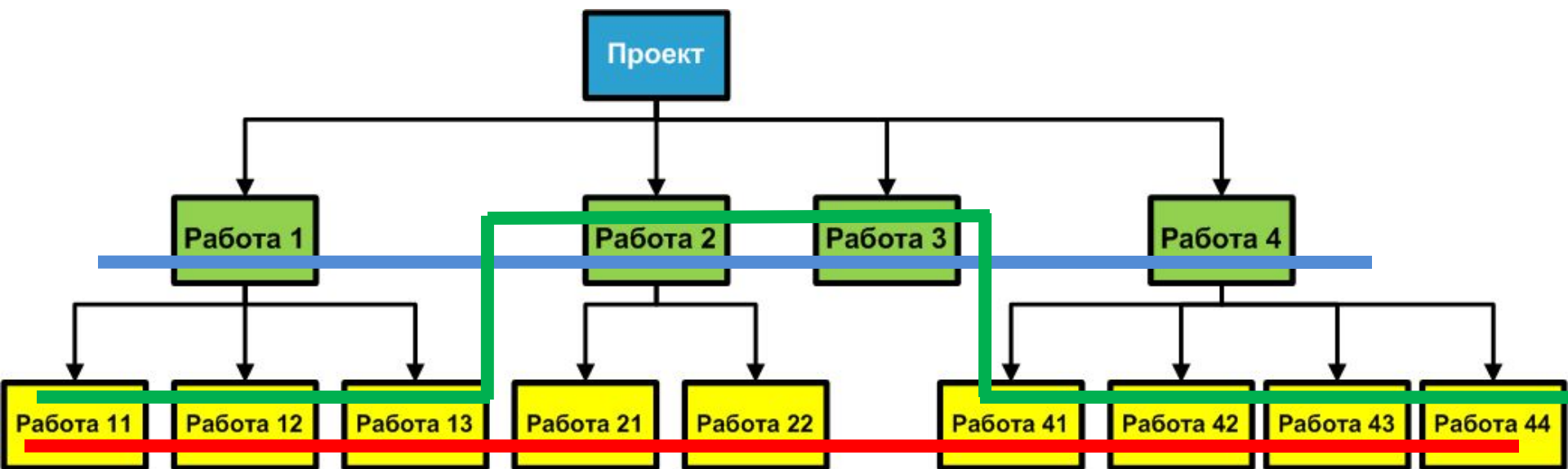
2. Планирование от конца



Этапы разработки календарного плана

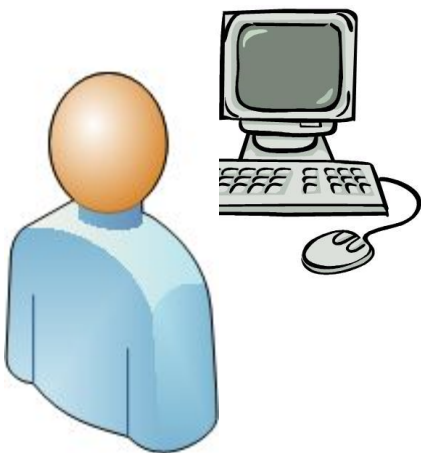
№ этап а	Содержание шага	Инструменты и методы
1	Определение состава работ	Методы декомпозиции, иерархическая структура работ
2	Оценка трудозатрат работ	Нормативы, экспертные оценки, оценки по аналогам
3	Расчет продолжительности работ	Нормативы
4	Определение последовательности выполнения работ (сетевая модель) и расчет календарного плана	Сетевые диаграммы
5	Пересчет календарного плана с учетом временных и ресурсных ограничений	Методы оптимизации и ресурсного выравнивания
6	Пересчет календарного плана с учетом антирисковых мероприятий	Методы планирования реагирования на риски

Определение состава работ



Трудозатра ты

Работа



8 человеко-
часа

Оценка трудозатрат работ

- Существующие стандарты и
нормативы
- Консультации у экспертов
- Предыдущий опыт

Оценка продолжительности работ

Процент использования
сотрудником рабочего
времени



40% - 95%

Средний коэффициент
использования рабочего времени
сотрудника приблизительно равен

80%

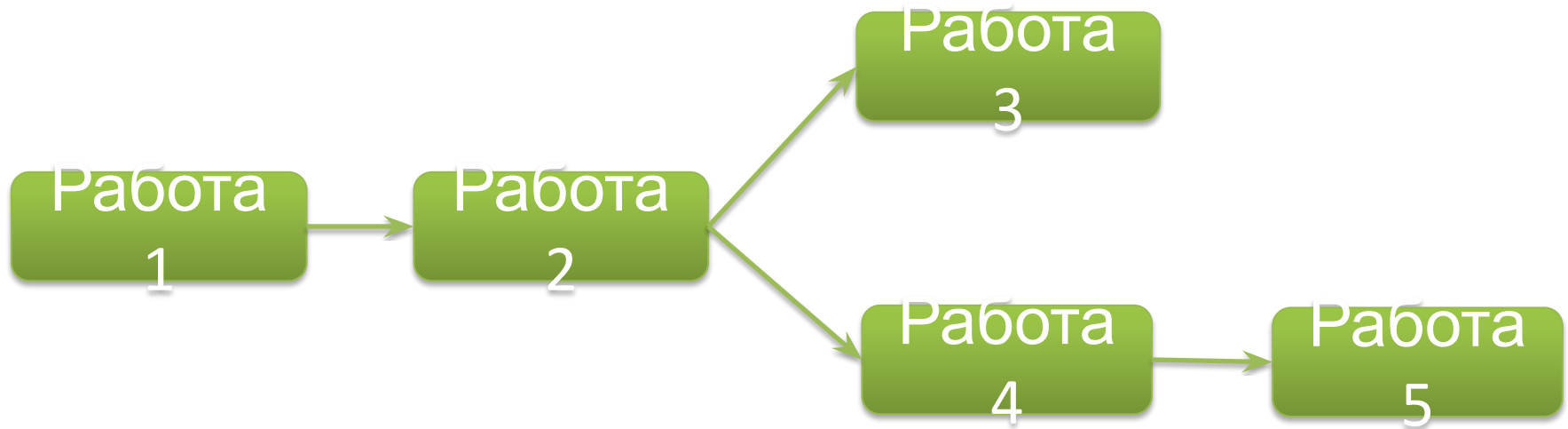


Продолжительность работы при условии
полной загрузки сотрудника будет не
менее чем в 1,25 больше от оцененных
трудозатрат

Что еще нужно учитывать...

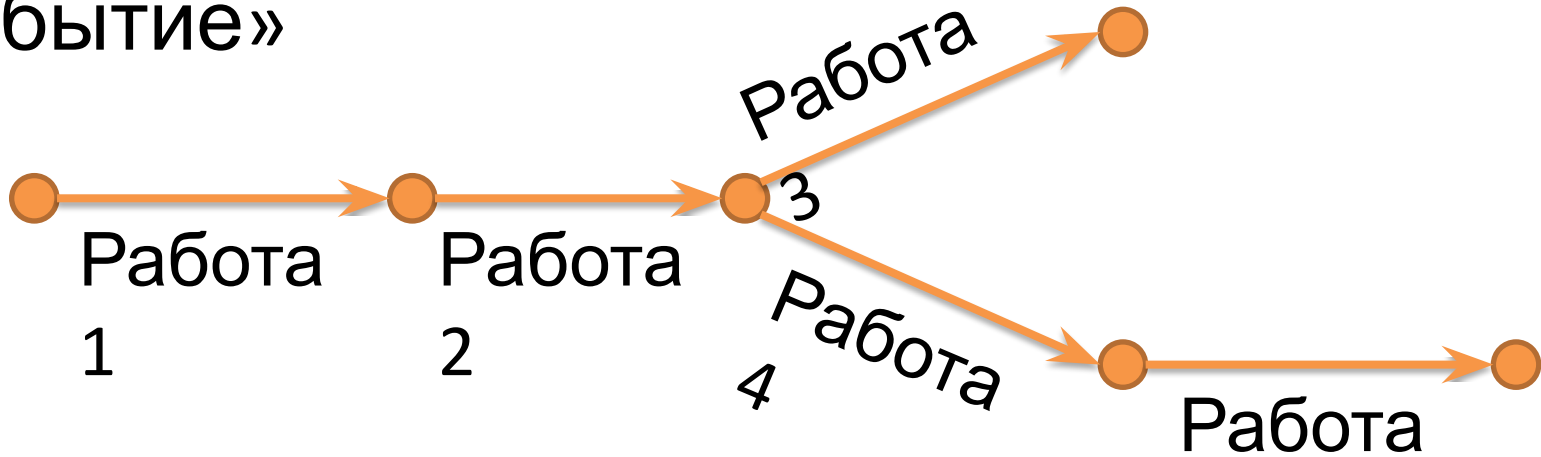
- Уровень квалификации сотрудника.
- Степень загрузки исполнителя на проекте.
- Наличие рисков при выполнении работы.
- Нелинейную зависимость между продолжительностью одной задачи и нескольких.

Определение последовательности выполнения работ (сетевая модель)

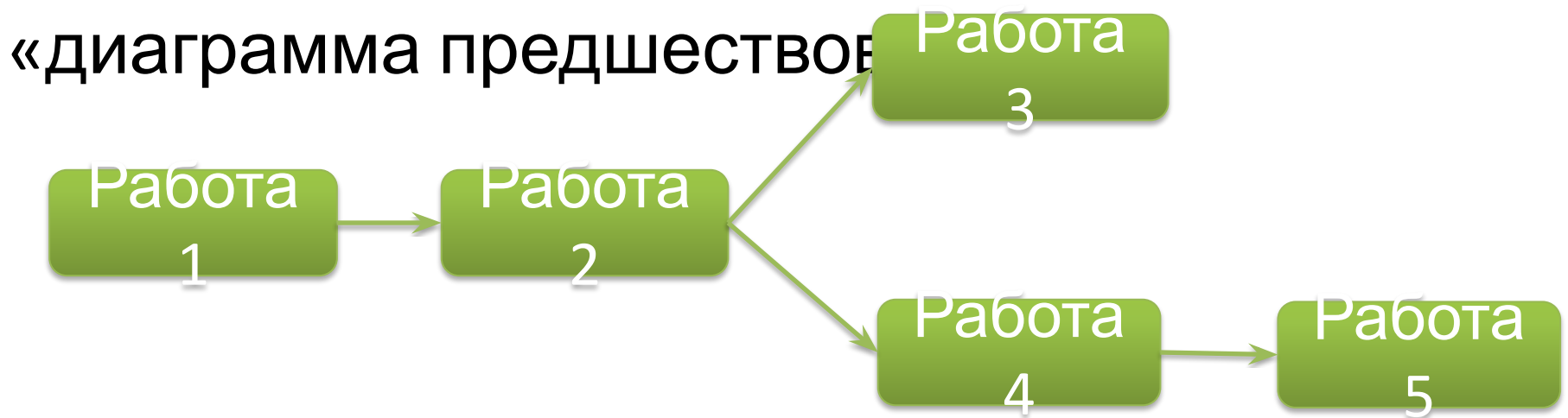


Два типа сетевых

1. Сетевая диаграмма типа «вершина-событие»

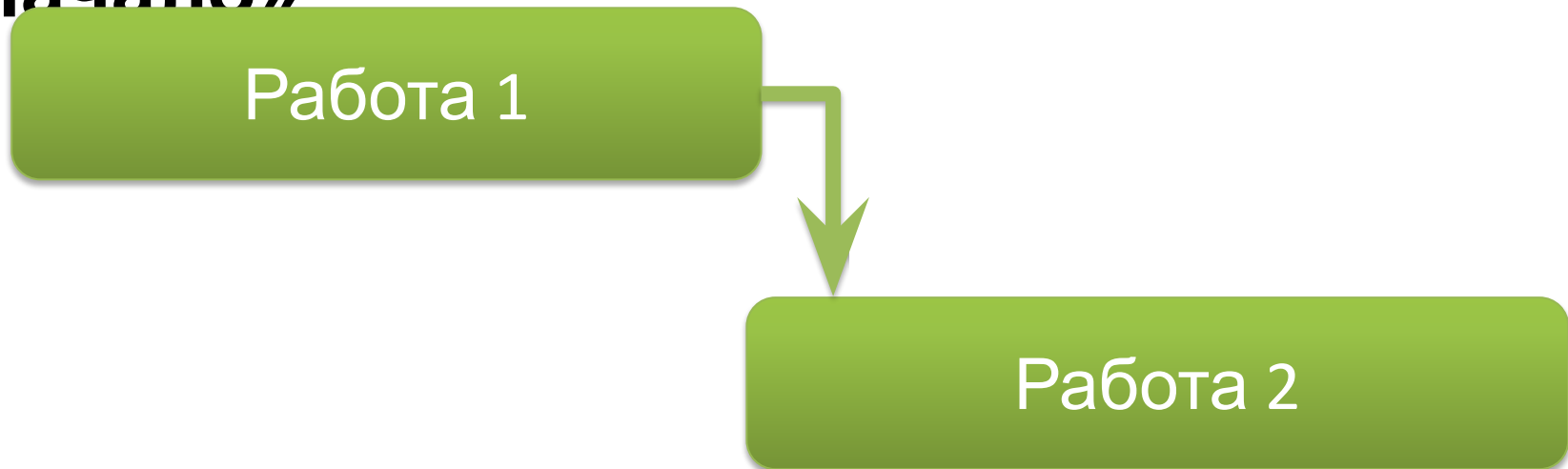


2. Сетевая диаграмма типа «вершина-работа»
или

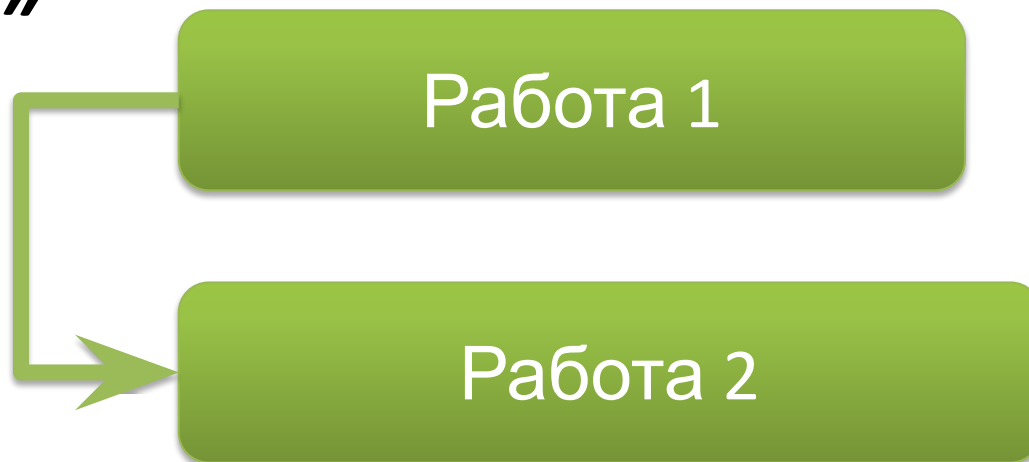


Связи между работами

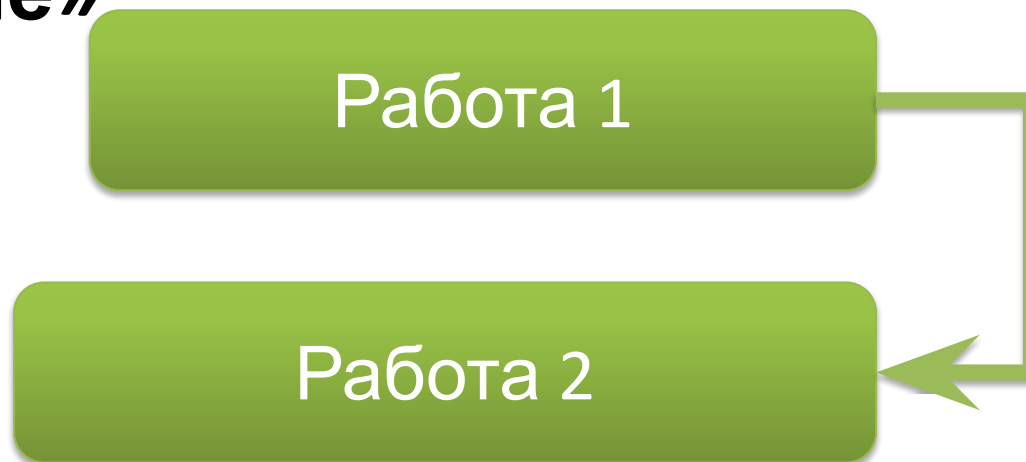
1. Связь «окончание — начало»



2. Связь «начало — начало»

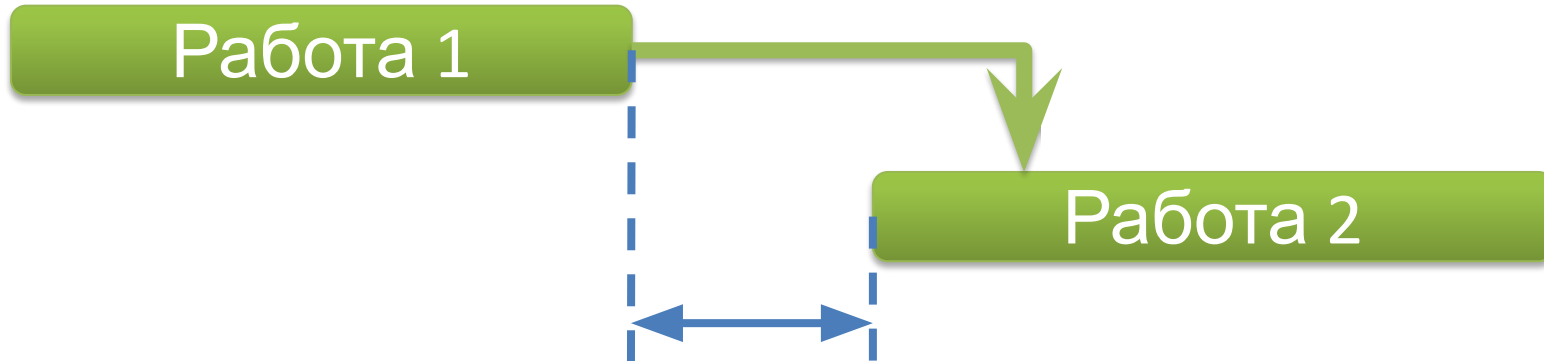


3. Связь «окончание — окончание»



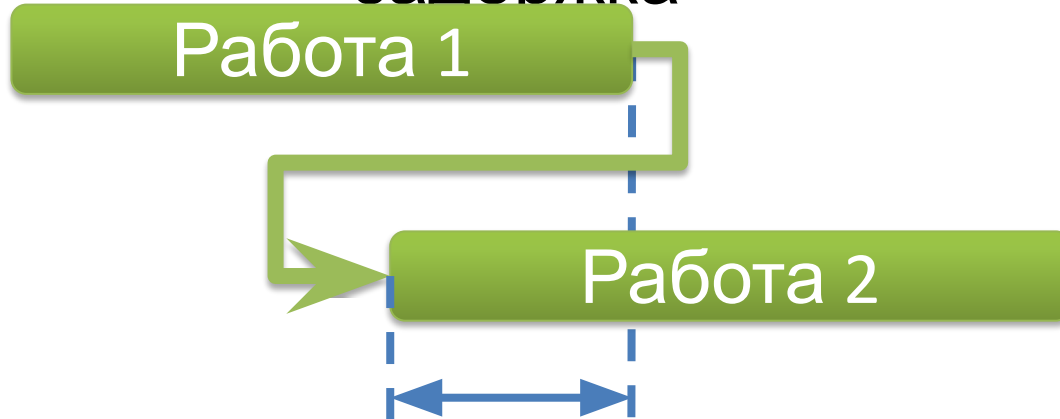
Временной

1. Связь «окончание — начало»



лаг > 0 -

задержка



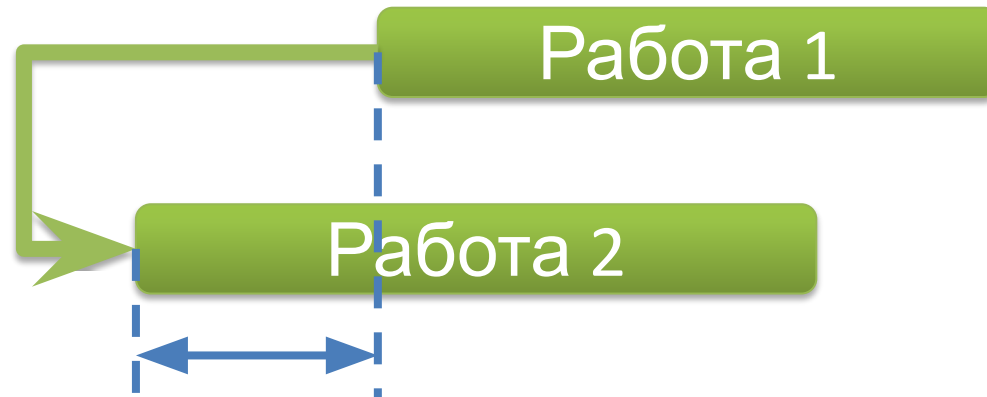
лаг < 0 -

сдвиг

2. Связь «начало — начало»

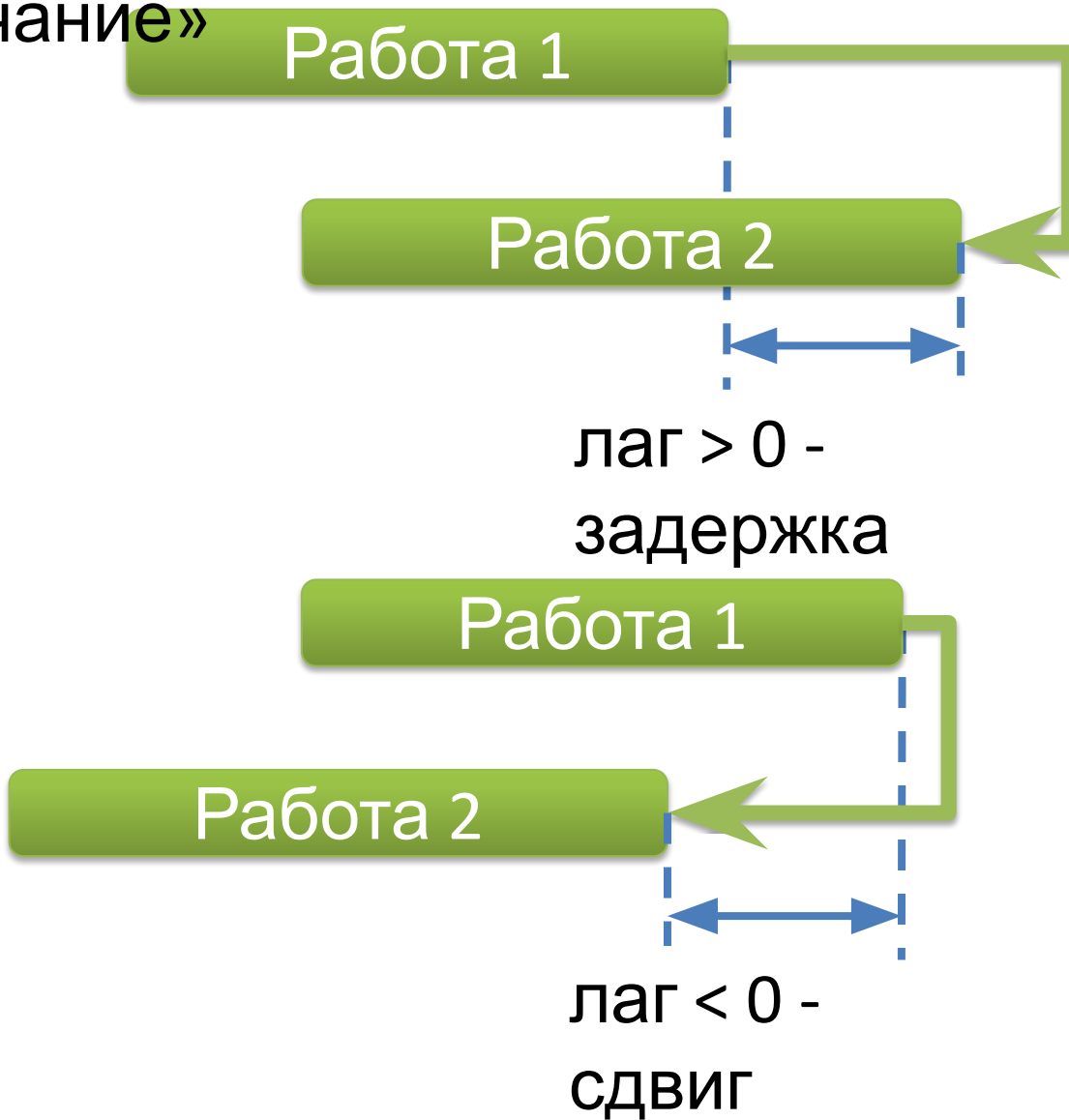


лаг > 0 -
задержка



лаг < 0 -
сдвиг

3. Связь «окончание — окончание»



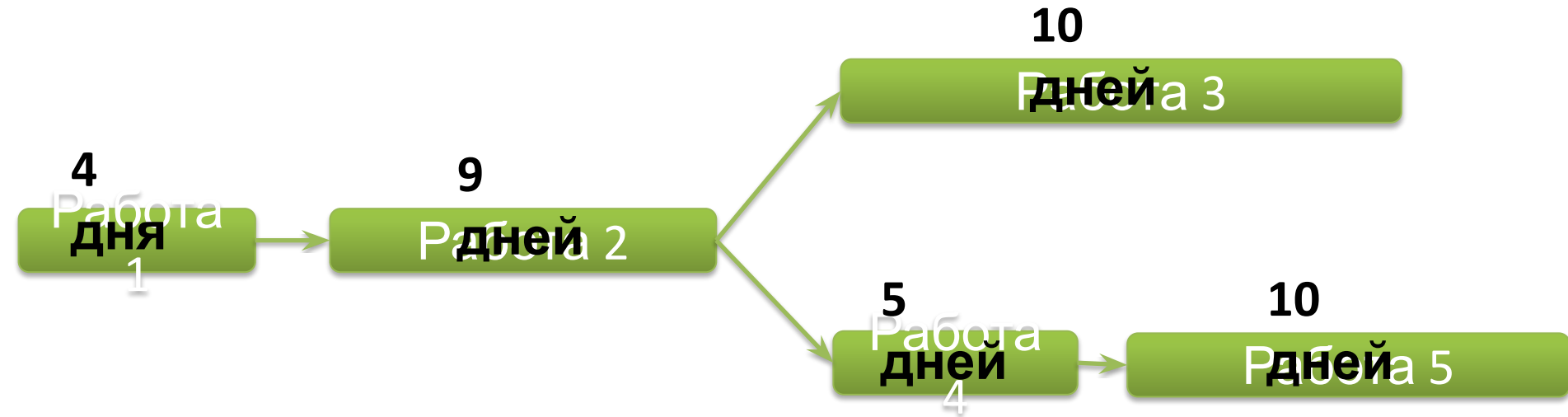
Календарный план в виде...

1.

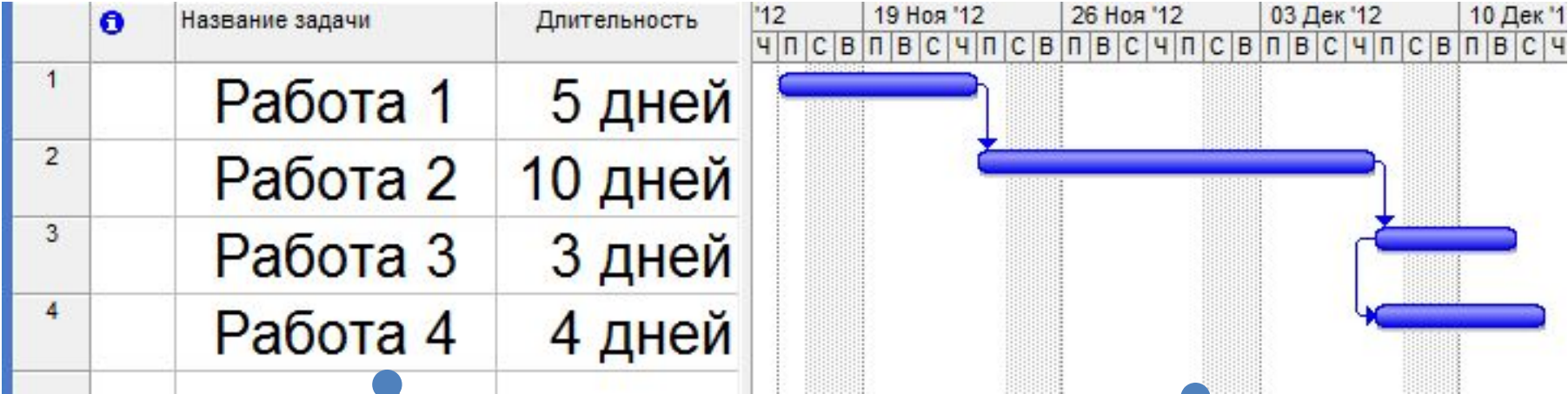
Таблица

Работы	Даты
Работа 1	23.11-26.11
Работа 2	27.11-5.12
Работа 3	6.12-15.12
Работа 4	6.12-10.12
Работа 5	11.12-20.12

2. Сетевая диаграмма в масштабе времени



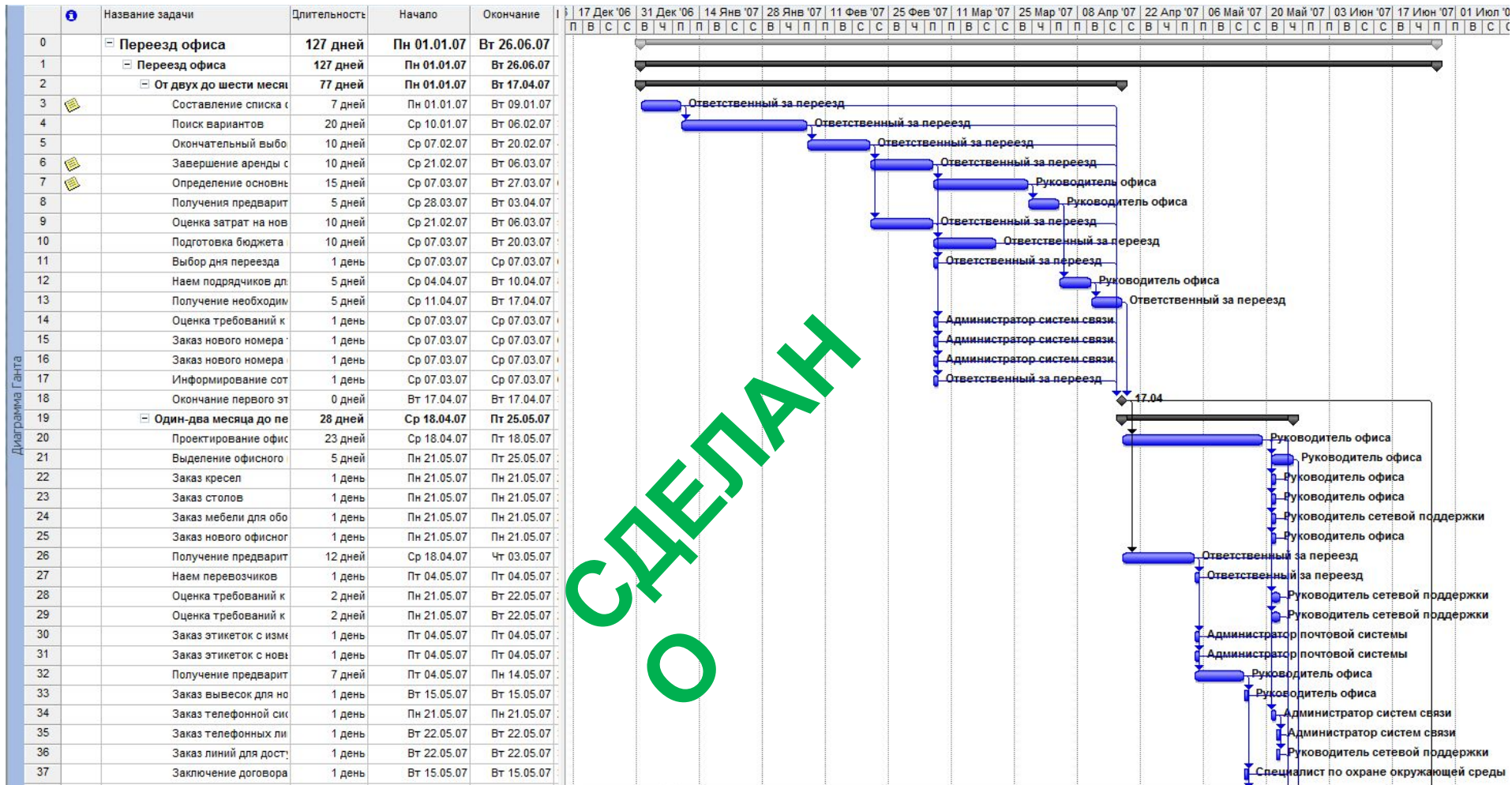
3. Диаграмма Ганта



Табличная
часть

Ленточная
диаграмма

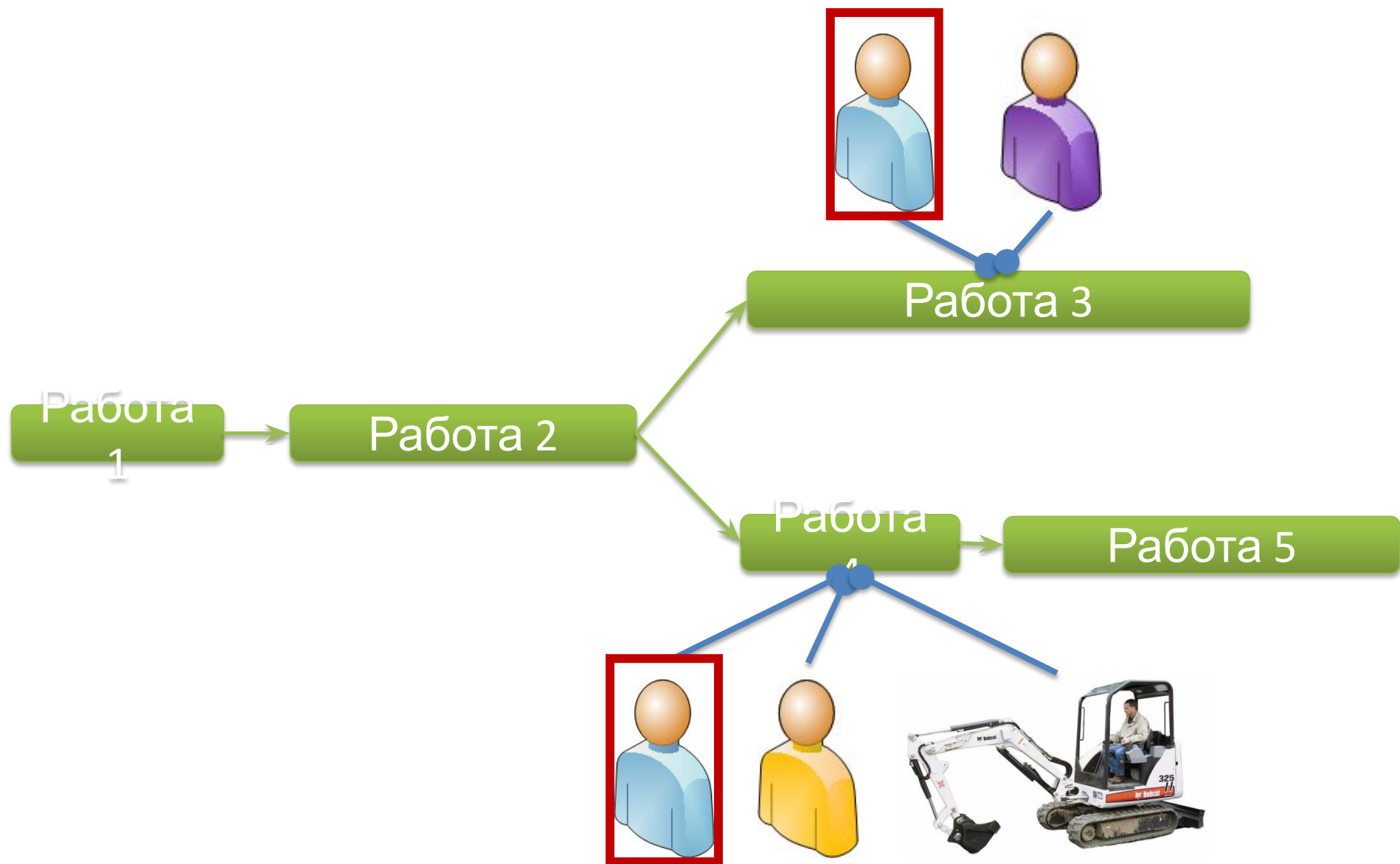
Календарный план



РЕСУРСЫ – ОГРАНИЧЕНЫ!!



Пересчет календарного плана с учетом временных и ресурсных ограничений

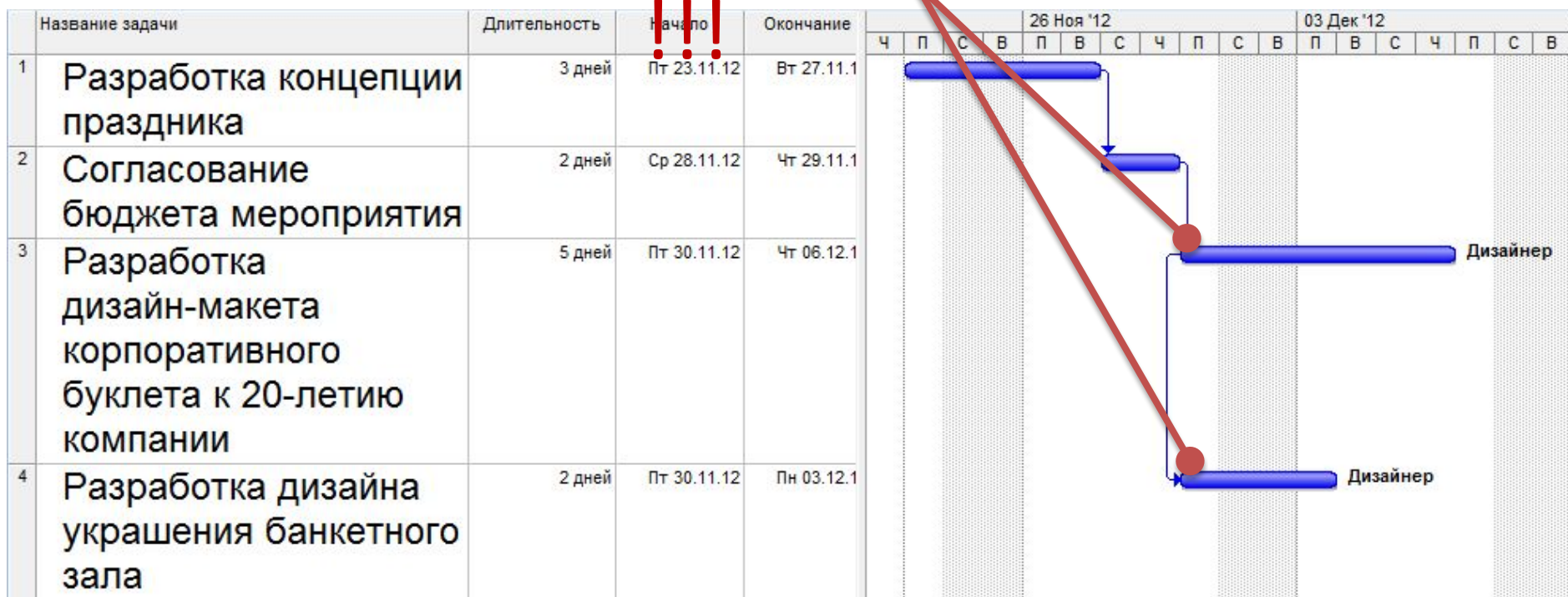


Два метода разрешения ресурсных

1. Конфликты

Ресурсное планирование при ограниченных ресурсах.

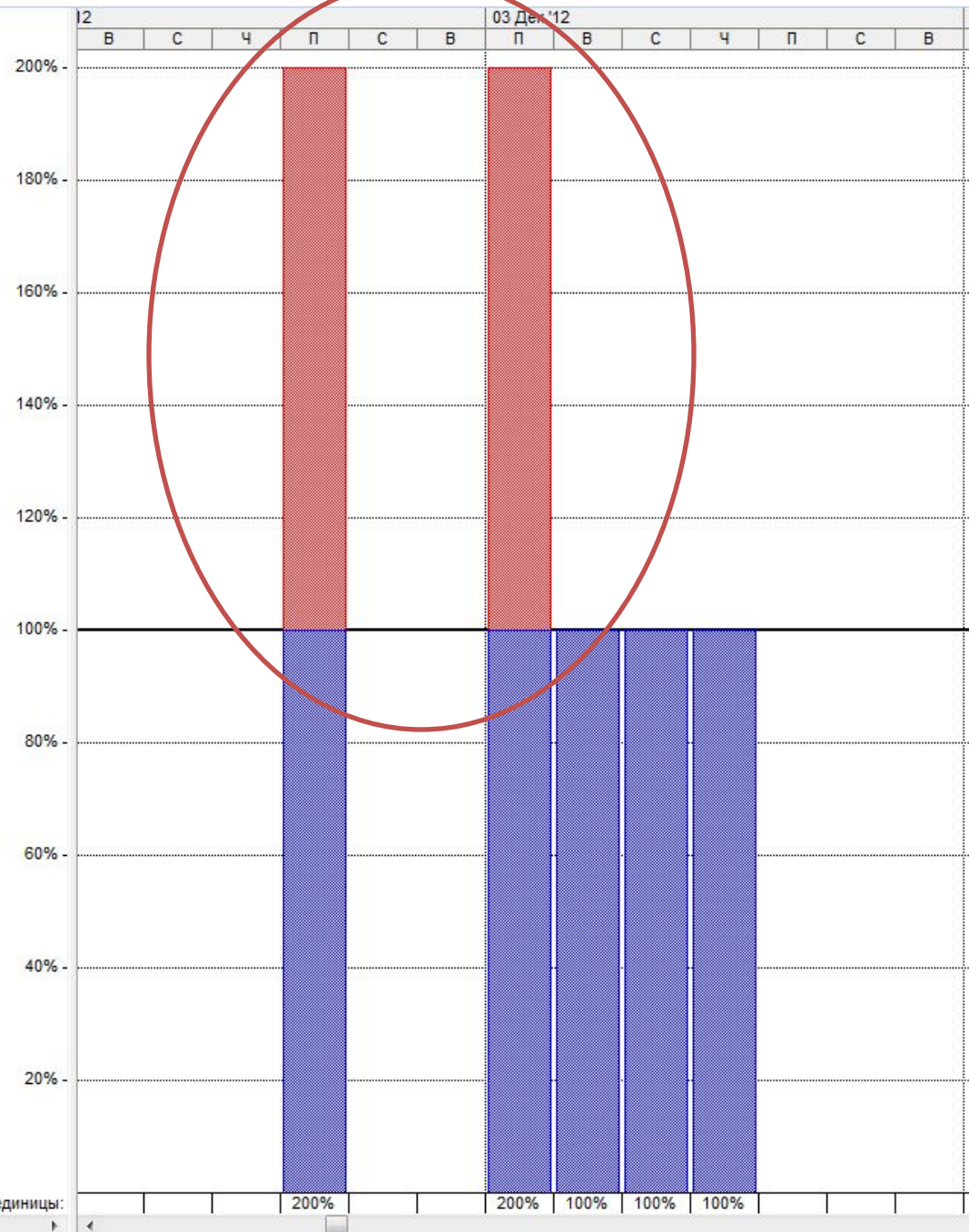
ПРОБЛЕМА



Дизайнер

Превыш. дост.: 

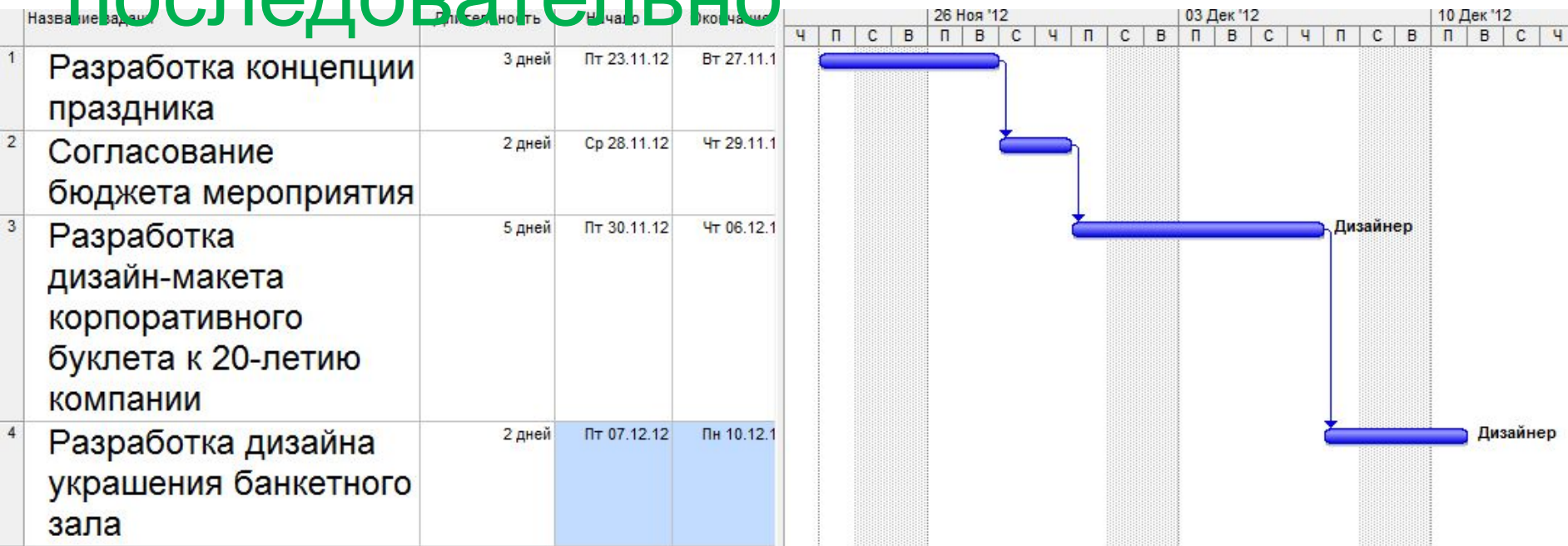
Выделено: 

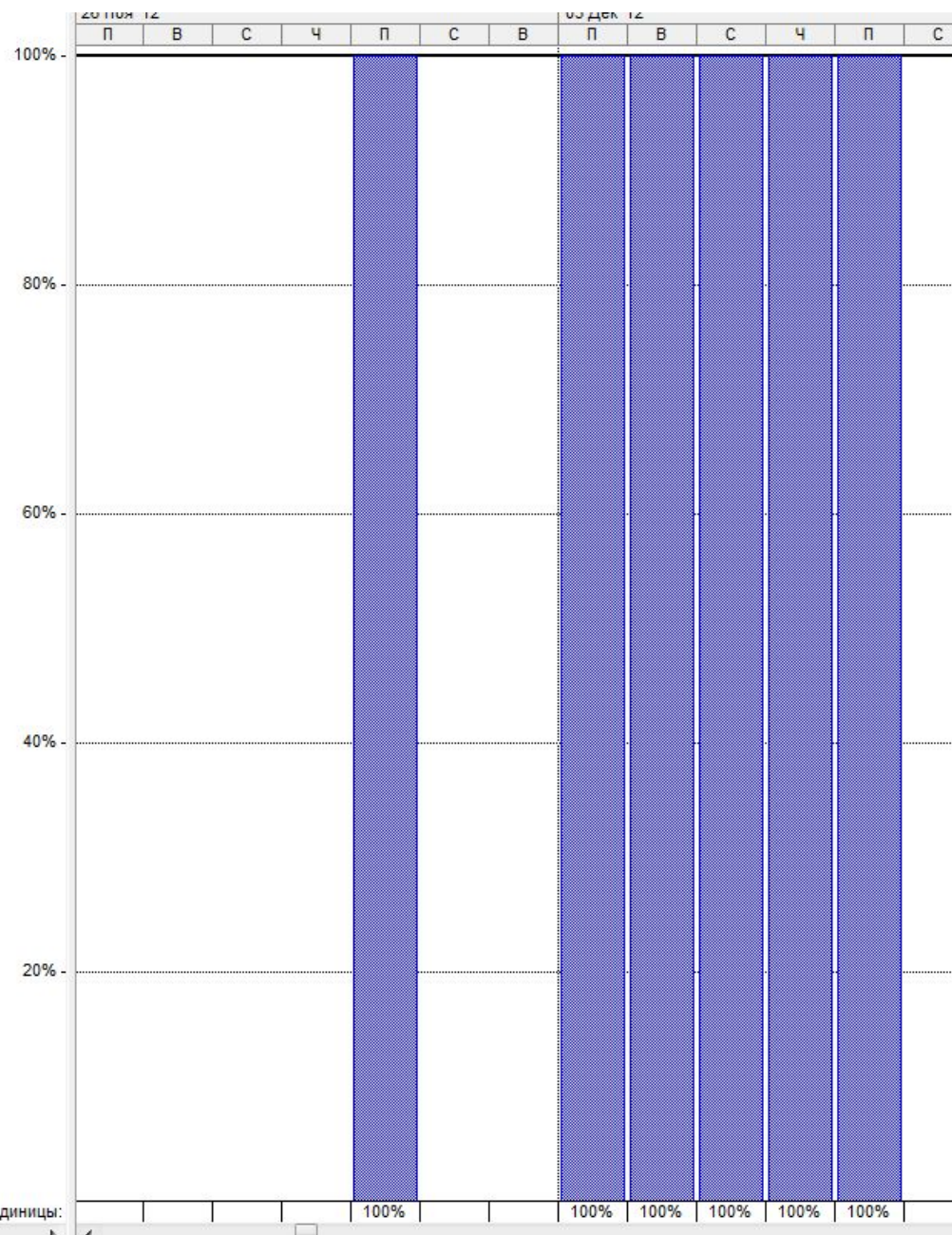


РЕШЕНИЕ №1 !!!

Задачи выполняются

последовательно

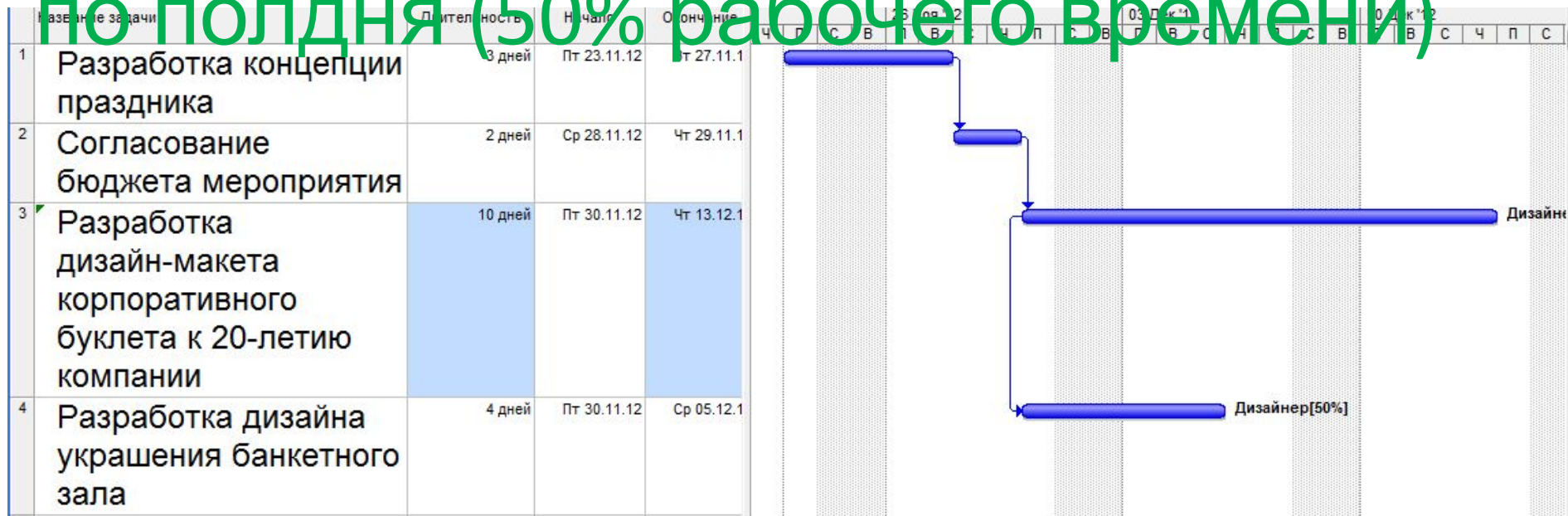




РЕШЕНИЕ №2 !!!

Ресурс работает над каждой задачей

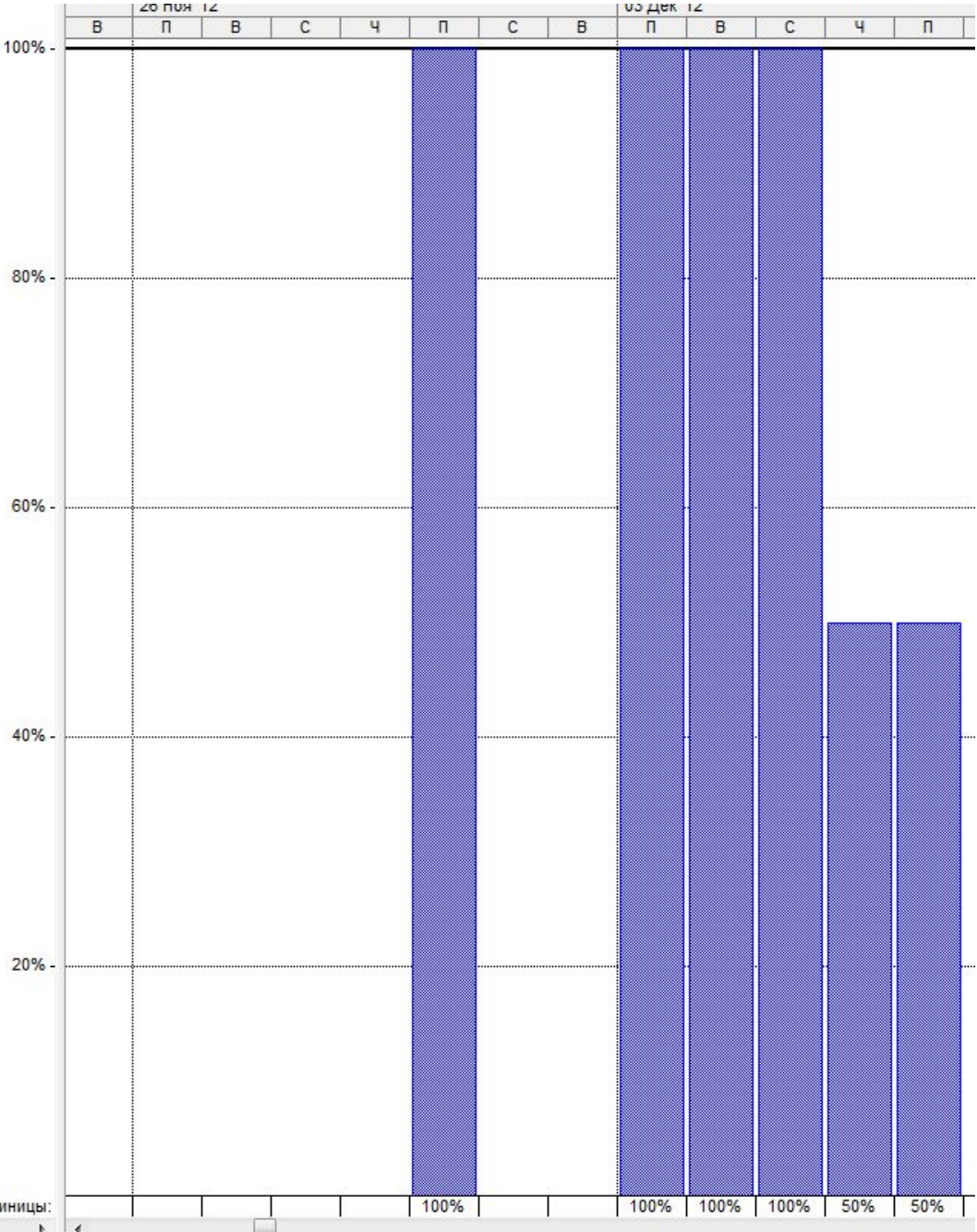
по полдня (50% рабочего времени)



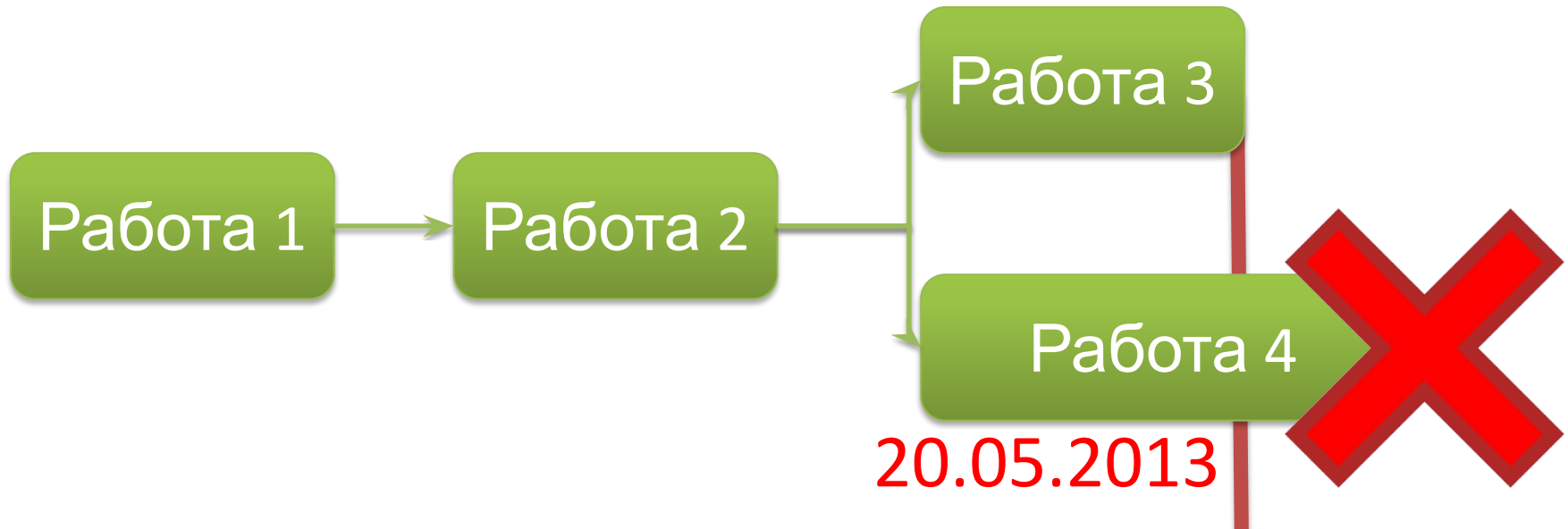
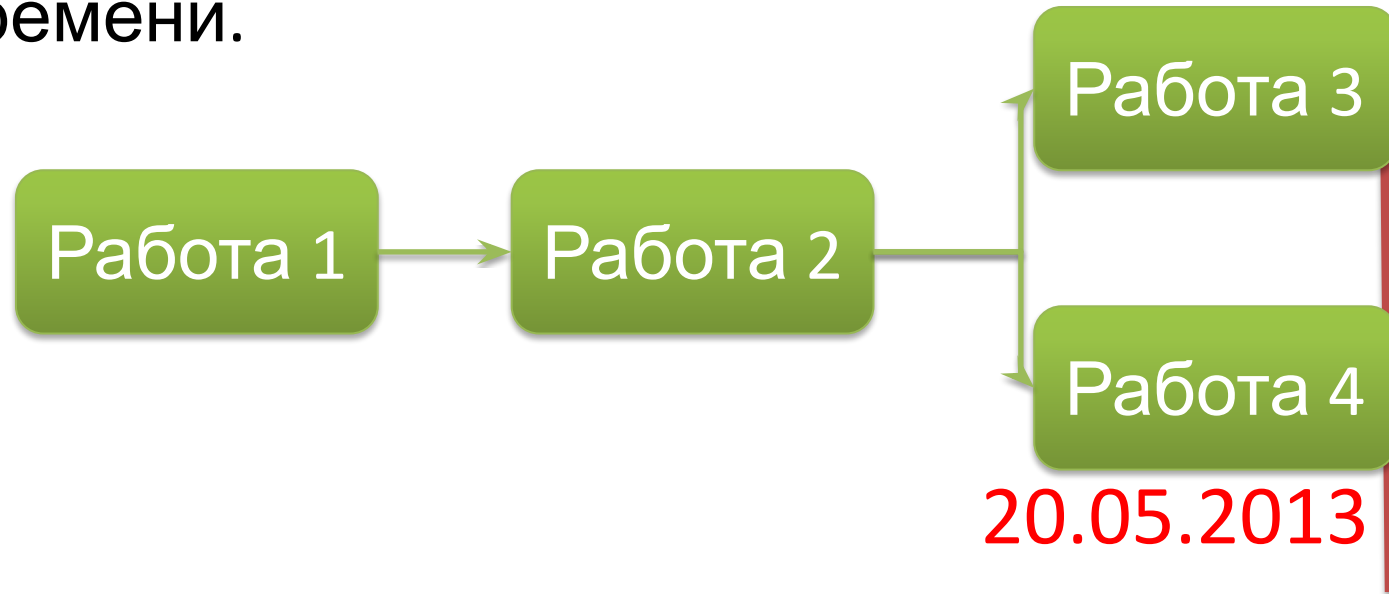
Дизайнер

Превыш. дост.:

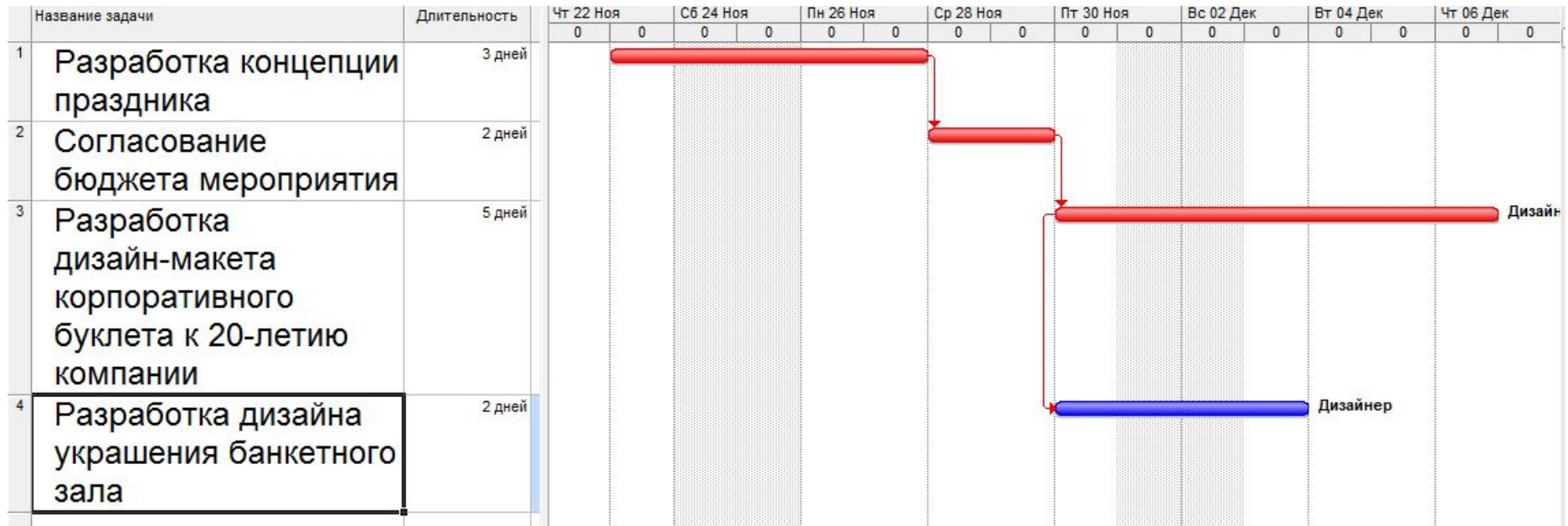
Выделено:



2. Ресурсное планирование при ограничениях по времени.



Критический путь



Типы ресурсов

Трудовые ресурсы



Оплата за единицу
времени: руб./час,
руб./мес. и т.д.

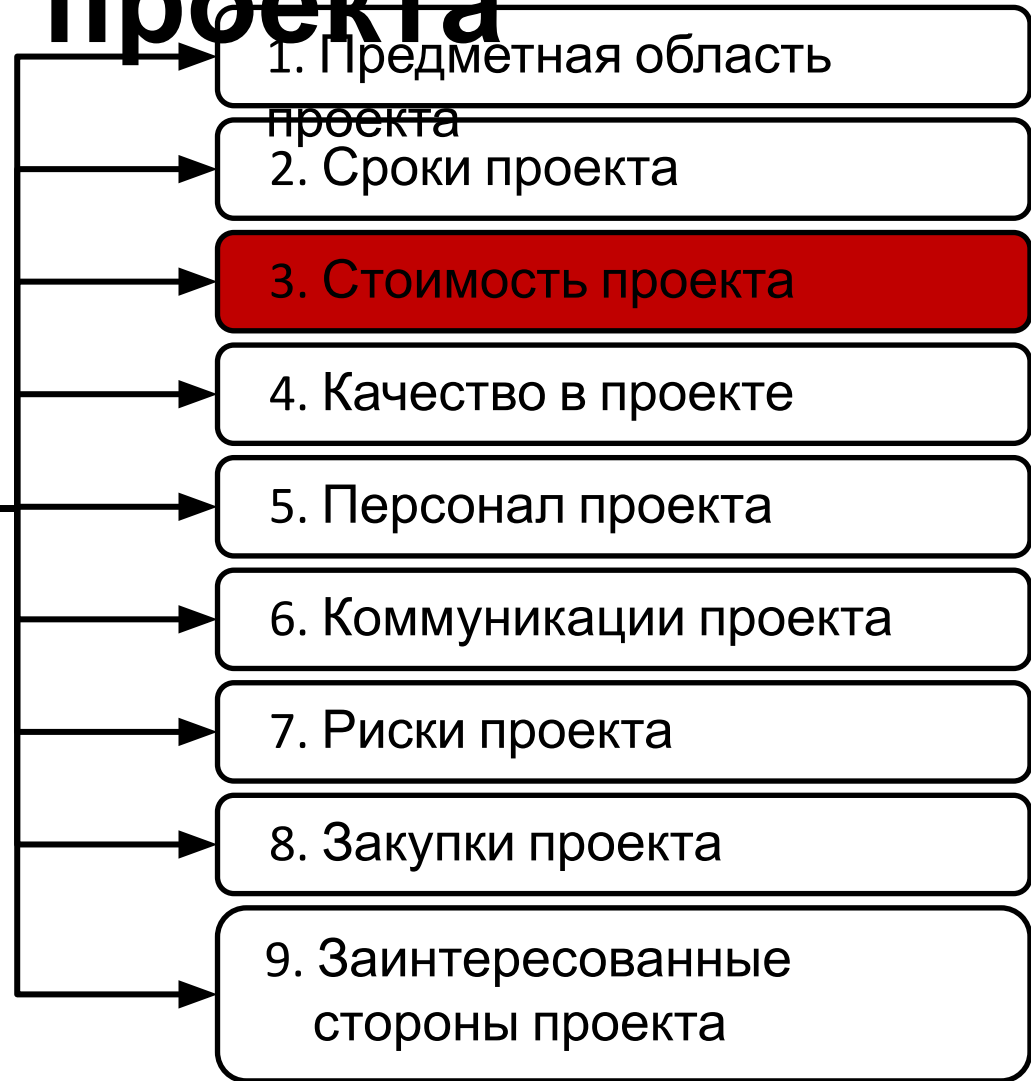
Что кроме людей можно
моделировать
трудовыми ресурсами?

Материальные ресурсы

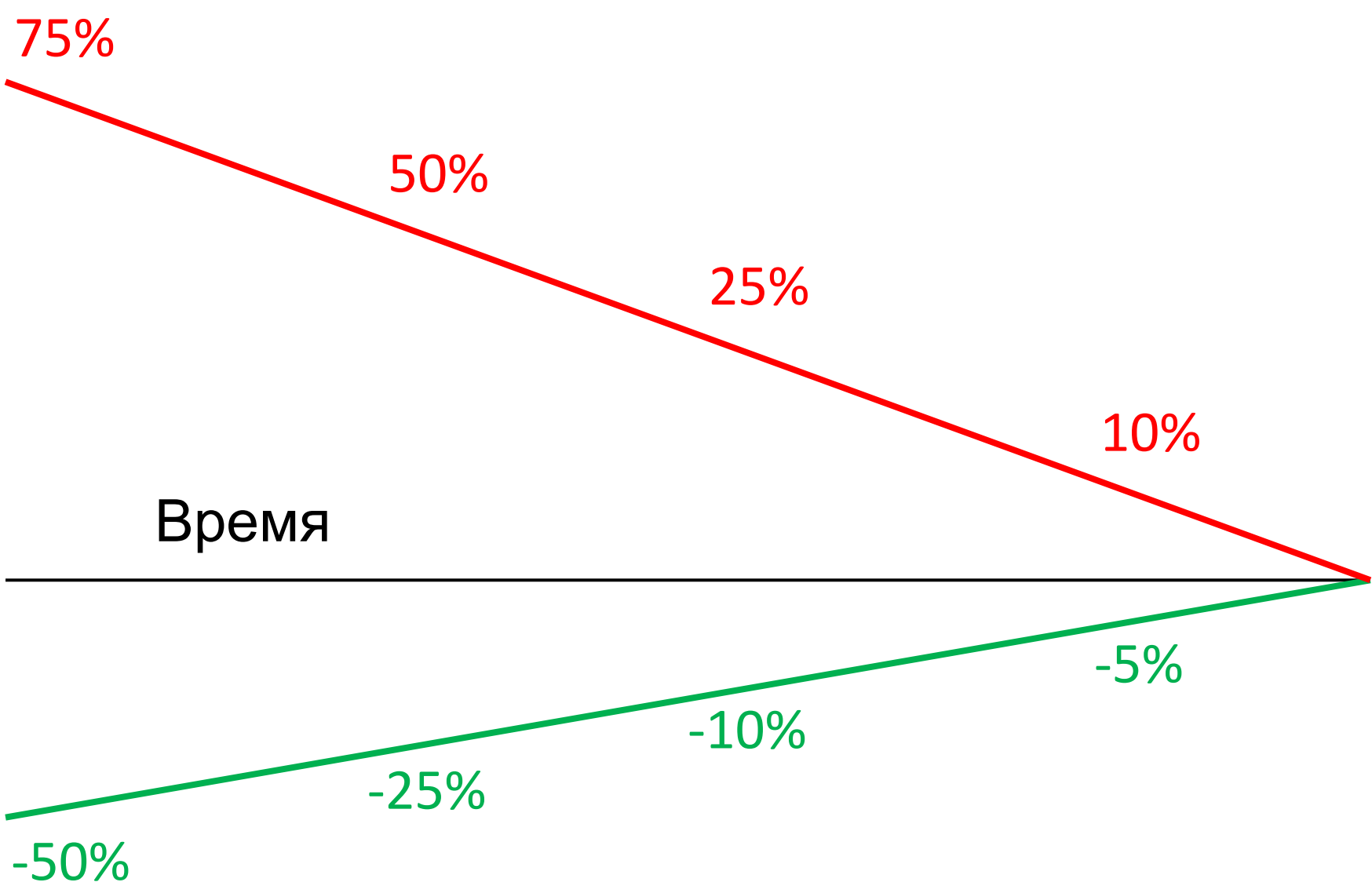


Оплата за единицу
ресурса: руб./упак.,
руб./шт. и т.д.

Управление стоимостью проекта



Диапазоны точности оценок стоимости





= Затраты на работы
проекта + Резервы на
риски **всего**
проекта



Оплата ресурсов
на выполнение
работ + Резервы на риски
отдельных работ

Методы оценки стоимости

1. Параметрическая оценка
2. Оценка по аналогам
3. Оценка «снизу-вверх»
4. Оценка «сверху-вниз»
5. Анализ предложений исполнителей
6. Оценка по трем точкам

Методы оценки стоимости

1. Параметрическая оценка

1 час – 1000
руб.



8 час – 8000
руб.

2. Оценка по аналогам



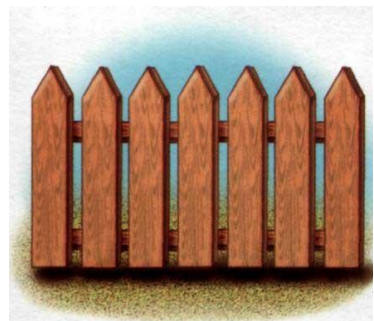
1 100 000 руб.



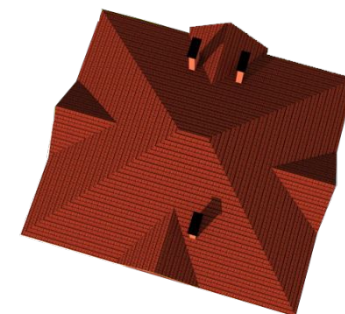
Методы оценки стоимости

3. Оценка «снизу-вверх»

1 100 000 руб.



100 000 р.



300 000 р.



200 000 р.



100 000 р.

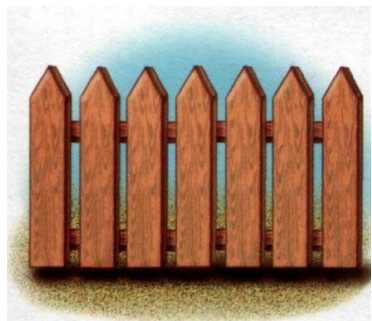


400 000 р.

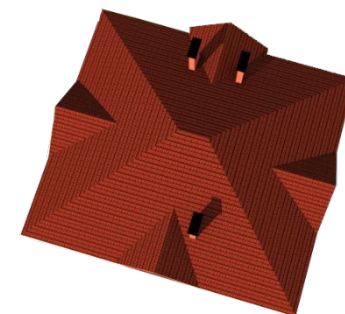
Методы оценки стоимости

4. Оценка «сверху-вниз»

1 100 000 руб.



100 000 р.



300 000 р.



200 000 р.



100 000 р.



400 000 р.

Методы оценки стоимости

5. Анализ предложений исполнителей

1 100 000 руб.



1 500 000 р.



800 000 р.



1 200 000 р.



1 100 000 р.

Методы оценки стоимости

6. Оценка по трем точкам

Оптимистичная оценка	C_o	1 000 000 p.
Оценка при нормальных условиях	C_n	1 200 000 p.
Пессимистичная оценка	C_p	1 700 000 p.
$C = \frac{C_o + 4C_n + C_p}{6} \cong 1\,250\,000 \text{ p.}$		

Характеристики методов оценки

Метод оценки	Основания для применения и сфера (этап)	Необходимые условия
Параметрическая оценка	Наличие оценок объёмов работ и нормативной стоимости отдельных элементов работ. Применяется на любых этапах проекта. Точность зависит от точности оценок объёмов работ и их нормативной	Наличие возможности нормирования стоимости работ. Возможность расчета оценок исходя из объёмных параметров работ. Наличие нормативов стоимости отдельных типовых

Характеристики методов оценки

Метод оценки	Основания для применения и сфера (этап)	Необходимые условия
Оценка по аналогам	Недостаток детальной информации. Применяется на ранних фазах проекта.	Схожесть работ по содержанию и типу. Наличие информации по фактической стоимости работы – аналога. Наличие опыта у участников.

Характеристики методов оценки

Метод оценки	Основания для применения и сфера (этап)	Необходимые условия
Оценка «снизу-вверх»	Необходимость в уточной оценки стоимости. Повторная оценка стоимости. Рекомендуется для фазы детального планирования.	Невысокие трудоёмкость и объем работ отдельных операций. Наличие достаточно точных оценок необходимых ресурсов для отдельных операций. Историческая информация о стоимости отдельных типовых операций. Наличие нормативов затрат. Тщательное проработанная

Характеристики методов оценки

Метод оценки	Основания для применения и сфера (этап)	Необходимые условия
Оценка «сверху-вниз»	Необходимость быстрой укрупнённой оценки стоимости. Применяется для фазы замысла (идеи) проекта.	Возможность укрупненной оценки стоимости всего проекта.

Характеристики методов оценки

Метод оценки	Основания для применения и сфера (этап)	Необходимые условия
Анализ предложений исполнителем	Закупка оборудования у поставщиков. Организация тендера. Наличие возможности выполнить работы силами внешних организаций.	Качественная тендерная (конкурсная) документация. Детализированные предложения конкурсантов. Доступность экспертной оценки.

Пример

	Название ресурса	Тип	Стандартная ставка
1	Рабочий 1	Трудовой	60 000,00р./мес
2	Рабочий 2	Трудовой	100 000,00р./мес
3	Материальный ресурс 1	Материальный	3 000,00р.
4	Материальный ресурс 2	Материальный	7 000,00р.

			Декабрь 2016																	
	Название задачи	Длительнос	06	09	12	15	18	21	24	27	30	03	06	09	12	15	18	21	24	27
1	Работа 1	5 дней	Материальный ресурс 1[10];Материальный ресурс 2[5];Рабочий 1																	
2	Работа 2	10 дней	Рабочий 2;Материальный ресурс 2[3]																	
3	Работа 3	3 дней	Рабочий 1																	
4	Работа 4	4 дней	Рабочий 2																	

				Декабрь 2016																
	Название задачи	Длительнос	Затраты	09	12	15	18	21	24	27	30	03	06	09	12	15	18	21	24	27
1	Работа 1	5 дней	80 000,00р.	Материальный ресурс 1[10];Материальный ресурс 2[5];Рабочий 1																
2	Работа 2	10 дней	71 000,00р.	Рабочий 2;Материальный ресурс 2[3]																
3	Работа 3	3 дней	9 000,00р.	Рабочий 1																
4	Работа 4	4 дней	20 000,00р.	Рабочий 2																

Управление человеческими ресурсами в проекте



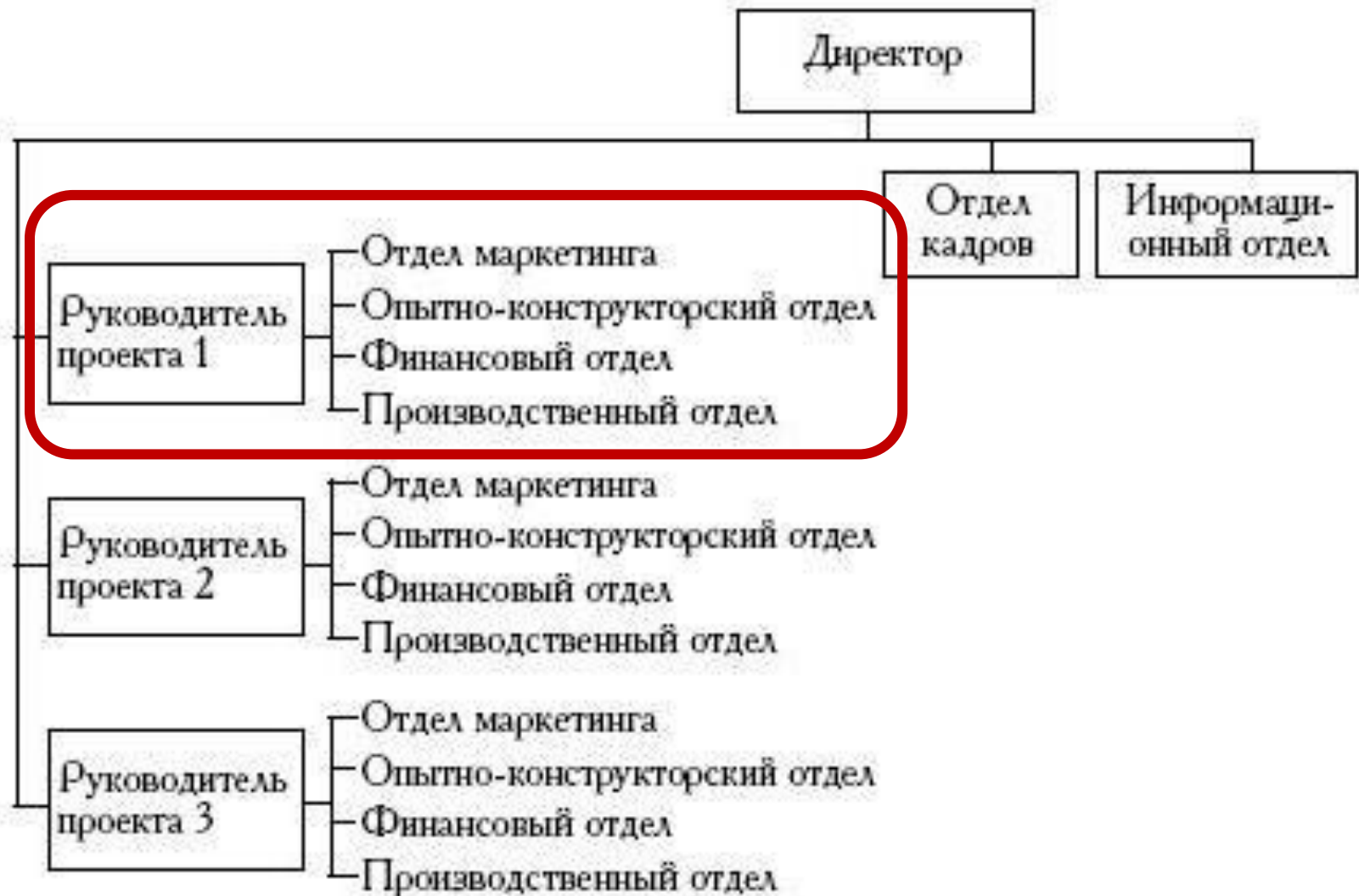
Что должны сделать

1. Сформировать организационную структуру проекта
2. Распределить кто-что делает

Организационная структура проекта – это

....

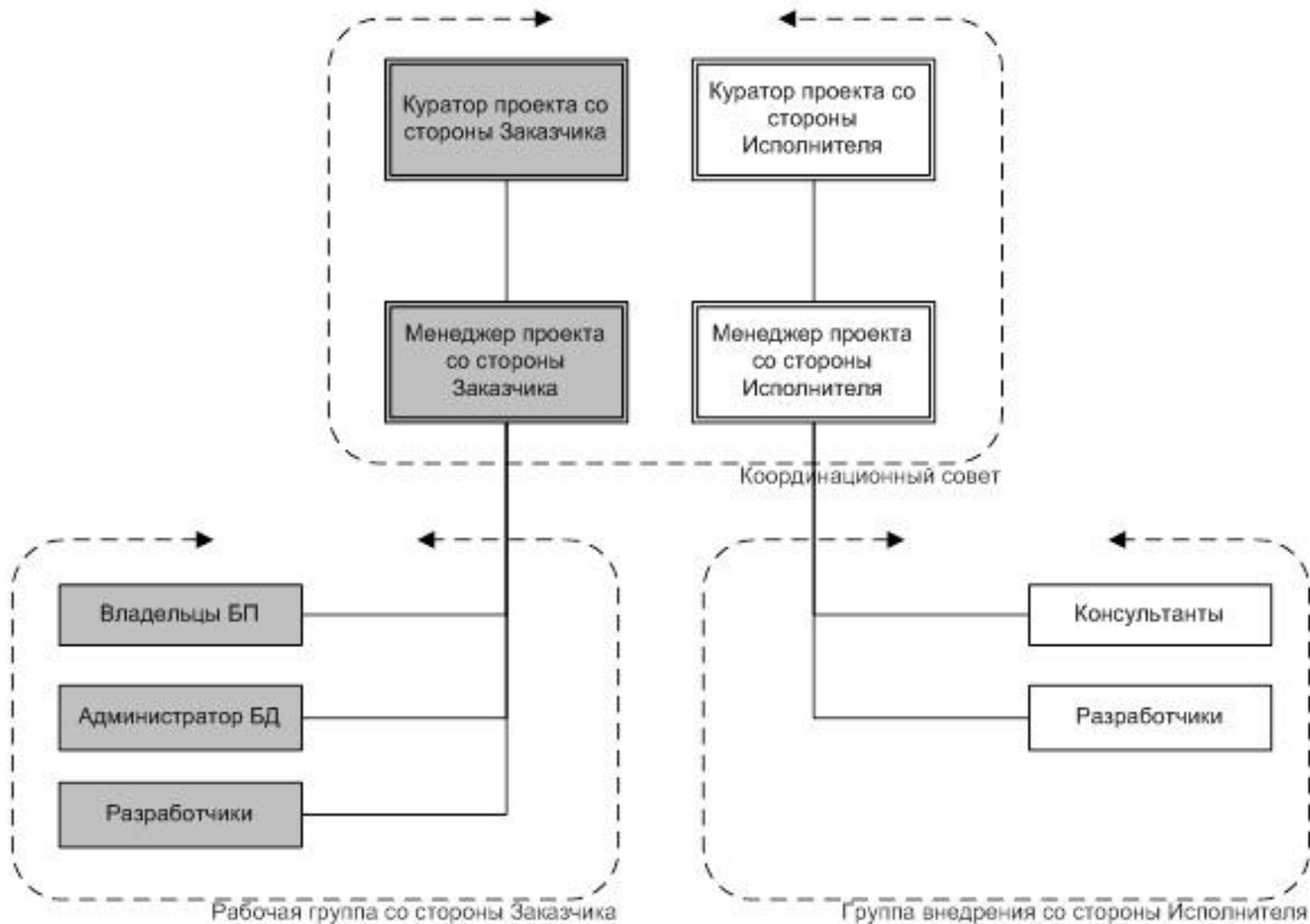
Примеры

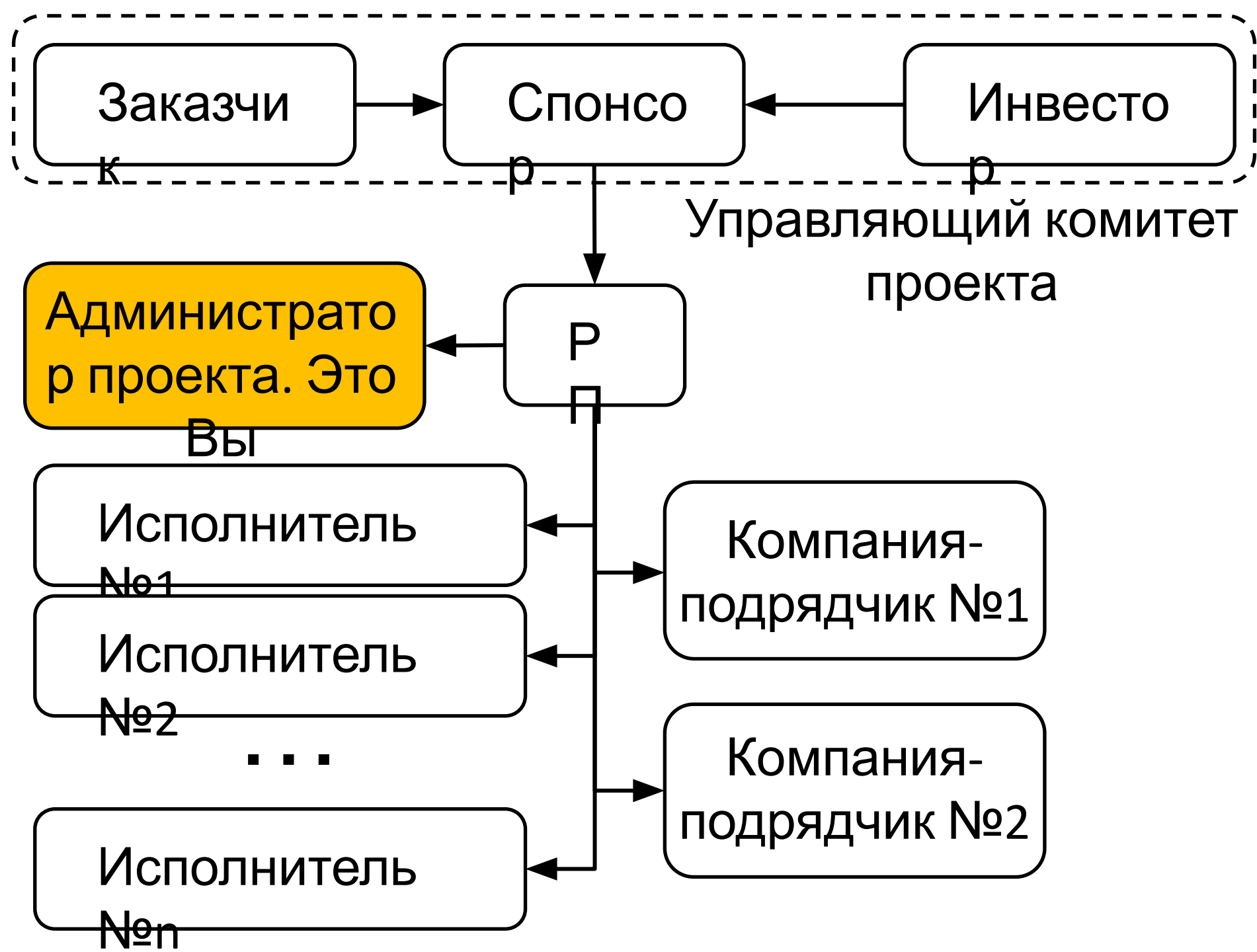


Примеры



Примеры





Кто-что делает

Матрица ответственности (RACI)

	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
Работа 1	R	RA	C
Работа 2	R	A	R
Работа 3	I	A	R
Работа 4	R	AR	C
Работа 5	A	R	R

R = Responsible (исполняет)
A = Accountable (несет ответственность)
C = Consult (консультирует до исполнения)
I = Inform (оповещается после исполнения)

R

- ***Responsible***

- Who is/will be doing this task?
- Who is assigned to work on this task?

A

- ***Accountable***

- Who's head will roll if this goes wrong?
- Who has the authority to take decision?

C

- ***Consulted***

- Anyone who can tell me more about this task?
- Any stakeholders already identified?

I

- ***Informed***

- Anyone whose work depends on this task?
- Who has to be kept updated about the progress?

Типовые должностные обязанности администратора проекта

1. помощь в организации совещаний, подготовку и согласование итоговых протоколов, контроль извещений и исполнения решений совещаний;
2. уведомление и сбор отчетов исполнителей;
3. консолидацию отчетной информации от исполнителей;
4. помощь менеджеру в подготовке справок, презентаций и отчетов;
5. подбор информации в помощь менеджеру для отчетов на стратегическом комитете (контроллинге);

Типовые должностные обязанности администратора проекта

6. составление регистров и реестров учета, форм мониторинга и анализа (рисков, показателей) согласно требованиям регламентов;
7. оформление актуализированных планов-графиков;
8. организацию командировок и приема участников проекта;
9. координацию совещаний рабочих групп;
10. исполнение прямых поручений РМ в рамках подведомственной проектной деятельности;
11. коррекцию календарных планов, ресурсной

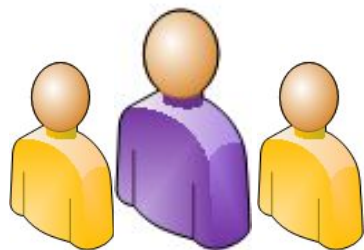
Типовые должностные обязанности администратора проекта

- 12. выполнение коммуникационных процедур, рассылку документации по проекту заинтересованным сторонам согласно регламенту;
- 13. иные формы документационного обеспечения процессов управления проектом.

Управление коммуникациями в проекте



Коммуникация – взаимодействие, с целью передачи информации от одного субъекта к другому (другим).



Кто,



какую



как



информацию



часто,

каким

и для каких

способом

целей

будет отправлять и получать, а также кто за это все будет отвечать.

Виду коммуникаций

Внутренние	Внешние
в рамках проекта	с заказчиком, поставщиками, другими проектами, организациями, общественностью
Формальные	Неформальные
отчеты, протоколы, брифинги	сообщения электронной почты, заметки, текущие обсуждения
Вертикальные	Горизонтальные
с вышестоящими и нижестоящими сотрудниками организации	с равными по статусу

Виду коммуникаций

Официальные	Неофициальные
информационные бюллетени, годовые отчеты	недокументируемые коммуникации
Письменные	Устные
отчеты, письма, протоколы, приказы, записки	и так понятно
Вербальные	Невербальные
интонации голоса	мимика и жесты

Правила проведения совещаний

Деловое совещание — общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, *требующие коллективного решения.*

На совещании обсуждаются только такие темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

Правила проведения совещаний

1. Определить цель совещания

Цель совещания — описание ожидаемого результата, нужного типа решения. Чем более точно сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить требуемый итог.

2. Повестка совещания и регламент

Повестка совещания - документ, который участникам совещания рассылают заранее. Указывается:

- цель совещания;
- полный перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос (регламент выступления), и место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Правила проведения совещаний

3. Протоколирование совещания

Протокол совещания — документ, формирующийся в процессе совещания и фиксирующий основные положения его проведения:

- обсуждавшиеся на совещании вопросы;
- поступившие вопросы;
- фамилии докладчиков;
- принятые решения.

4. Явочный лист (по необходимости)

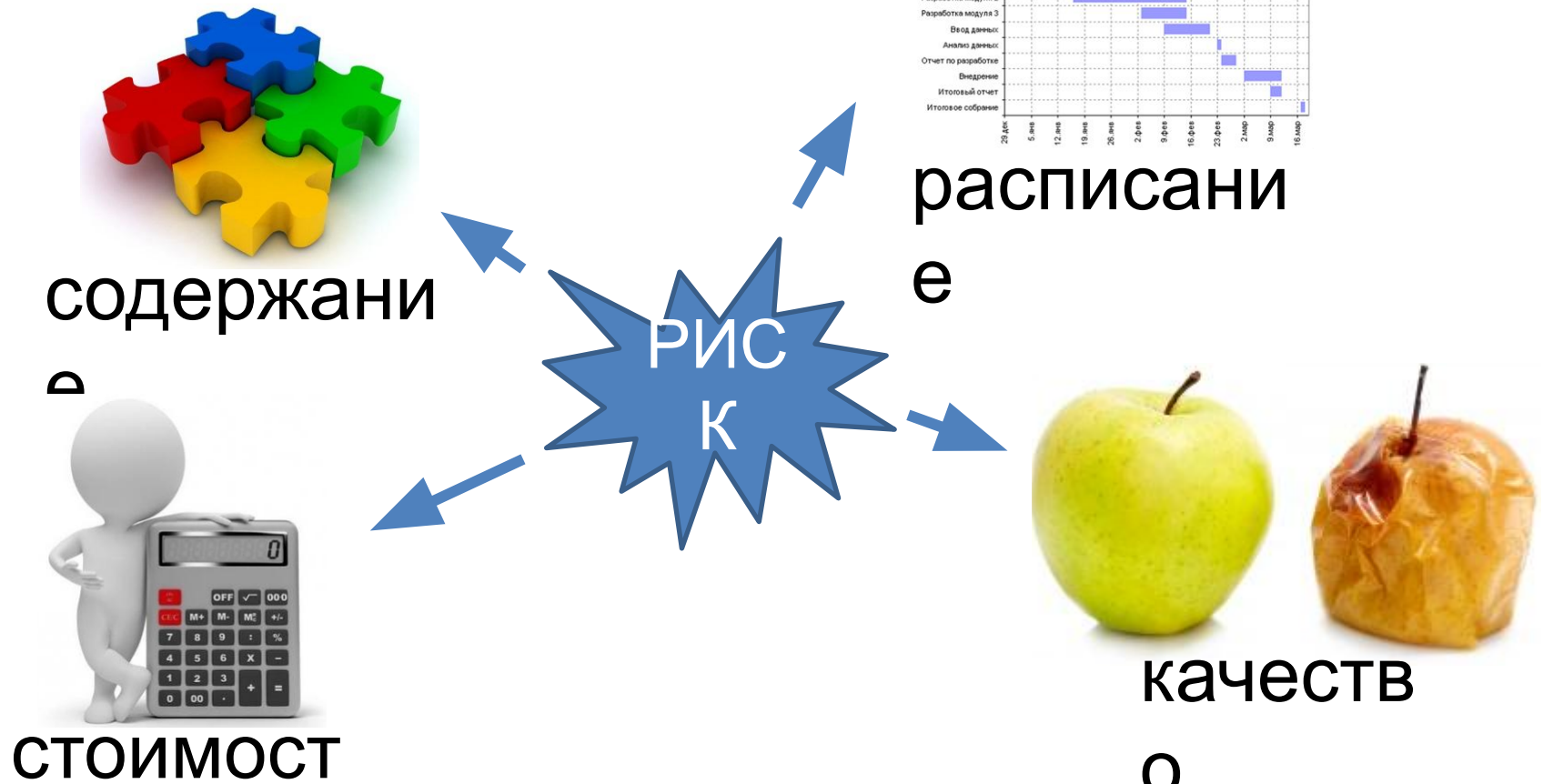
Примеры документов

<http://delo-press.ru/articles.php?n=5428>

Управление рисками в проекте



Риск проекта — это неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта, таких как содержание, расписание, стоимость и качество



План работы с рисками

1. Идентифицировать все риски
2. Оценить выявленные риски
3. Продумать стратегии реагирования на выявленные риски
4. Следить за реализацией триггеров* риска

* Триггер риска – условие, при реализации которого считается, что риск наступил

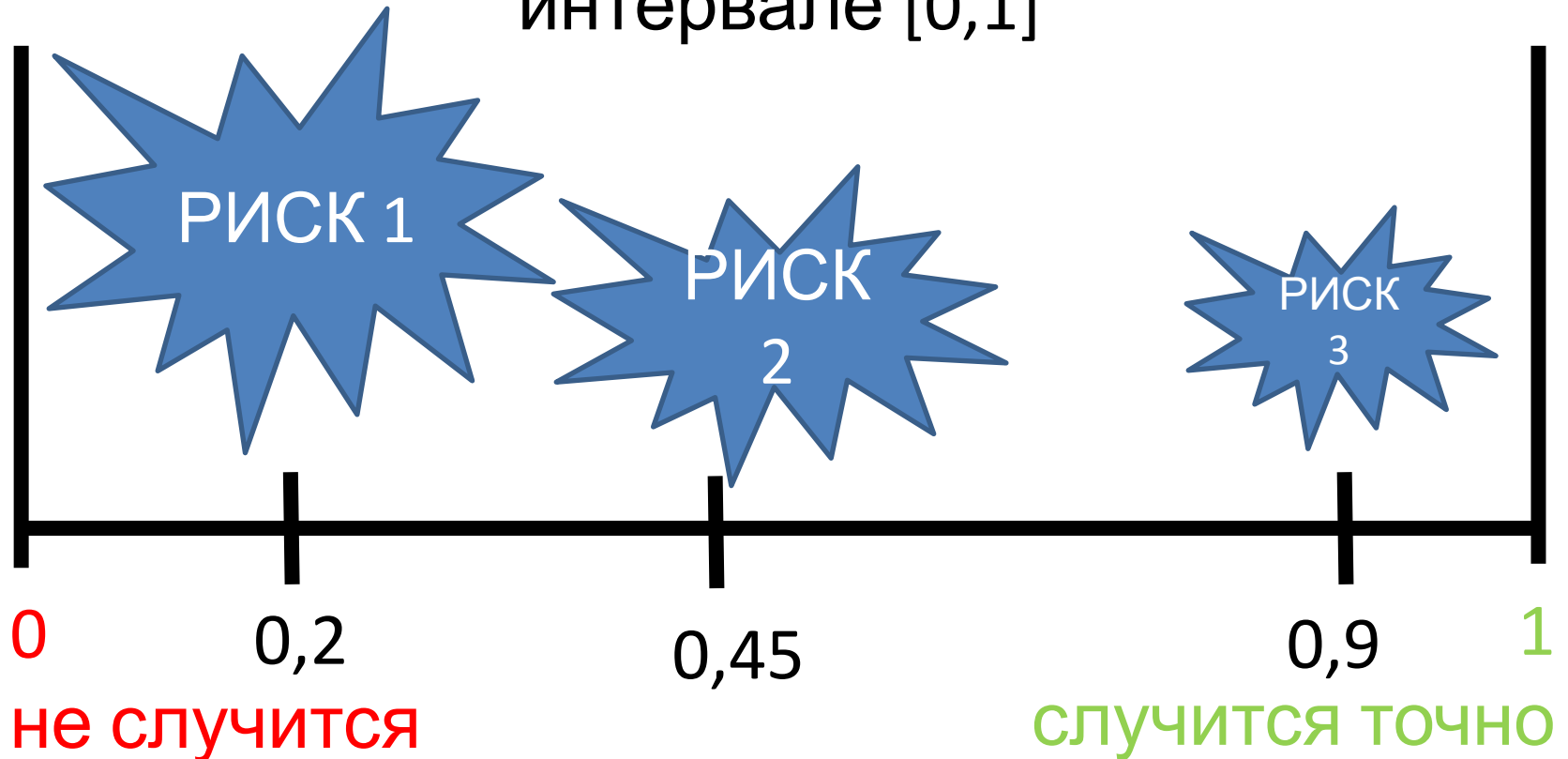
1. Идентифицировать все риски

№	Описание риска	Оценка риска	Стратегия
1	Несоблюдение сроков финансирования заказчиком		
2	Размытые требования		
3	Недостаток программистов РНР		



2. Оценка риска

1. Вероятность риска (P_i). Число в интервале $[0,1]$



2. Оценка риска

2. Влияние риска на проект (C_i). Может измеряться любой шкалой



1 (НИЗКИЙ)



2
(средний)



3
(ВЫСОКИЙ)

2. Оценка риска

Величина риска: $R_i = P_i * C_i$



$$0,9 * 1 = 0,9$$



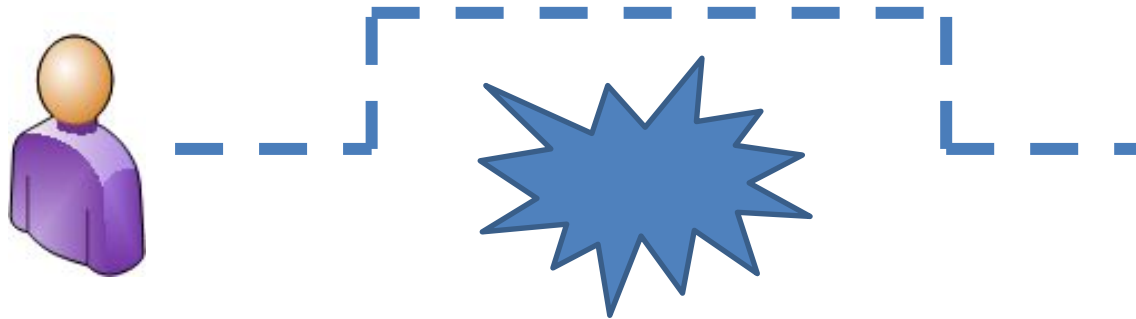
$$0,45 * 2 = 0,9$$



$$0,2 * 3 = 0,6$$

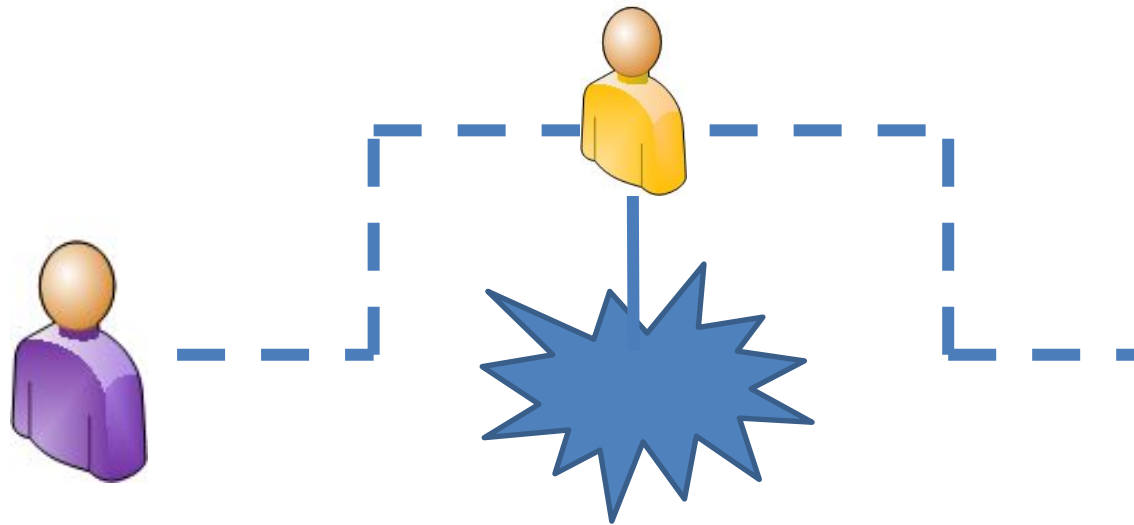
3. Стратегии реагирования риски

Уклонение. Уклонение от риска — стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью устранения угрозы или защиты проекта от ее воздействия.



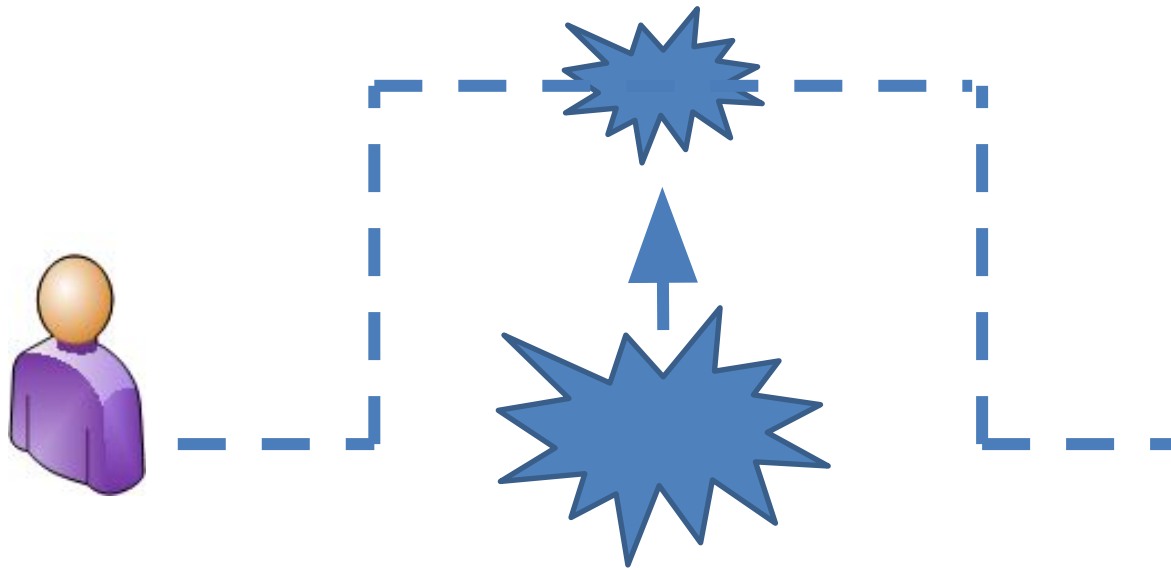
3. Стратегии реагирования риски

Передача. Передача риска — стратегия реагирования на риск, посредством которой команда проекта перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону.



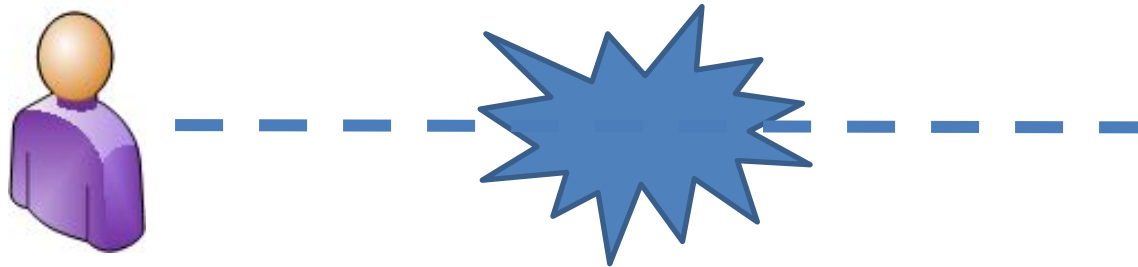
3. Стратегии реагирования риски

Снижение. Снижение риска — стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью уменьшения вероятности возникновения или воздействия риска.



3. Стратегии реагирования риски

Принятие. Принятие риска — стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта решает признать риск и не предпринимать каких-либо действий до наступления риска.



Управление заинтересованными сторонами

в проекте



1. Целевая область

проекта

2. Сроки проекта

3. Стоимость проекта

4. Качество в проекте

5. Персонал проекта

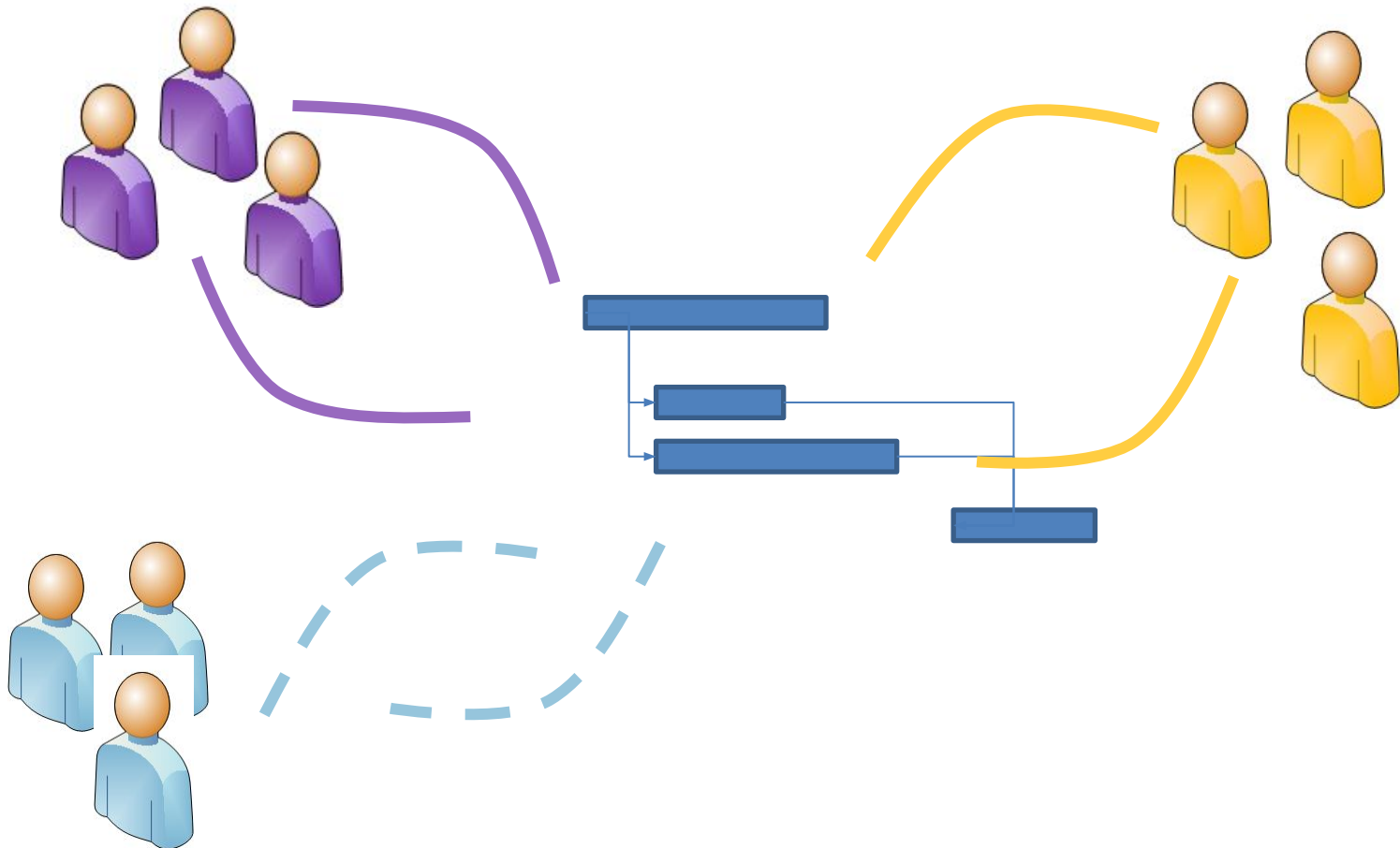
6. Коммуникации проекта

7. Риски проекта

8. Закупки проекта

9. Заинтересованные
стороны проекта

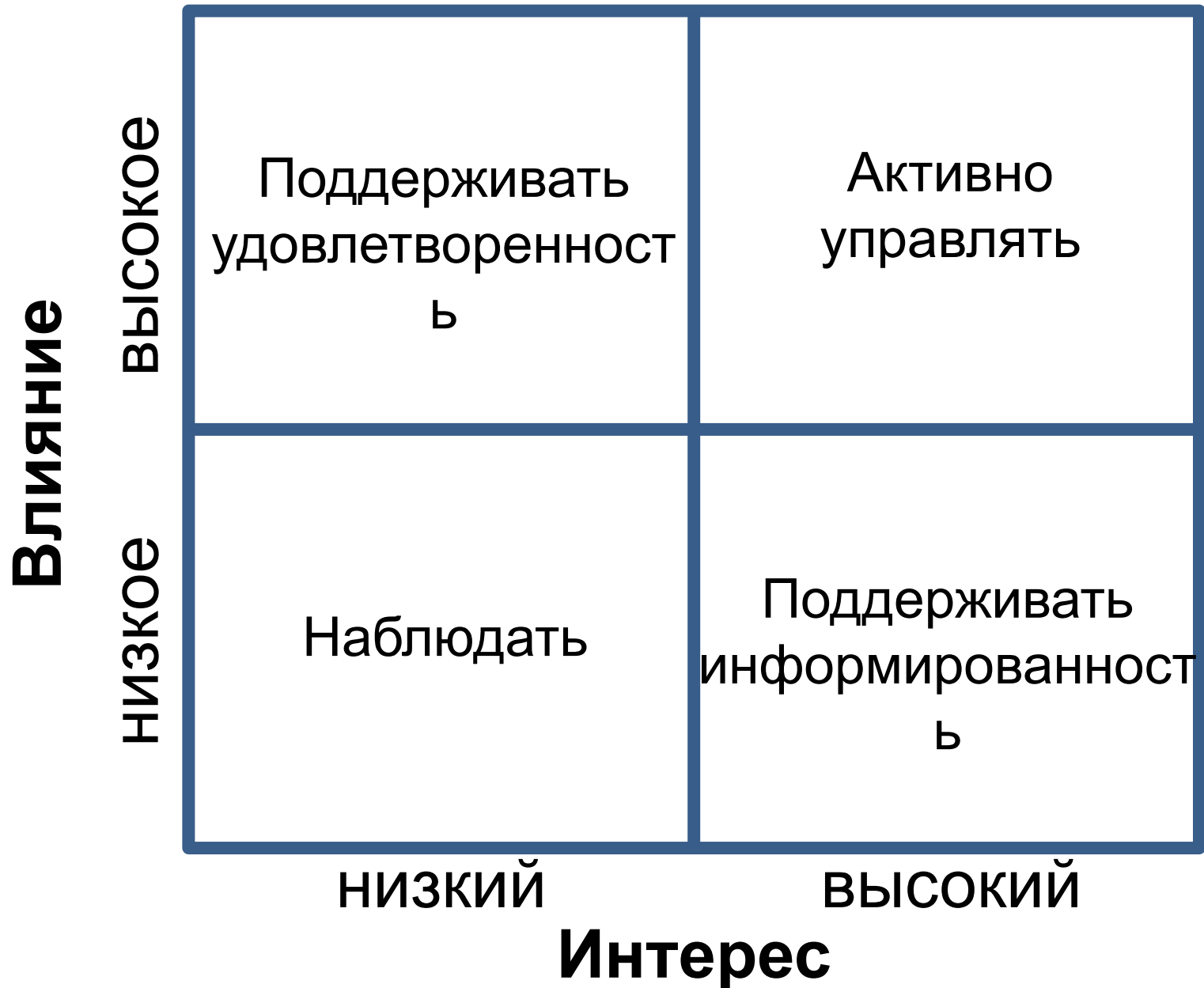
Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.



План работы с ЗС

1. Определить всех ЗС
2. Спланировать действия по отношению ко всем ЗС
3. Осуществлять запланированные действия
4. Контролировать эффективность проводимых действий с ЗС

Матрица «влияние-интерес»



Вспомним все функциональные области

1. Предметная область

проекта

2. Сроки проекта

3. Стоимость проекта

4. Качество в проекте

5. Персонал проекта

6. Коммуникации проекта

7. Риски проекта

8. Закупки проекта

9. Заинтересованные
стороны проекта

→ **ИСР.** Что

делаем?

→ **Расписание.** Когда

делаем?

→ **Бюджет.** Когда и сколько нужно
денег?

→ **РАСІ.** Кто, что будет

делать?

→ **План коммуникаций.** Как будем
общаться?

→ **Реестр рисков.** А вдруг
что?

→ **План вовлечения ЗС.** Шоб им пусто
было?

BCĚ !!!