

# Процессы управления проектами

Кулькова Варвара Юрьевна, д.э.н.,  
профессор кафедры социально-экономических и  
гуманитарных дисциплин ФГБОУ ВПО «Поволжская  
государственная академия физической культуры, спорта  
и туризма»

# Кулькова В.Ю. Процессы управления проектами

## *План занятия:*

- \* Обзор процессов управления проектами.
- \* Процессы инициации проекта.
- \* Процессы планирования проекта.
- \* Процессы организации исполнения проекта.
- \* Процессы контроля и закрытия проекта.

# Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»

Ты считаешь меня многоученым? –  
Спросил как-то Конфуций ученика.

А разве нет? – ответил тот.

Нет, - сказа Конфуций, - я лишь связываю все воедино

# Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»



# Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»

«План содержательных работ по проекту»

«План выполнения управленческих работ»

Расчленение деятельности менеджера как управленца в структурированный набор действий и процессов.

**Процесс** – совокупность действий, которые необходимо предпринять для достижения некоторых результатов.

В стандартах по-разному представляется **управление проектом**, то есть выделяются разные **процессы**

Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»  
Процесс управления осуществлением проекта  
содержит стадии процесса управления:

- Инициация
- Планирование
- Организация и контроль выполнения работ
- Анализ и регулирование хода работ проекта
- Закрытие проекта и его частей

Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»

## Управление проектом рассматривается как набор взаимосвязанных процессов:

- Группа процессов инициации
- Группа процессов планирования
- Группа процессов исполнения
- Группа процессов мониторинга и управления
- Группа завершающих процессов

PMBOK

Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»  
Менеджмент проектов : элементы

Менеджмент проекта включает в себя:

- планирование
- Организацию
- Мониторинг
- Управление
- Регистрацию и выполнение необходимых корректирующих действий во всех процессах проектирования, которые необходимы для достижения целей на непрерывной основе

ISO 10006



Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»  
Процессная модель управления проектом

- Запуск проекта
- Инициация
- Планирование
- Контроль стадий проекта
- Управление границами стадий проекта
- Управление получением продукта
- Координация проекта (Directing a Project)
- Закрытие проекта

PRINCE 2

Кулькова В.Ю. «Обзор процессов управления проектами»  
Общая модель групп процессов управления проектами

- Начальные процессы: инициация, принятия решения о старте, запуске проекта;
- Процессы планирования;
- Процессы организации и обеспечения проекта;
- Процессы контроля, мониторинга, анализа и внесения изменений;
- Процессы завершения: завершение работ, проведение итогов, закрытие проектов.

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

**Начало – половина всего**

*Лукион (120-190)*

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

# Почему начинают проекты?

Кулакова В.Ю. Процессы инициации проекта  
Причины запуска проекта

- Требования законодательства
- Инвестиционная привлекательность
- Социальная ответственность
- Проблемы, вызовы и несовершенные задачи
- Открывающиеся возможности
- Требования рынка
- Технический прогресс
- Здравый смысл

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

# Инициация проекта

## Цели и результаты

- Однозначное понимание всеми участниками целей и границ проекта;
- Четкая фиксация факта (документальная) намерений инициации проекта и начала;
- Назначение ответственных за проект- менеджера проекта, заказчика, партнеров и др.
- Укрупненное понимание основных плановых характеристик проекта (сроков, стоимости) и его основных заинтересованных сторон;
- Понимание состава и содержания последующих шагов по более детальной разработке проекта.

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

## Инициация проекта

### Задачи этапа инициации проекта

- Признание необходимости реализации проекта
- Определение общей цели проекта
- Определение границ проекта (конечных результатов)
- Определение ожиданий стейкхолдеров, их интересов, влияния и ответственности
- Анализ ключевых рисков, внешних и внутренних ограничений, особенностей, допущений и предположений проекта
- Определение основных членов команды управления, организационной структуры, принципов взаимодействия
- Назначение руководителя проекта, согласование его полномочий и границ ответственности за проект
- Авторизация (институционализация) проекта

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

## Процессы инициация проекта

- Определение основных стейкхолдеров , их интересов и ожиданий от проекта и его результатов
- Оформление заявки
- Формальный авторизованный старт проекта путем выпуска документа «Устав проекта»
- Анализ заинтересованных сторон
- Сбор требований заказчика и стейкхолдеров
- Проведение стартового совещания по проекту
- Переход к планированию проекта



# Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

## Запуск

Одобрение заявки



Запуск проекта



Приказ о запуске  
(Приложение)

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта  
Разработка устава проекта

**Цель разработки устава** – формализация проекта путем четкого очерчивания границ проекта, документация его целей и результатов, определение менеджера проекта, зоны его ответственности и полномочий.

Документ определения проекта может назваться:  
**Уставом, Паспортом, Декларацией или Определением проекта.**

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта  
Разработка устава проекта

Цель устава как исходного интеграционного документа – обеспечить однозначное понимание и зафиксировать:

- обоснование инициации проекта
- цели и результаты проекта
- описание и структура продукта проекта
- ожидания ключевых участников проекта
- критерии успеха проекта
- менеджера проекта и зону его ответственности в проекте

Результат процесса - Устав проекта (макет прилагается)

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта  
**Анализ заинтересованных сторон**

Цель анализ – понимание возможных зон воздействия на проект со стороны его участников и внешних заинтересованных сторон путем выявления основных лиц, групп и организаций, имеющих прямое и косвенные интересы в проекте.

**Дальнее окружение**



**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРОЕКТА    БЛИЖНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ**

- Стиль руководства
- Команда
- Организация проекта
- Руководство
- Сфера финансов
- Инфраструктура

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта  
**Анализ заинтересованных сторон:  
результаты процесса**

**Инструмент: Реестр заинтересованных сторон**

- Имя человека или название группы, представляющих заинтересованную сторону;
- Отношение заинтересованной стороны к проекту (положительное, отрицательное нейтральное)
- Сила возможного влияния на проект
- Степень информированности о проекте, при которых отношение к проекту может измениться
- Дополнительные условия, при которых отношение к проекту может измениться

**Результат: готовность менеджера и команды проекта к влиянию стейкхолдеров и минимизация негативных эффектов этого влияния**

## Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта Сбор требований

Целью процесса сбора требований – достижение более полного, четкого и однозначного понимания целей и результатов проекта, а также ожиданий заказчика и стейкхолдеров в части, касающейся функциональных, технических, пользовательских и иных характеристик продуктов проекта.

**Результаты процесса - Документ требования к продукту  
(технические требования к проекту), соглашение**



**Устав проекта**

## Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта Стартовое совещание по проекту

Стартовое совещание по проекту может довести до команды проекта его цели и результаты, принципы организации и познакомить его участников в преддверии совместной работы. Это повысит эффективность и минимизирует риски командной работы.

**ПОВЕСТКА** стартового совещания по проекту

- Представление менеджера проекта, куратора и заказчика
- Знакомство участников
- Идея и замысел проекта, предпосылки и обоснование его запуска
- Основные положения Устава проекта
- Распределение ролей в команде проекта и степени загрузки участников в проекте

Кулькова В.Ю. Процессы инициации проекта

## Риски фазы инициации проекта

- Нечеткое понимание целей и границ проекта;
- Неформализованный подход к запуску проекта;
- Необоснованный запуск проекта.



# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

ПЛАН - НИЧТО . ПЛАНИРОВАНИЕ – ВСЕ.

МОЛЬТКЕ

# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

План – заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ. Предположение, предусматривающее ход, осуществление чего-нибудь.

ТСРЯ. С.И.Ожегова и Н.Ю.Шведовской

План – документ, разработанный в соответствии с predetermined схемами и методами, описывающий, как, когда и кем будут достигнуты установленные цели.

PRINCE2

Кулькова В.Ю.

## Процессы планирования проекта.

### Задачи планирования проекта

- Уточнение и детализация целей и результатов проекта
- Уточнение состава и объема работ проекта
- Разработка календарного плана и бюджета проекта
- Уточненная оценка потребности проекта в ресурсах, планах ресурсного обеспечения проекта
- Оценка рисков и разработка плана реагирования на риски
- Уточнение планов взаимодействия и процедуры управления
- Согласование плана основными участниками
- Утверждение плана

# Основные процессы планирования проекта

- Определение содержания проекта

- Определение состава работ

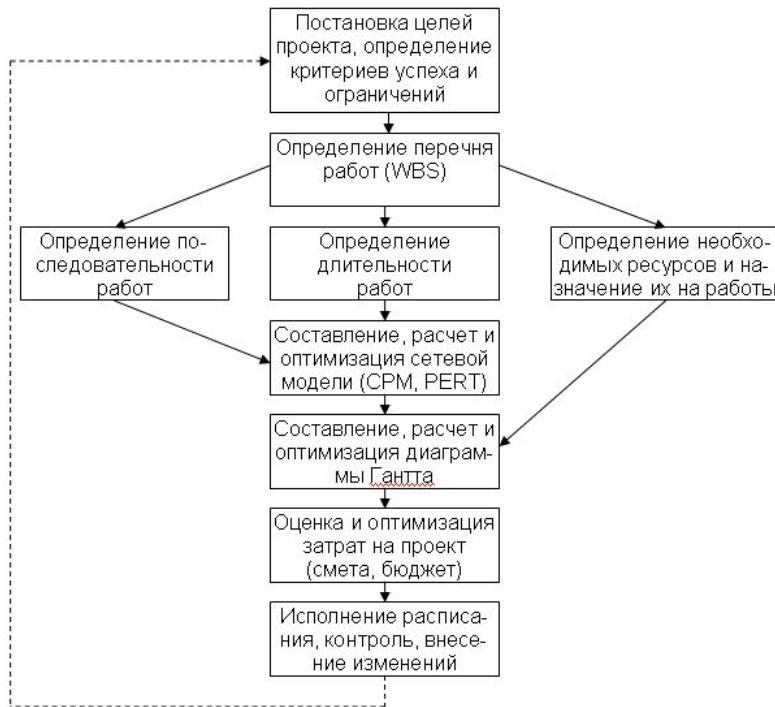
- Определение взаимосвязи работ

- Оценка длительности работ

- Оценка потребностей в ресурсах

- Разработка календарного плана

- Разработка бюджета



# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

## Определение содержания (SCOPE)

Для описания содержания используют различные документы:

- презентация
- концепция
- Технико-экономическое обоснование
- Техническое задание

# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

## Содержание проекта (концепция)

**Концепция проекта** – это его основные положения, представленные в определенной системе.

Стандартная структура концепции:

- Актуальность проекта
- Цель и задачи проекта
- Содержание предполагаемой деятельности
- Правовое, экономическое, организационное обоснование проекта
- Ожидаемые последствия его осуществления

Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта  
План проекта (документ)

План проекта включает следующие разделы:

- календарный план проекта
- бюджет проекта
- матрицу ответственности
- план персонала
- ресурсный план
- план коммуникаций
- план управления качеством

# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

## Планирование коммуникаций

Целью процесса планирования коммуникаций является выявление информационных потребностей основных заинтересованных сторон проекта и определение способов и методов их удовлетворения.

**План коммуникаций** должен определить основные **элементы системы коммуникаций проекта:**

- виды и типы применяемых носителей информации;
- структуру хранилища информации;
- принципы распределения информации между участниками;
- правила проведения совещаний и встреч.



# Кулькова В.Ю. Процессы планирования проекта

## Базовый план

Процессы планирования должны заканчиваться фиксацией **базового план** - эталонного плана, который будет основой для контроля выполнения проекта.

С данными базового плана сверяют результаты фактического выполнения работ проекта и вычисляются отклонения от плана.

Кулькова В.Ю.  
Процессы организации исполнения проекта

Отдельный скрипач управляет собой.  
Оркестр нуждается в дирижере.

К.Маркс

Кулькова В.Ю.

## Процессы организации исполнения проекта

**Процессы исполнения проекта** – процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, для достижения целей проекта, указанных в описании содержания проекта.

PMBOK

Кулькова В.Ю.

## Процессы организации исполнения проекта

Задачи в составе процесса организации исполнения проекта:

- работа с людьми (с командой, заказчиками и стейкхолдерами)
- работа с внешними организациями
- работа с информацией (сбор, анализ, распространение)

Кулькова В.Ю.

## Процессы организации исполнения проекта

- набор и развитие команды
- координация работ и исполнителей
- управление ожиданиями стейкхолдеров
- распределение информации в проекте

# Набор и развитие команды

- Сложности формирования команды
- Для достижения слаженной работы команды, формирования атмосферы сотрудничества и взаимопомощи менеджер реализует **процесс развития команды.**

Задачи менеджера по развитию команды:

- формальные управленческие задачи - распределение ролей, определение зон ответственности и условий подчиненности;
- неформальные лидерские задачи – сплочивание коллектива, формирование духа товарищества и взаимовыручки, обеспечение теплых личных отношений в команде.

Кулькова В.Ю.

## Процессы организации исполнения проекта Координация работ и исполнителей

Цель процесса- обеспечение четкого и эффективного взаимодействия участников в ходе выполнения работ проекта.

Координация работ и исполнителей включает:

- распределение заданий между исполнителями согласно плану работ;
- определение приоритетных задач;
- согласование рабочих вопросов с функциональными руководителями, стейкхолдерами;
- разрешение спорных и конфликтных ситуаций;
- информирование команды проекта о достигнутых результатах;
- информационная, консультативная, управленческая и др. поддержка членов команды.

Кулькова В.Ю.

Процессы организации исполнения проекта

# Управление ожиданиями стейкхолдеров

**Задача менеджера** – обеспечение постоянного уровня информированности стейкхолдеров о ходе проекта, достигнутых результатах и внесенных изменениях.

Функционал менеджера в этом процессе:

- Регулярное информирование стейкхолдеров о состоянии проекта, о достижении промежуточных и итоговых результатов;
- Привлечение заинтересованные стороны к решению конфликтных и спорных вопросов;
- Получать обратную связь от них и учитывать их мнение при принятии решений по проекту.



Кулькова В.Ю.

Процессы организации исполнения проекта

# Распределение информации в проекте

*Задача менеджера по распределению информации:*

- **формирование общего информационного пространства** (портал, список рассылки, общая адресная книга);
- **строгое выполнение правил и принципов работы с информацией** (структура файловых папок в хранилище, процедура сохранения и изменения версий документов и проч.);
- **проведение регулярных мероприятий по информированию участников** (совещания по статусу проекта, презентации по завершении этапов проекта и т.д.)

# Кулькова В.Ю. Процессы контроля проекта

Доверяй, но проверяй.

*Из кинофильма «Большая жизнь»*

Кулькова В.Ю.

# Процессы контроля проекта

Обеспечивая контроль проекта, менеджер должен **две крупные задачи:**

- Организовать оперативный мониторинг и сбор отчетности о ходе выполнения проекта – **учетная функция контроля;**
- Выстроить систему перепланирования проекта, реализации корректирующих воздействий и управления изменениями в проекте - **корректирующая и прогнозная функции контроля.**

Кулькова В.Ю.

# Процессы контроля проекта

- \* **Контроль** – сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендаций корректирующих действий, если это необходимо.
- \* **Процессы мониторинга и контроля** – процессы, выполняемые в целях изменения и мониторинга исполнения проекта, чтобы в случае необходимости можно было прибегнуть к корректирующим действиям для управления исполнением фазы или проекта.

PMBOK

**Анализ и регулирование выполнения проекта** – стадия процесса управления проектом, на которой осуществляется: сравнение фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, прогноз их влияния на конечные результаты, и оценка возможных корректирующих действий.

Кулькова В.Ю.

# Процессы контроля проекта

## Рекомендации

- Бессистемный контроль неэффективен.
- Формирование функционирования интегрированной системы контроля.
- Система контроля должна быть разработана на самых ранних этапах планирования проекта.
- Основными рабочими документами для команды проекта при выполнении процессов контроля являются регулярные отчеты (еженедельные, ежемесячные).

# Кулькова В.Ю. Процессы закрытия проекта

## Основные задачи закрытия проекта:

- сдача- приемка результатов проекта заказчику;
- подготовка и передача проектной документации, оценка ее качества и полноты;
- разрешение спорных и конфликтных вопросов;
- утверждение и архивирование результатов проекта для будущего использования;
- документирование и анализ опыта;
- извлечение уроков и обмен опытом;
- оценка работы членов проектной команды, распределение поощрений;
- роспуск команды проекта, возвращение персонала по подразделениям;
- помощь в переводе персонала на другие проекты или должности.

# Кулькова В.Ю. Процессы закрытия проекта

## Практика

Менеджер в ходе закрытия обязан **подготовить презентацию** по итогам проекта и **провести внутреннюю учебу с менеджерами проектов** по теме «Уроки моего проекта».

**Презентация имеет строгую структуру и шаблон.**

Основными информационными блоками презентации являются:

- Сложности и риски, с которыми столкнулись проект и команда;
- Способы, технологии и инструменты, с помощью которых сложности проекта были преодолены
- Основные выводы и рекомендации по итогам проекта «уроки проекта»

# Кулькова В.Ю. Процессы закрытия проекта

Процессы закрытия проекта - это работа с документами:

- подписание актов сдачи-приемки;
- обмен документами – актами выполнения работ, табелями учета рабочего времени, счетами-фактурами и др.
- подготовка архива проекта;
- подготовка и выпуск приказов и распоряжений, формально завершающих проект.



# Кулькова В.Ю. Процессы закрытия проекта

## Задачи менеджера

- сдача результатов заказчику;
- решение всех спорных и конфликтных вопросов;
- поощрение отличившихся участников проекта (фазы);
- наказание или лишения премии;
- роспуск команды проекта;
- решение организационных вопросов (возврата в подразделения участников проекта).

# Кулькова В.Ю. Процессы закрытия проекта

## Процессы извлечения уроков и закрытие проекта

### Основные задачи:

- систематизация и обобщение опыта, приобретенного в ходе выполнения проекта;
- обмен знаниями и полученными уроками между участниками проектов;
- подготовка итогового отчета по проекту;
- документирование и анализ полученного опыта;
- проведение итогового совещания по проекту, на котором присутствуют все основные заинтересованные лица. Команде проекта сообщают результаты проекта, заказчик излагает свое видение по поводу успешности проекта. Подобным образом явно фиксируется факт, что проект завершен, что списание затрат на проект более не допускается, команда завершает свою работу .
- После этого закрытие переходит в более неформальную обстановку.

Кулькова В.Ю. Процессы управления проектами

**СПАСИБО ЗА ВНИАНИЕ!**