

ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ. ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА


Часть 2.

План лекции:

- Требования, предъявляемые к проектам.
- Оценка качества проекта.
- Стадии процесса управления проектами. Понятие процессов в управлении проектами.

Требования, предъявляемые к проектам

- ▣ Требования – это набор параметров проекта, которым он должен отвечать. Требования, предъявляемые к проектам, оформляются документально в виде Устава или Концепции проекта.
- ▣ *Устав проекта* – документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.

- 
- В российской практике данный документ чаще называется Концепция проекта.
 - *Концепция* (от лат. conceptio – понимание, система), определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет и др., руководящая идея для их систематического освещения.

- Требования в существенной степени описываются в виде допущений в проекте.
- Допущения – это те факторы, которые существенны для достижения цели проекта, но на которые исполнители не могут по каким-то причинам повлиять.
- Допущения – это факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без предоставления доказательств или демонстрации.
- Это те факторы, которые мы считаем аксиомой.

Виды допущений:

- - со стороны заказчика проекта,
- - со стороны исполнителя проекта.

- Ограничения проекта – это факторы, которые могут снизить степень свободы участников команды проекта при его реализации.

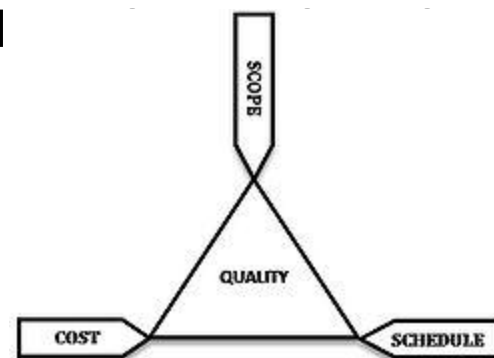
Тройственная ограниченность описывает баланс между содержанием проекта, стоимостью, временем и качеством. Качество было добавлено позже, поэтому изначально именована как тройственная ограниченность.

- Как того требует любое начинание проект должен протекать и достигать финала с учетом определенных ограничений. Классически эти ограничения определены как содержание проекта, время и стоимость. Они также относятся к Треугольнику Управления проектами, где каждая его сторона представляет ограничение. Изменение одной стороны треугольника влияет на другие стороны. Дальнейшее уточнение ограничений выделило из содержания качество и действие, превратив качество

Ограниченность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта.

Ограниченность стоимости определяется бюджетом, выделенным для осуществления проекта.

Ограниченность содержания определяется набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков (времени) и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и содержания.



- Иной подход к управлению проектами рассматривает следующие три ограниченности: финансы, время и человеческие ресурсы. При необходимости сократить сроки (время) можно увеличить количество занятых людей для решения проблемы, что непременно приведет к увеличению бюджета (стоимость). За счет того, что эта задача будет решаться быстрее, можно избежать роста бюджета, уменьшая затраты на равную величину в любом другом сегменте проекта.

Оценка качества проекта

- *Оценка качества* проекта должна проходить на всех этапах жизненного цикла проекта, поэтому качество проекта в первую очередь должно быть «прописано».
- *Планирование качества* — выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения.
- Для начала процесса планирования необходимо иметь информацию о политике проекта в области качества, содержании (предметной области) проекта, описание продукции (желательно в виде конкретных спецификаций, полученных от потребителя), стандарты и требования к качеству продукции, услуг, информации и реализации технологических процессов, документацию по системе качества.

В процессе планирования качества может применяться следующий инструментарий:

- анализ затрат и выгод;
- установление желательного уровня показателей качества проекта исходя из сравнения с соответствующими показателями других проектов;
- диаграммы:
- причин-следствий (диаграмма Исикавы), иллюстрирующие причинно-следственную связь различных причин и субпричин с потенциальными и реальными проблемами;
- блок-схемы, показывающие, как различные элементы системы или процесса взаимодействуют друг с другом;

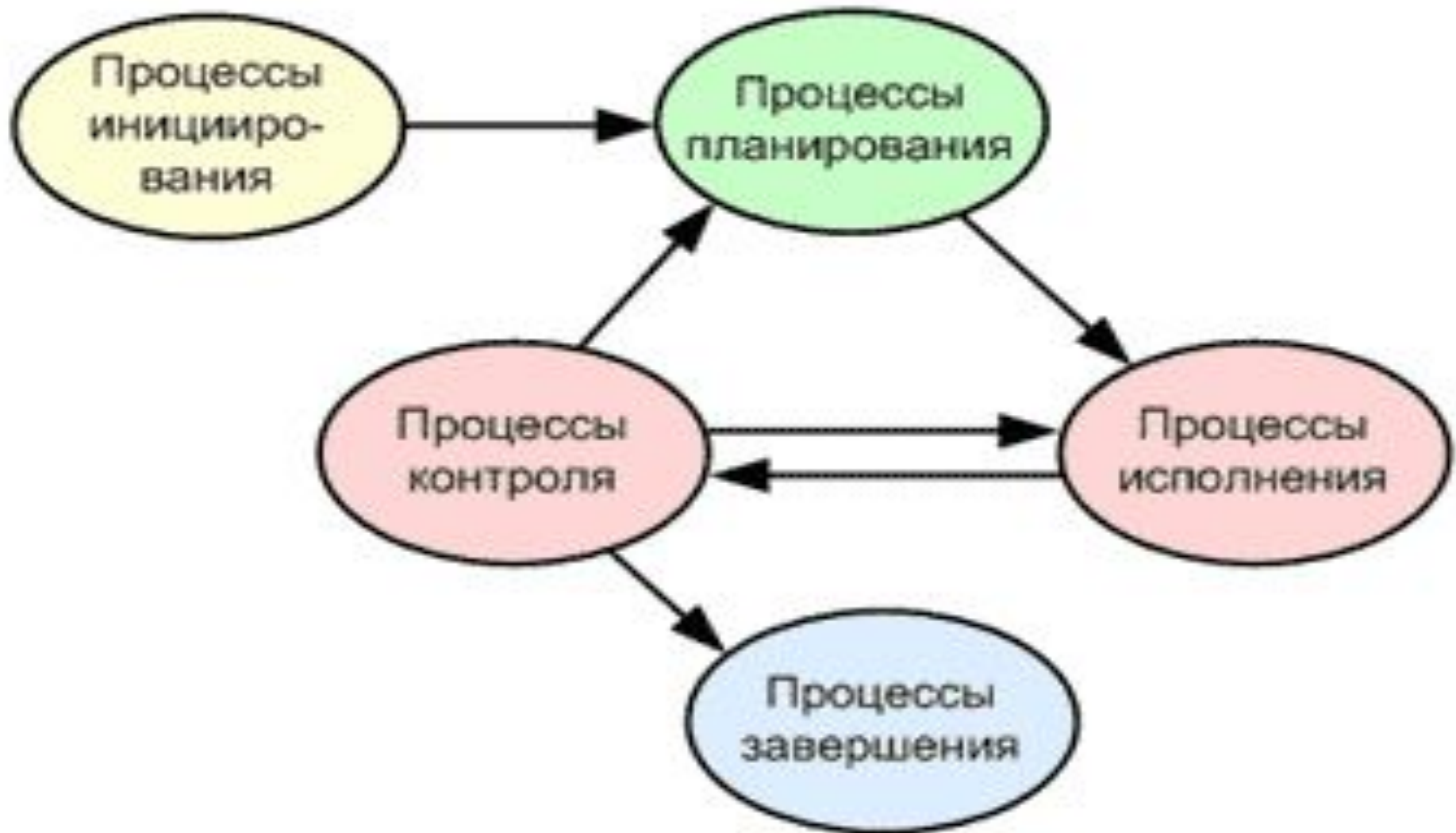
- В результате планирования качества появляется план качества (план организационно-технических мероприятий по обеспечению системы качества проекта или программа качества), который должен описывать конкретные мероприятия по реализации политики в области качества с указанием сроков выполнения, ответственных за выполнение, критериев оценки, бюджета.
- В план (программу) качества должны входить описания процедур проведения контрольных и испытательных мероприятий или указания на уже существующие, перечень контрольных показателей по всем работам и видам продукции.
- В план (программу) качества могут также входить технологические карты отдельных сложных процессов и проверочные листы, предписывающие

Стадии процесса управления проектами.

Понятие процессов в управлении проектами.

- С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное.
- Процесс – совокупность необратимых, взаимосвязанных, длительных изменений, как спонтанных, так и управляемых, как самоорганизованных, так и организуемых, результатом которых является некое новшество или нововведение.

Рисунок. Основные процессы в управлении проектами.



Основные группы процессов управления проектами обусловлены этапами жизненного цикла проекта:

- Группа процессов инициации представляет собой формирование определенного числа альтернативных идей проекта.
- Группы процессов планирование содержания проекта и его документирование, процессы планирования ресурсов и работ, необходимых для реализации проекта.
- Группы процессов исполнения проекта включает процессы исполнения плана проекта путем выполнения включенных в него работ.

- Группа процессов мониторинга и контроля предполагает ведение отчетности по проекту и координацию изменений по проекту в целом.
- Группы процессов завершения включают в себя эксплуатационные испытания и закрытие контракта, в процессе которых устанавливается соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, результатом, полученным при его реализации, а также производятся окончательные расчеты с исполнителем (подрядчиком).