

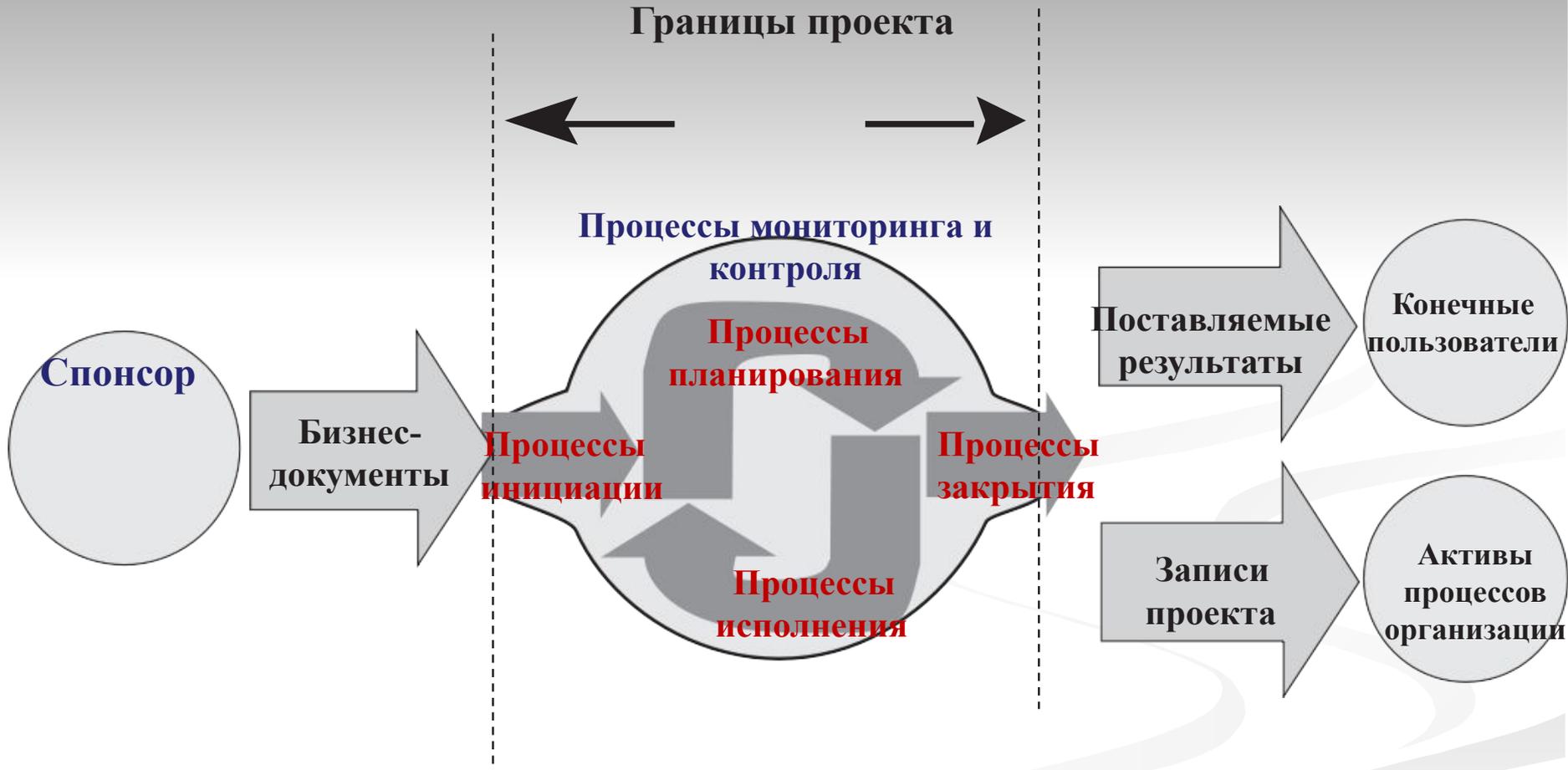
Лекция 5.

Процессы инициации.

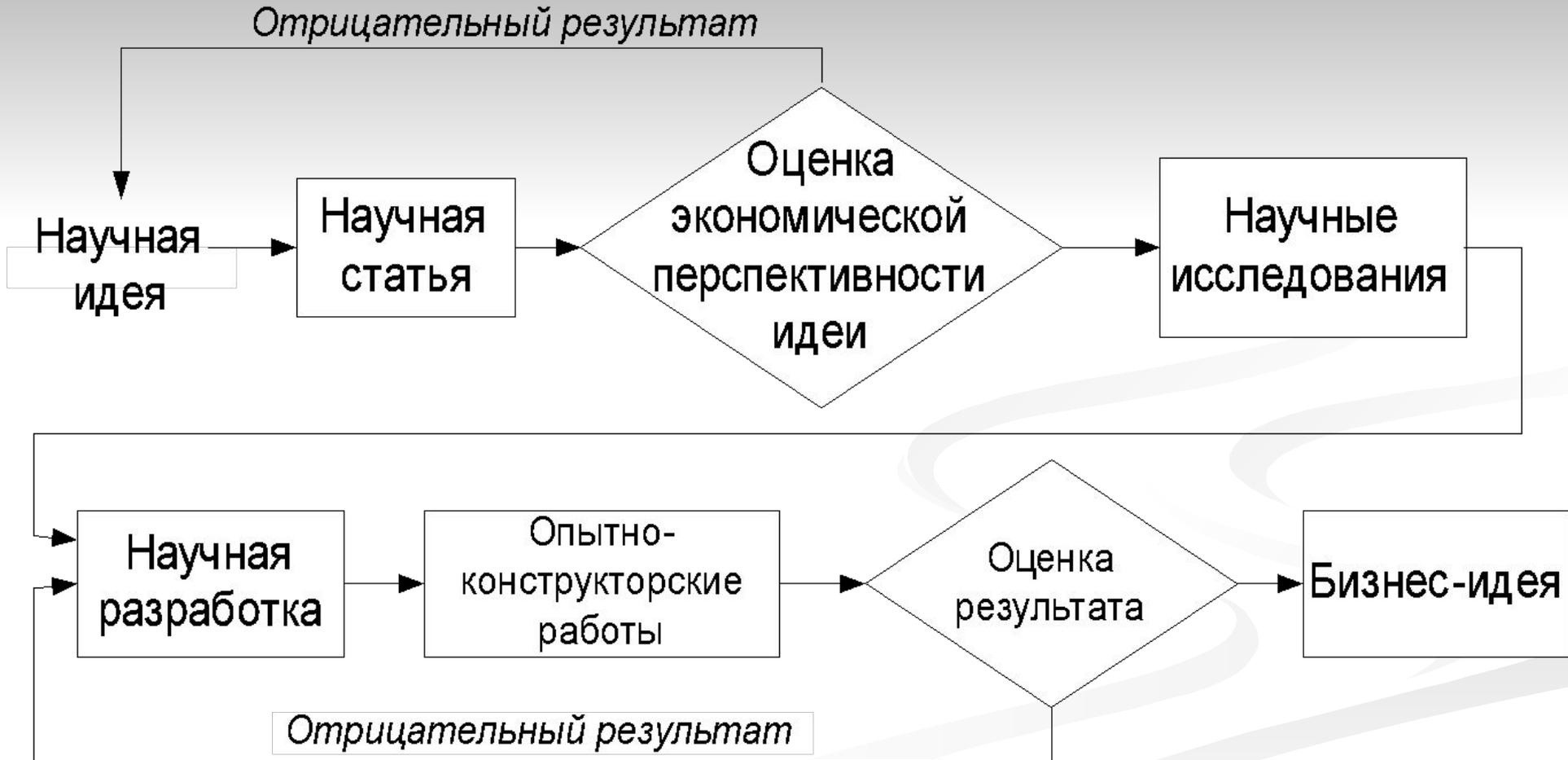
Разработка паспорта проекта.

**Управление заинтересованными
сторонами.**

Границы проекта



Преинвестиционная стадия



Содержание бизнес-идеи

- альтернативные технические и технологические решения;
- ожидаемый спрос на продукцию;
- сроки реализации и сложность проекта;
- правовое обеспечение проекта;
- конкурентоспособность продукции проекта;
- инвестиционный климат;
- оценка экономической эффективности.

Категории процессов управления проектом

1. Процессы однократного применения:
 - Разработка устава проекта
 - Завершение проекта или фазы проекта
2. Процессы, выполняющиеся периодически, по мере необходимости:
 - Приобретение ресурсов
 - Проведение закупок
3. Процессы, выполняющиеся постоянно:
 - Определение работ
 - Процессы мониторинга и контроля

Важно не путать фазы проекта с группами процессов управления проектом

■ Фазы проекта

определяют промежуточные и конечные **результаты** проекта:

- концепция,
- технический проект,
- созданный продукт,
- продукт, сданный в эксплуатацию

■ Группы процессов управления проектом

определяют **действия**, необходимые для получения результата:

- инициировать процесс,
- спланировать процесс,
- организовать выполнение процесса,
- контролировать процесс,
- завершить процесс

Фаза инициации

- **Инициация проекта** – это убеждение руководства (спонсоров, инвесторов) в необходимости выполнения проекта.
- На стадии инициации выполняются работы:
 - **Разработка концепции (устава, паспорта) проекта**
 - анализ проблемы и потребности в проекте
 - сбор исходных данных
 - определение целей и задач проекта
 - рассмотрение альтернатив и т.д.
 - **Определение заинтересованных сторон**
 - **Открытие проекта**
 - принятие решения о начале проекта
 - определение и назначение руководителя и спонсора проекта
 - принятие решения об обеспечении ресурсами

Группа процессов инициации

- Цель – привести в соответствие ожидания заинтересованных сторон и цель проекта, дать наглядное представление о содержании и целях, показать, каким образом участие в проекте может обеспечить удовлетворение ожиданий.
- Выполняются в начале каждой фазы для подтверждения первоначальных решений, принятых в ходе утверждения устава проекта и определения заинтересованных сторон. Это помогает поддерживать ориентацию проекта на достижение конечной цели.
- Проводится проверка критериев успеха, а также обзор влияния, побудительных мотивов и целей заинтересованных сторон проекта.
- Принимается решение о дальнейшей судьбе проекта.

Процессы инициации по областям знаний (PMBoK v. 6)

1. **Управление интеграцией**
 - Разработка устава проекта
2. **Управление заинтересованными сторонами**
 - Идентификация заинтересованных сторон

Управление интеграцией проекта

- Процессы и действия, необходимые для идентификации, определения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.
- Одна из ключевых компетенций руководителя проекта, предполагающая умение интегрировать всевозможные планы, работы, ресурсы, документы и результаты проекта.
- Управление интеграцией проекта включает в себя принятие решений относительно:
 - распределения ресурсов,
 - нахождения баланса конкурирующих требований,
 - изучения альтернативных подходов,
 - адаптации процессов для достижения целей проекта,
 - управления взаимозависимостями между областями знаний по управлению проектом.

Процессы области знаний «Управление интеграцией проекта»

Группа процессов инициации Разработка устава проекта

Группа процессов планирования Разработка плана управления проектом

Группа процессов исполнения 1. Руководство и управление работами проекта
2. Управление знаниями проекта

Группа процессов мониторинга и контроля 1. Мониторинг и контроль работ проекта
2. Интегрированный контроль изменений

Группа процессов завершения Закрытие проекта или фазы

Разработка устава проекта

Цели:

- формальное признание существования проекта
- назначение руководителя проекта и наделение его полномочиями по привлечению и использованию ресурсов

Входы

- Бизнес- документы
- Соглашения
- Факторы внешней и внутренней среды компании
- Активы процессов организации (шаблоны документов, опыт ведения аналогичных проектов)

Инструменты

- Экспертные оценки
- Сбор данных о предметной области
- Навыки межличностных отношений и работы с командой
- Совещания

Выходы

- Устав проекта
- Журнал допусшений

Область знаний: управление интеграцией

Факторы среды организации

- государственные и/или промышленные стандарты
- юридические или регуляторные требования и/или ограничения;
- ситуация на рынке;
- культура организации и политический климат;
- модель руководства компанией;
- ожидания заинтересованных сторон и уровни риска.

Активы процессов организации

- стандартные политики, процессы и процедуры организации;
- модель руководства портфелем, программой и проектом
- методы мониторинга и отчетности;
- шаблоны документов;
- репозиторий исторической информации и извлеченных уроков (записи и документы проекта, информация о результатах решений по отбору предыдущих проектов и информация об исполнении предыдущих проектов).

Паспорт проекта

Паспорт проекта – результат фазы инициации, основной документ, который содержит следующие сведения:

1. Концепция проекта:

- описание проблемы, которую нужно решить, или описание потребностей, которые нужно удовлетворить, реализовав предлагаемый проект;
- описание альтернатив предлагаемого проекта (какими еще способами можно решить возникшую проблему или удовлетворить потребности);
- обоснование инициации проекта - почему реализация предлагаемого проекта является лучшим решением описанной проблемы;
- основная цель проекта, сформулированная в соответствии со SMART-критериями, и дополнительные цели (материальные и нематериальные);
- описание конечного продукта проекта (образ продукта) с указанием его целей (качественные и/или количественные характеристики);

Паспорт проекта

2. Основные ограничения проекта:

- перечень заинтересованных сторон проекта с указанием активных и неактивных участников и их потребностей, матрица управления заинтересованными сторонами;
- класс проекта по различным признакам;
- предварительная оценка продолжительности проекта с разбивкой по этапам;
- предварительная оценка стоимости проекта с указанием видов требующихся ресурсов;
- критерии успеха проекта (диапазон значений целевых показателей);
- описание возможных рисков проекта

Заинтересованные стороны – организации и/или физические лица, которые могут повлиять на ход реализации проекта или на которые проект может оказывать влияние, и чьи интересы необходимо учитывать при планировании проекта.

- *Заказчик*
- *Инвестор*
- *Исполнитель*
- *Подрядчик*
- *Поставщик*
- *Консультант*

**Активные
участники**

- *Надзорные и контролирующие организации*
- *Конечные потребители*
- *Общественные организации, население*
- *Средства массовой информации*
- *Конкуренты*

**Неактивные
участники**

Управление заинтересованными сторонами проекта

- Процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать воздействие на проект или на которых проект может оказывать воздействие, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта.
- Эти процессы обеспечивают работу команды проекта по анализу ожиданий заинтересованных сторон, оценке степени оказываемого ими на проект или проектом на них влияния, а также по разработке стратегий результативного вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений, планирования и исполнения работ проекта.

Процессы области знаний «Управление заинтересованными сторонами проекта»

Группа процессов

Процессы

Выходные документы

Группа процессов инициации

Идентификация ЗС

Реестр ЗС

Группа процессов планирования

Планирование вовлечения ЗС

План управления ЗС

Группа процессов исполнения

Управление вовлечением заинтересованных сторон

- Журнал проблем
- Запросы на изменения
- Обновление активов процессов организации

Группа процессов мониторинга и контроля

Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон

- Информация об исполнении работ
- Запросы на изменения
- Обновление активов процессов организации

Последовательность управления ЗС

1. Определить требования ЗС
 - составить перечень ЗС, классифицировать ожидания, формализовать ожидания в четкие требования с конкретными критериями выполнения, разрешить конфликты и согласовать требования
2. Разделить ответственность и распределить руководящие роли среди ЗС
 - соотнести обязанности и ответственность с полномочиями
3. Определить риски и распределить их между ЗС
 - отношение к проекту среди ЗС может меняться в связи с возникающими рисками и новыми возможностями
4. Построить взаимоотношения между исполнителями ЗС (сформировать надежный альянс и сохранить взаимное доверие)

Идентификация заинтересованных сторон

Цели:

- определение всех лиц и организаций, участвующих в проекте, их отношения к проекту и уровня полномочий;
- разработка стратегии эффективного управления участниками проекта через коммуникации.



Потребности заинтересованных сторон

Группа	Вероятные требования (ожидания)
Заказчики (конечные потребители)	Получение желаемого результата (оптимальное решение, бизнес-ценность)
Спонсор	Экономическая эффективность
Инвесторы	Ожидаемая отдача от инвестиций
Исполнители	Индивидуальные интересы, в том числе, удовлетворение от работы как финансовое, так и нематериальное
Поставщики	Надежность покупателя, прибыль
Подрядчики, консультанты	Следование условиям контрактов
Надзорные и контролирурующие организации	Соблюдение нормативно-законодательной базы при выполнении работ по проекту
Конкуренты	Честная конкуренция
Местное население, включая общественные организации	Отсутствие отрицательного влияния проекта на существующее положение дел (экологическую обстановку, инфраструктуру района и т.д.)

Реестр заинтересованных сторон

- **Идентификационная информация**
 - ФИО, должность, организация, местонахождение, роль в проекте, контакты
- **Оценочная информация**
 - основные требования,
 - основные ожидания,
 - потенциальное влияние на проект и конечные результаты,
 - фазы проекта, представляющие наибольший интерес
- **Класс (категория)**
 - отношение к среде проекта (внешний / внутренний)
 - уровень полномочий (высокий / средний / низкий)
 - уровень влияния (высокий / средний / низкий)
 - отношение к проекту (позитивное / негативное / нейтральное)

Реестр меняется в ходе выполнения проекта количественно и качественно.
Необходимо хранить историю изменений для отслеживания развития событий и извлечения уроков.

Фрагмент реестра заинтересованных сторон

Показатель

ФИО

Роль в проекте

Должность, подразделение

**Непосредственный
руководитель**

Контактная информация

Отношение к среде проекта

**Ожидания от результата
проекта**

Уровень полномочий

Влияние

Отношение к проекту

Интерес к проекту

Вовлеченность

Значение

Иванов Петр Сергеевич

Ключевой пользователь

Главный оператор отдела №1

Кузнецов Владимир Викторович

Тел....., e-mail..., skype...

Внешний (представитель заказчика)

Упрощение обработки вызовов

Низкий

Среднее

Нейтральное

Низкий

Средняя

Матрица заинтересованных сторон



Рекомендации для управления заинтересованными сторонами в рамках использования Agile-подхода

- Непосредственные горизонтальные регулярные взаимодействия между ключевыми участниками (заказчиками, спонсорами, руководителями проектов и исполнителями) замещают вертикальную подчиненность и отчетность между уровнями управления и руководства.
- Прозрачность взаимодействия заинтересованных сторон ускоряет обмен информацией, принятие решений и повышает уровень вовлечения заинтересованных сторон в реализацию проекта.

Ошибки фазы инициации

- нечетко определенные цели проекта;
- занижение/завышение масштаба проекта;
- отсутствие количественных критериев успеха проекта;
- отсутствие ярко выраженного спонсора проекта;
- отсутствие анализа ВОЗМОЖНЫХ заинтересованных сторон;
- нечетко определенные методы и средства достижения целей.