



**Московский авиационный институт
(Национальный исследовательский
университет)**

Управление содержанием проекта

Курс «Управление проектами»

Управление содержанием проекта

В контексте управления проектами термин "содержание" может относиться к:

- **Содержанию продукта** - *свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат*
- **Содержанию проекта** - *работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями*

Управление содержанием проекта обеспечивает включение **только тех работ**, которые **необходимы** для успешного выполнения проекта

Процессы управления содержанием

1. Планирование управления содержанием
2. Сбор требований
3. Определение содержания
4. Создание иерархической структуры работ (ИСР)
5. Подтверждение содержания
6. Контроль содержания

План управления содержанием

- Является инструментом планирования
- Описывает, как содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться
- Содержит описание процессов
 - ✓ Подготовки описания содержания проекта
 - ✓ Создания ИСР из описания содержания проекта
 - ✓ Поддержки и одобрения ИСР
 - ✓ Формальной приемки поставляемых результатов проекта
 - ✓ Контроль обработки запросов на изменения

План управления требованиями

- Описывает способы анализа, документирования и управления требованиями
- Может включать
 - ✓ Порядок планирования, отслеживания и отчетности о действиях, связанных с требованиями
 - ✓ Действия по управлению конфигурацией
 - ✓ Процесс приоритезации требований
 - ✓ Используемые метрики продукта и обоснование их использования
 - ✓ Структуру отслеживания – какие параметры требований отражены в матрице отслеживаний

Документация по требованиям

- Описывает, как отдельные требования соответствуют бизнес-потребности в проекте
- Обычно описываются высокоуровнево, а затем детализируются
- Может включать
 - ✓ Бизнес-требования
 - ✓ Требования заинтересованных сторон
 - ✓ Требования к решению (функциональные, соответствия, поддержки и обучения, к качеству, отчетности и т.п.)
 - ✓ Требования к проекту
 - ✓ Требования к переходу

Матрица отслеживания требований

- Таблица, связывающая требования к продукту от создания до соответствия поставляемым результатам
- Помогает связать требования с целями проекта и организации
- Обеспечивает структуру для управления изменениями
- Аспекты отслеживания
 - ✓ Бизнес-потребности
 - ✓ Цели проекта
 - ✓ Содержание проекта
 - ✓ Проектирование и разработку продукта
 - ✓ Сценарии и стратегии тестирования

Матрица отслеживания требований - пример

Матрица отслеживания требований								
Название проекта:								
Центр затрат:								
Описание проекта:								
ID	Связанный ID	Описание требований	Бизнес-потребности, благоприятные возможности, цели и задачи организации	Цели проекта	Поставляемые результаты ИСР	Проектирование продукта	Разработка продукта	Контрольные примеры
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	5.0							

Определение содержания

- Основная задача – описать границы продукта и услуги путем включения или **НЕ** включения требований в содержание проекта
- Содержит
 - ✓ Цели проекта
 - ✓ Содержание продукта
 - ✓ Требования к проекту
 - ✓ Границы проекта
 - ✓ Результаты поставки проекта
 - ✓ Критерии приемки продукта
 - ✓ Ограничения проекта
 - ✓ Допущения проекта

Структурирование работ в проекте

Декомпозиция – это разделение результатов поставки проекта на более мелкие и более управляемые элементы

Требования к элементам декомпозиции:

- **Управляемые** – кто за что отвечает
- **Независимые** (или слабо зависимые)
- **Интегрируемые** – «цельный» результат выполнения элемента в рамках «общего»
- **Измеримые** – можно отследить прогресс

Порядок декомпозиции

- Определение и анализ результатов поставки и работ для их достижения
- Структурирование и организация ИСР
- Декомпозиция верхних уровней ИСР на детализированные элементы нижних уровней
- Разработка и присвоение идентификационных кодов элементам ИСР
- Проверка приемлемости (необходимости и достаточности) степени декомпозиции работ

Иерархическая структура работ

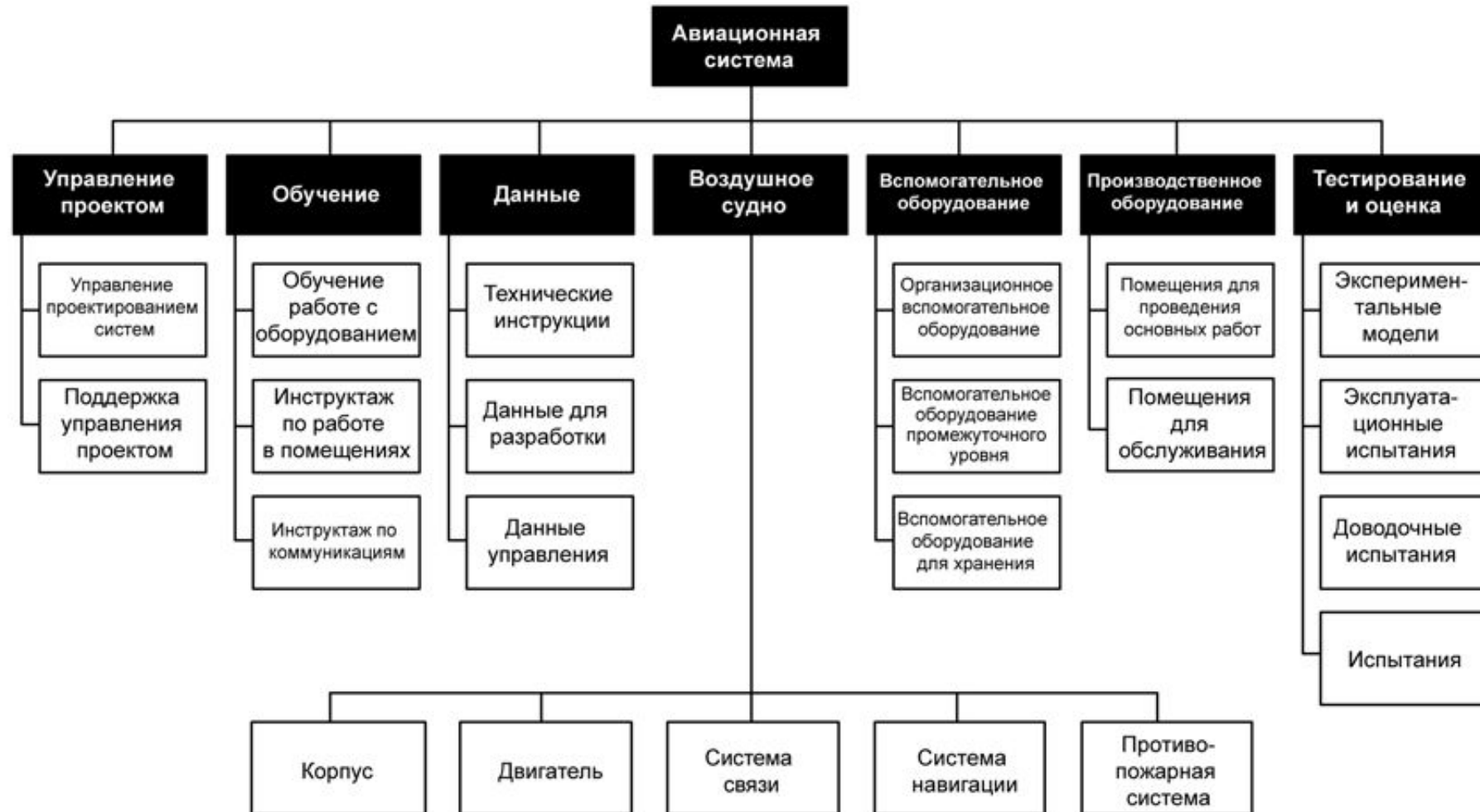
ИСР обеспечивает общий базис для:

- Описания проекта как суммы составляющих его элементов
- Выполнения процесса планирования
- Оценки стоимости элементов и общего бюджета
- Привязки целей к ресурсам компании
- Создания расписаний и оценок статуса проекта
- Начала создания сетевых моделей
- Распределение ответственности за выполнение элементов

Пример ИСР по фазам



Пример ИСР по функциям



Шестиуровневая ИСР

	<i>Уровень</i>	<i>Описание</i>
Уровни управления	1	Программа
	2	Проект
	3	Задача
Уровни исполнения (технические уровни)	4	Подзадача
	5	Пакет работ
	6	Уровень усилий (Плановая операция)

Словарь ИСР

- Сопроводительный документ к ИСР, содержащий подробную информацию в отношении каждого компонента ИСР. Может содержать:
 - ✓ Идентификатор кода учета
 - ✓ Описание работы
 - ✓ Допущения и ограничения
 - ✓ Ответственную организацию
 - ✓ Контрольные события расписания
 - ✓ Информацию о контракте
 - ✓ Требования к качеству
 - ✓ Техническую информацию.
 - ✓ Сметная стоимость
 - ✓ Перекрестные ссылки на другие элементы в словаре ИСР

Проблемы декомпозиции ИСР

- Иллюзия простоты задачи
- Определение размера пакета работ
- Увеличение взаимных зависимостей работ на нижних уровнях ИСР
- Резкий рост стоимости добавления или удаления пакетов после старта проекта
- Сложность создания общих методов написания ИСР (на уровнях 4-6 отсутствуют)

Использование ИСР

- Матрица ответственности
- Сетевые расписания
- Бюджетирование
- Анализ рисков
- Организационная структура
- Координация целей
- Управление (включая управление контрактами)

Чем ИСР не является ...

... и с чем ее часто путают / смешивают:

- Организационная структура
- Ведомость материалов
- Иерархическая структура рисков
- Иерархическая структура ресурсов
- Список плановых операций

Подтверждение содержания

- Формальное принятие участником проекта
завершенного содержания проекта и относящихся к
нему результатов поставки
- Включает проверку (инспекцию) результатов поставки
для определения полной готовности каждого из них
- Проводится после контроля качества

Управление содержанием

- Получение отчетов об исполнении
- Получение информации об исполнении
- Получение запросов на изменение
- Анализ отклонений
- Корректировка планов
- Использование системы управления конфигурацией