

Лекция 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- структуру плана управления проектом;
- основные этапы планирования проекта;
- сущность декомпозиции проекта и ее роль в управлении проектом;

уметь

- формировать структуру плана проекта;
- осуществлять декомпозицию проекта по разным признакам;

владеть

- навыками разбиения проекта на пакеты работ;
- навыками составления словаря иерархической структуры работ проекта.

Ключевые термины: планирование, декомпозиция, иерархическая структура работ, задачи проекта, пакеты работ.

Планирование - это процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения.

Необходимость составления планов определяется несколькими причинами: неопределенность будущего, координирующая роль плана, оптимизация экономических последствий.

Главная цель составления любого плана – не определение точных цифр и ориентиров, поскольку сделать это невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого "коридора", в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

Структура плана управления проектами



Основные этапы планирования



1) Формирование целей

Формальные цели представляют собой критерий оценки полезности деятельности и состояния проекта, который выводится из мотивации деятельности лиц, принимающих решения.

Реальные цели представляют собой пути достижения формальных целей (продукция, которую надо произвести, ее качество и количество, необходимые ресурсы, их качество и количество).

2) Анализ проблем

- определение фактического состояния (анализ положения);
- прогноз положения;
- идентификация проблем посредством противопоставления системы целей и результатов анализа и прогноза положения;
- структурирование проблем.

3) Поиск альтернатив

Под альтернативами понимаются взаимоисключающие варианты решений.

При осуществлении долгосрочных проектов важное место занимает прогнозирование. При этом следует различать два вида прогнозов.

Прогнозы влияния дают представление о том, к достижению каких результатов приведет принятие каждого из имеющихся решений, т.е. как данное решение повлияет на показатели проекта.

Прогнозы развития ситуации распространяются на показатели внешней среды, на которые лица, принимающие решения, не могут повлиять в рассматриваемом периоде.

4) Оценка альтернатив

Оценка альтернатив является основой для принятия решений.

Оптимальной считается законная и практически реализуемая альтернатива, в максимальной степени позволяющая приблизиться к достижению поставленных реальных целей при существующих ограничениях – ресурсных, временных, трудовых и т. д.

Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure) – инструмент, позволяющий разбить проект на составные части. Она устанавливает иерархически структурированное распределение работ по реализации проекта для всех задействованных в нем работников.

В ходе построения WBS осуществляется последовательная декомпозиция проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. **Декомпозиция** – это деление результатов проекта на меньшие, более управляемые компоненты до уровня **пакетов работ**.

Иерархическая структура работ организует и определяет **все содержание** проекта. Работы, не включенные в WBS, не являются работами проекта.

Правила рационального размера пакетов работ

- 1) **Правило 8/80** – означает, что ни одна из задач не должна иметь объем меньший, чем 8 чел/ч и больший, чем 80 чел/ч (это составляет соответственно от 1 до 10 дней при 8-часовой продолжительности рабочего дня).
- 2) **Правило отчетного периода** – продолжительность каждой задачи не должна быть больше периода, через который проводятся совещания, посвященные рассмотрению хода проекта. То есть, если такие совещания проводятся еженедельно, выполнение каждой задачи не должно превышать одной недели.
- 3) **Правило "полезности"** – при дроблении задачи на более мелкие следует учитывать, что существуют три причины, обуславливающие целесообразность такого разделения:
 - задачу, полученную в результате такого дробления, легче оценить (в силу ее меньшей продолжительности во времени и, следовательно, меньшей неопределенности);
 - более мелкие и конкретные задачи легче распределять между отдельными исполнителями;
 - более мелкие задачи легче поддаются контролю.Если же дробление не отвечает этим требованиям, от него следует отказаться.

Правила построения WBS.

- 1) **На основе предварительной информации проводится последовательная декомпозиция работ проекта.**

Этот процесс продолжается до тех пор, пока все значимые части не будут идентифицированы так, чтобы они могли планироваться, для них составлялся бюджет и т.п.

- 2) **Каждому элементу WBS присваивается уникальный идентификатор. В WBS используются коды счетов – каждому элементу присваивается WBS-код.**

Коды организованы в соответствии с планом счетов – системы отслеживания затрат проекта по категориям (план счетов основывается на плане счетов организации и принятой в ней системе управленческого учета). Контрольными точками (контрольными счетами – Control Accounts) являются элементы управленческого учета, связанные с подразделениями организации, содержащие пакеты работ и входящие в WBS.

Все элементы WBS описываются в словаре. Словарь содержит краткое описание каждого элемента, входящего в иерархическую структуру работ, т.е.:

- ссылку на вышестоящий элемент WBS;
- идентификатор кода счетов (WBS-код);
- ответственное лицо (или ответственную организацию, при привлечении подрядчиков);
- описание работ;
- список контрольных событий;
- ожидаемые результаты, требования к качеству;
- необходимую контрактную и техническую информацию и документацию.

Декомпозиция выступает основой планирования проекта. Она является базовым инструментом для создания системы управления проектами, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости и т.п.

На основе WBS строятся и другие структурные модели проекта, такие как:

- структурная модель организации проекта – представляет иерархическую декомпозицию организационной и производственной структуры проекта;
- матрица распределения ответственности;
- дерево ресурсов – декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов;
- дерево стоимости – декомпозиция стоимостных показателей на основе WBS, дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта;
- структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
- сетевая модель проекта.