

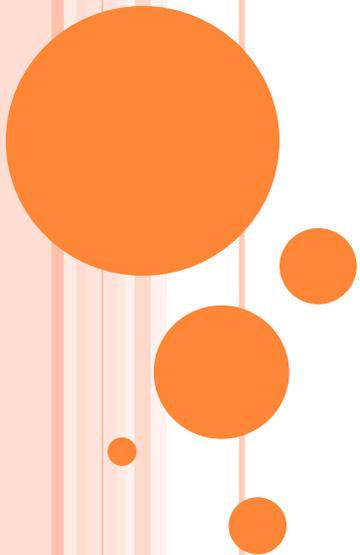
**ПРЕЗЕНТАЦИЯ НА ТЕМУ:.**  
**Процессы управления проектами PDCA.**

**Группы процессов управления проектами.**

**Группа процессов инициации**

**Выполнил студент гр. ТКА-13**

**Романова А.В.**



# ЦИКЛ PDCA

Цикл Шухарта-Деминга (Цикл PDCA) – известная модель непрерывного улучшения процессов, Планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act).

# КРУГ КАЧЕСТВА (ЦИКЛ ДЕМИНГА)

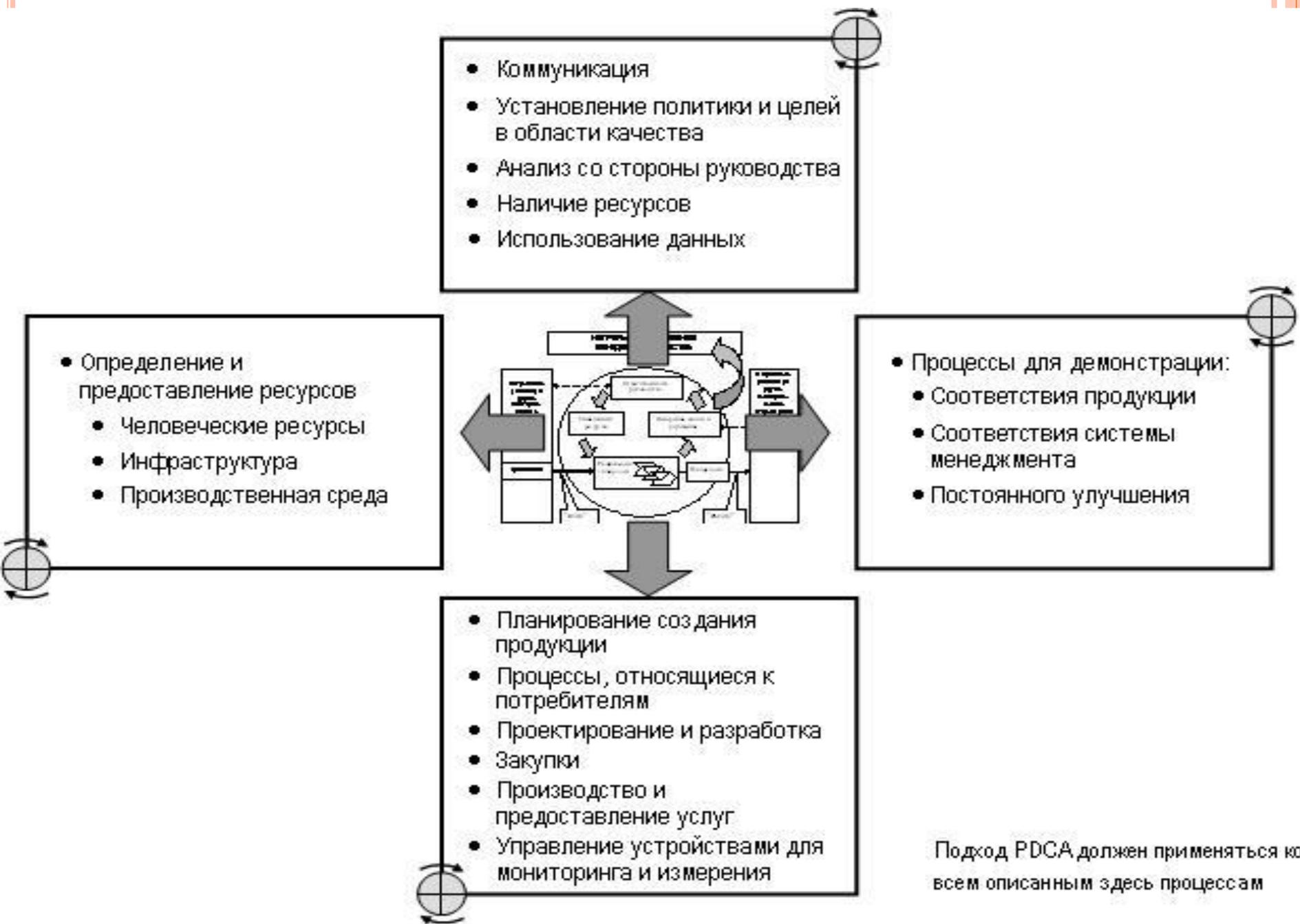


## ЦИКЛ PDCA

- **"Планируйте"**- установите цели и процессы, необходимые для получения результатов в соответствии с требованиями потребителя и политикой организации;
- **"Делайте"** - внедрите процессы;
- **"Проверяйте"**- проводите мониторинг процессов и продукции и измеряйте их по отношению к политике, целям и требованиям к продукции и сообщайте о [полученных] результатах;
- **"Воздействуйте"**- предпринимайте действия по постоянному улучшению функционирования процессов.

# СХЕМА ПРОЦЕССА С УЧЕТОМ ЦИКЛА PDCA



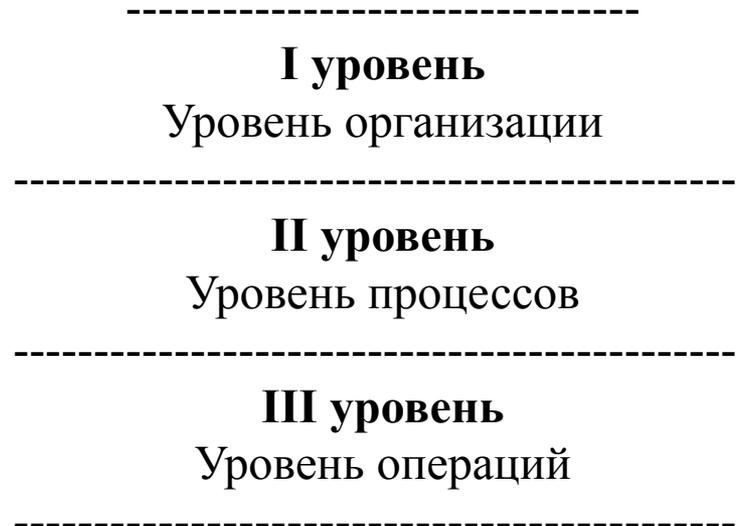


Подход PDCA должен применяться ко всем описанным здесь процессам

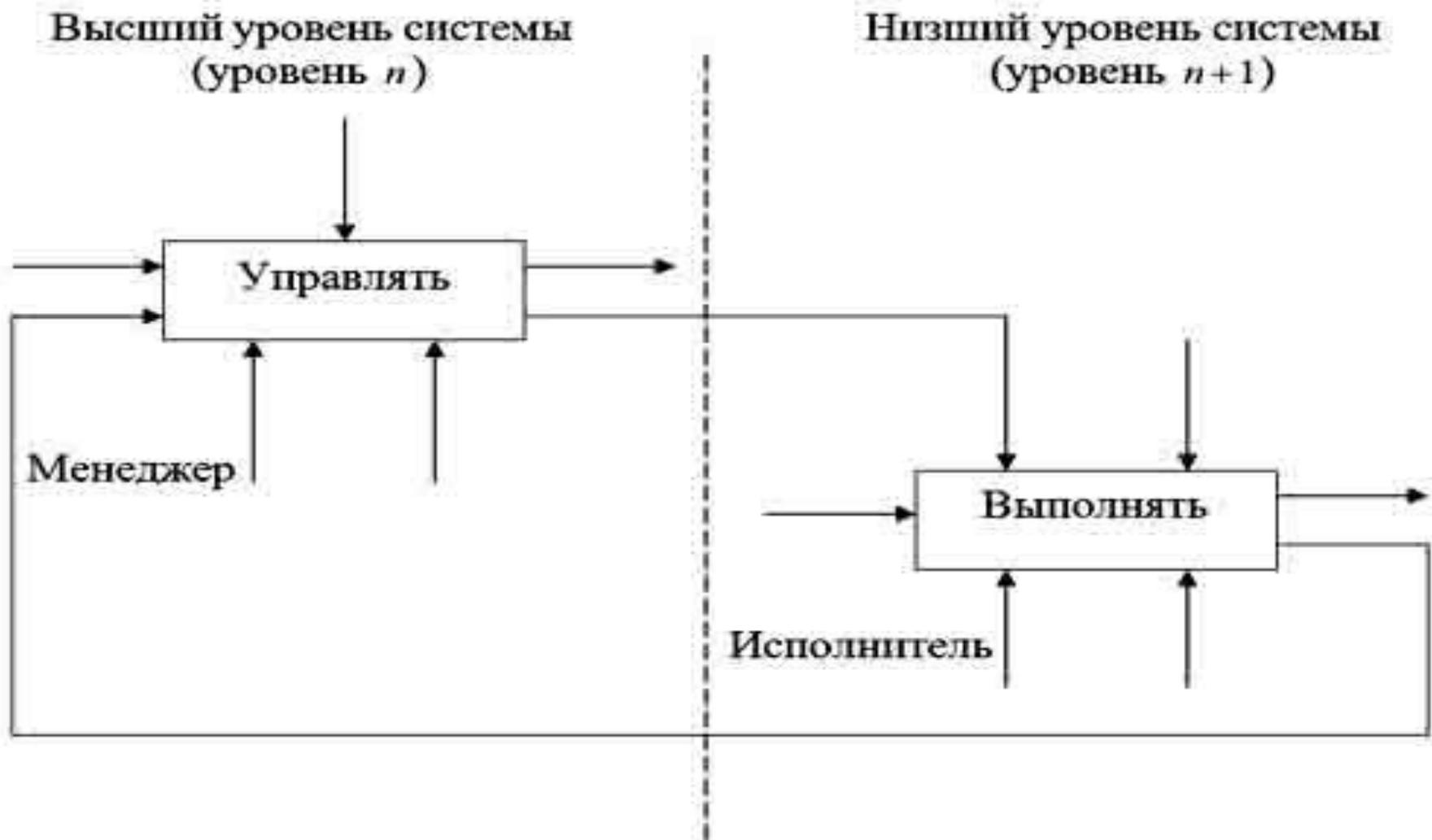


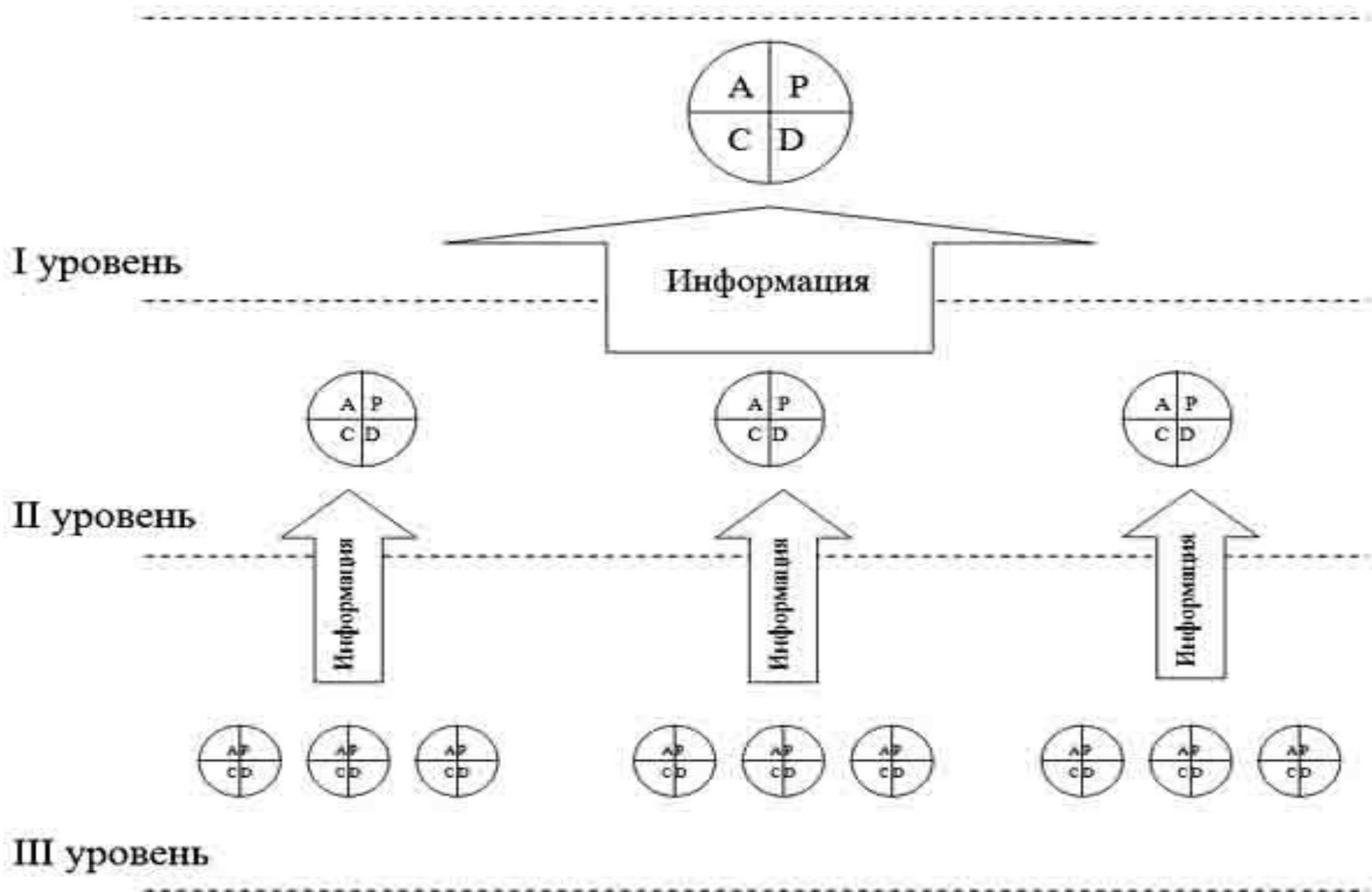
Жизненный цикл продукта как круг качества.

Применение цикла PDCA в различных областях деятельности позволяет эффективно управлять этой деятельностью. Рассмотрим, как теоретически цикл PDCA должен реализовываться на предприятии. Любую систему менеджмента качества можно представить тремя уровнями



# СУЩЕСТВУЮЩАЯ МЕЖДУ УРОВНЯМИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВЗАИМОСВЯЗЬ

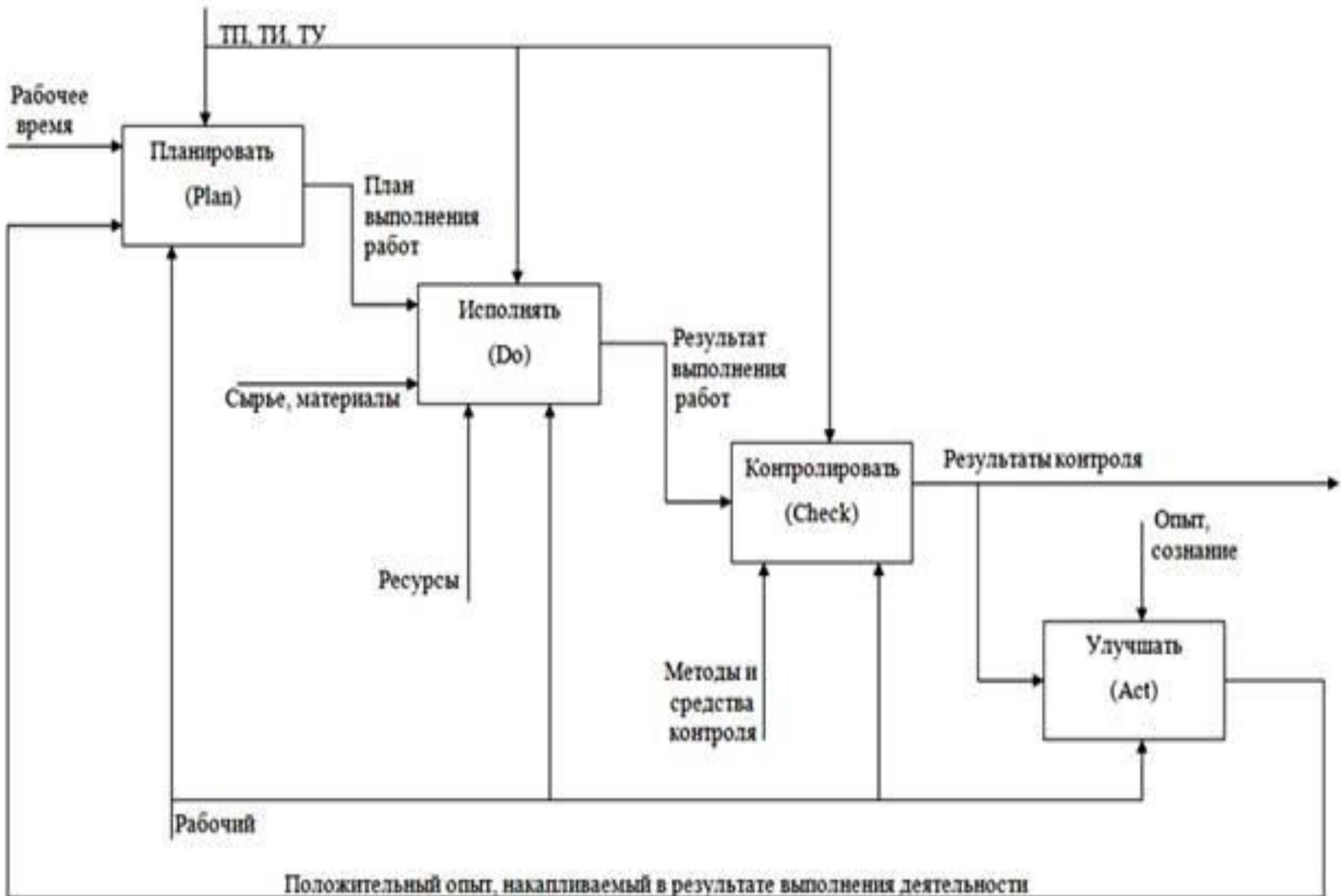




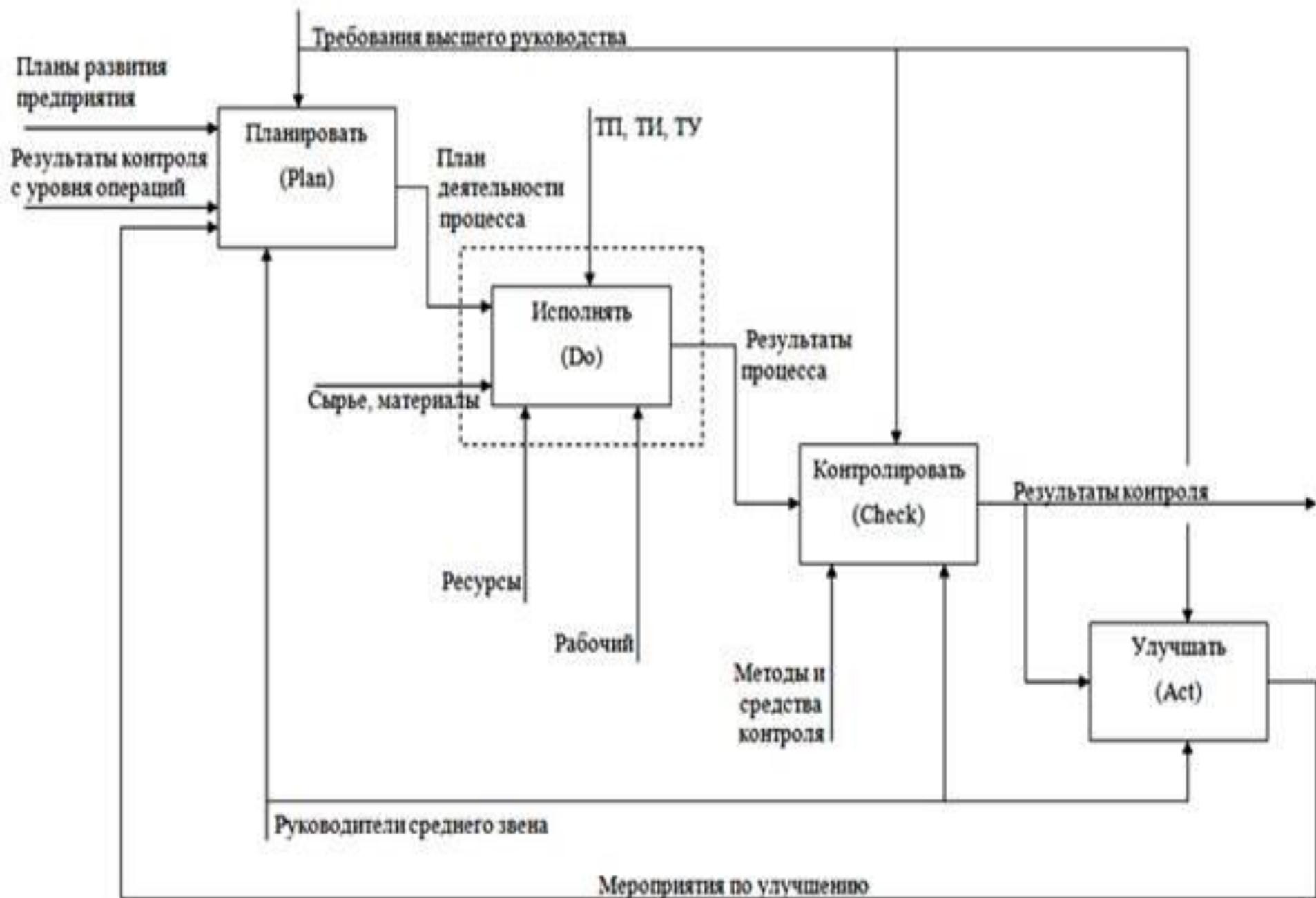
РЕАЛИЗАЦИЯ ЦИКЛА PDCA НА ПРЕДПРИЯТИИ.



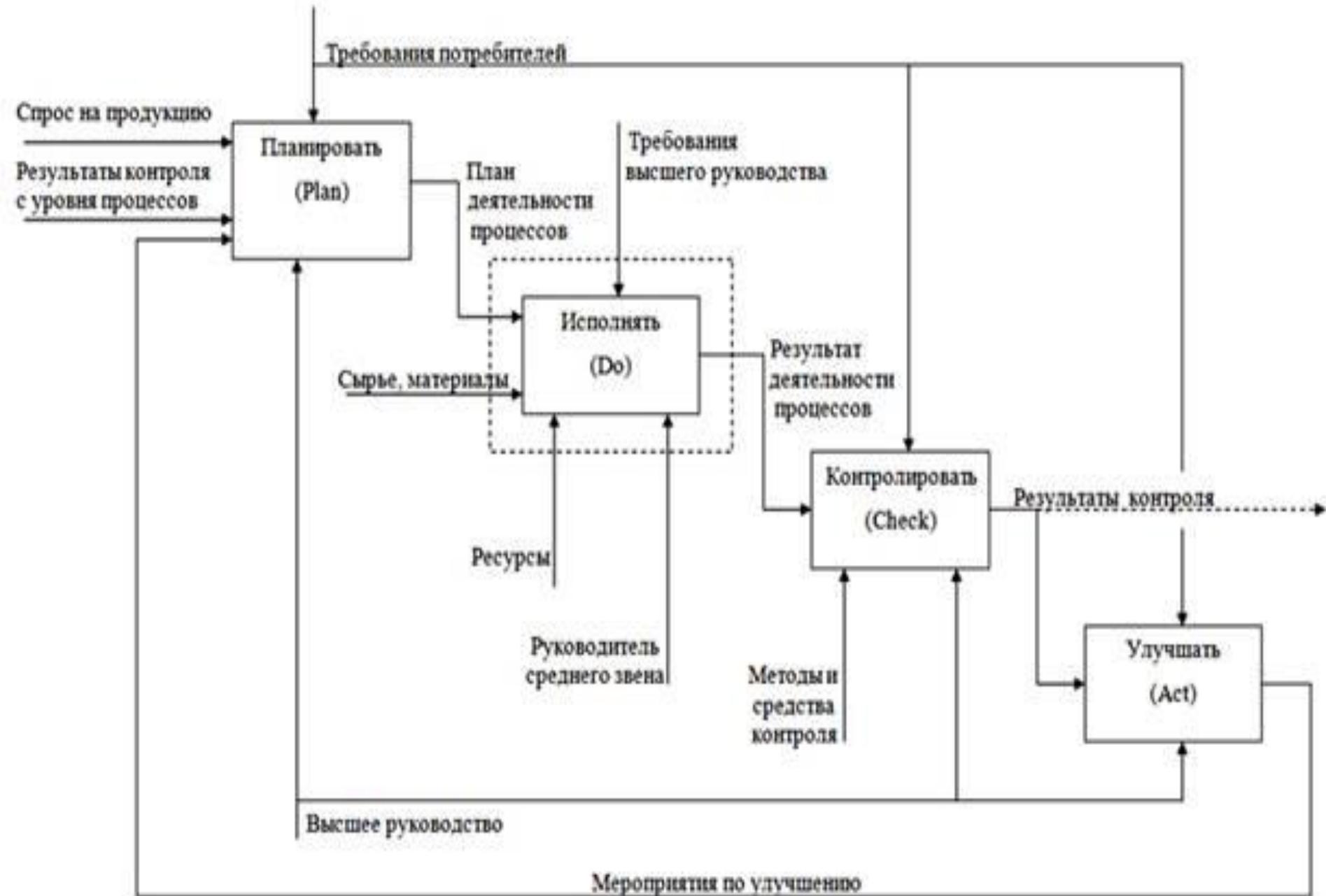
# ЦИКЛ PDCA НА УРОВНЕ ОПЕРАЦИЙ.

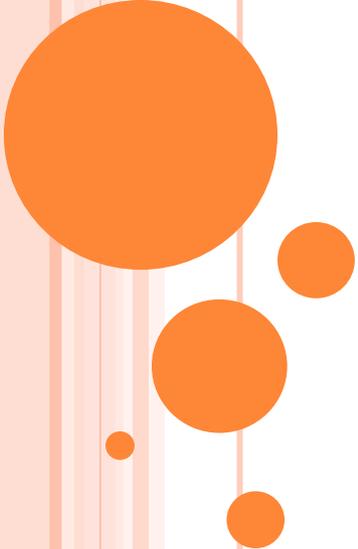


# PDCA на уровне процессов



# PDCA на уровне организации.





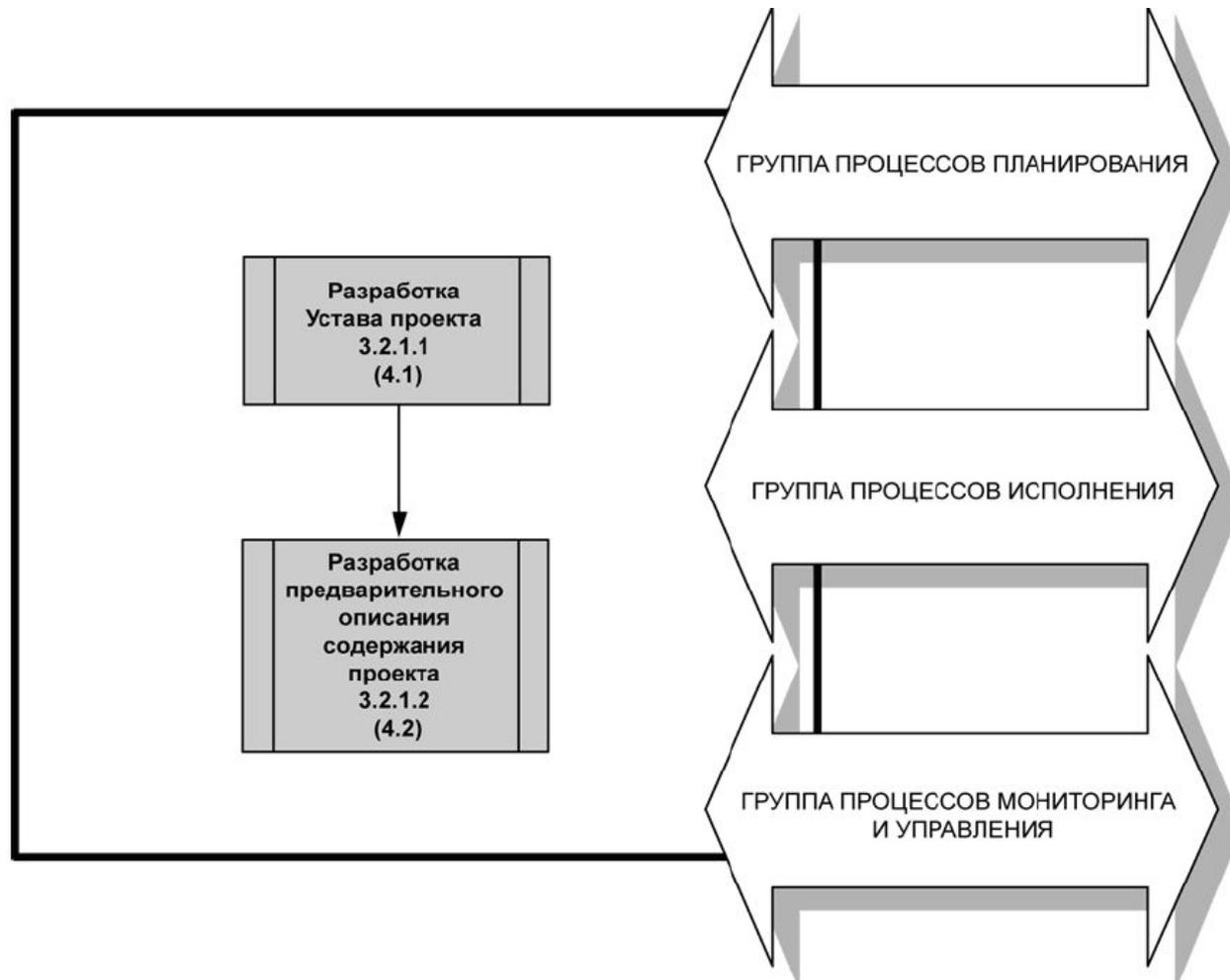
# **ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

# ГРУППА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИНИЦИАЦИИ

*Инициация* – авторизация проекта или фазы как части управления целями проекта.



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

*Планирование* является наиболее важным в проекте, так как проект предполагает выполнение действий, никогда не выполняемых ранее.

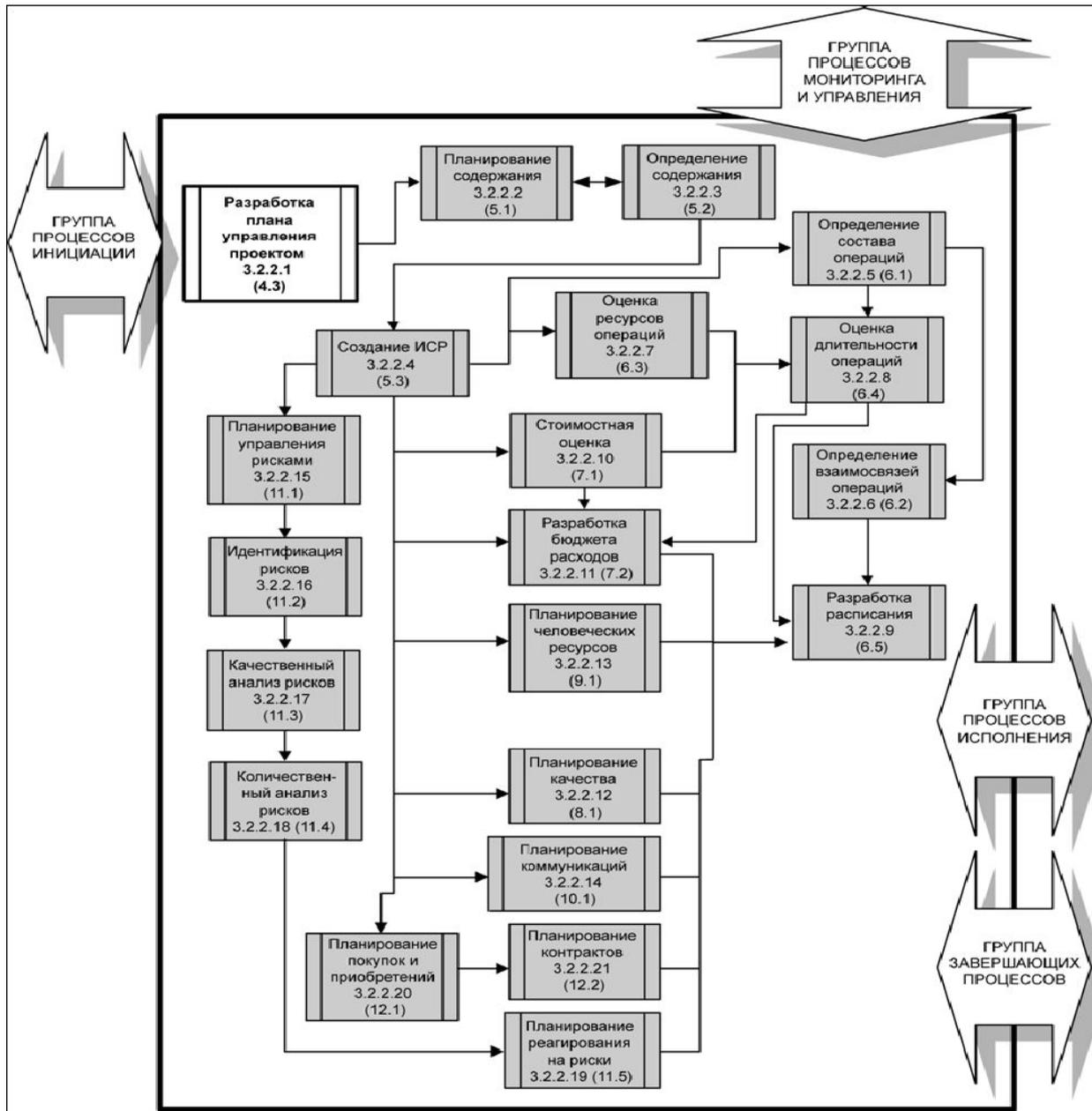
Как результат, относительно большее количество процессов в данном разделе.

Тем не менее, число процессов не значит, что управление проектами, прежде всего планирование – объем планирования должен быть соразмерен целям проекта и полноценности разрабатываемой информации.

*Планирование* является продолжающимся усилием в течении жизненного цикла проекта.



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ



# ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Ряд процессов планирования имеют чистые зависимости, которые требуют выполнения в определенном порядке в большинстве проектов.

Например, работы должны быть определены до разработки графика или определения их стоимости.

Эти основные процессы планирования могут повторяться несколько раз во время любой фазы проекта.

**Они включают:**

- ▣ *Планирование целей* – разработка письменного утверждения целей как основы для будущих проектных решений.
- ▣ *Определение целей* – подразделение главных работ проекта на более мелкие, более управляемые компоненты.
- ▣ *Определение работ* – идентификация специфических работ, которые должны быть выполнены с целью производства различных продуктов проекта.
- ▣ *Последовательность работ* – идентификация и документирование интерактивных зависимостей.



# ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- *Оценка продолжительности работ* – оценка количества рабочих периодов, которые будут необходимы для завершения индивидуальных работ.
- *Разработка графика* – анализ последовательности работ, продолжительности работ и ресурсных требований с целью создания графика проекта.
- *Планирование управления рисками* – решение о том, какие подходы использовать при планировании управления рисками в проекте.
- *Ресурсное планирование* – определение какие ресурсы (персонал, оборудование, материалы, и другое) и какое количество каждого должно быть использовано для выполнения работ проекта.
- *Оценка стоимости* – разработка и оценка стоимости ресурсов, необходимых для завершения работ проекта.
- *Бюджетирование* – распределение всех оценок стоимости к индивидуальным работам.
- *Разработка плана проекта* – получение результатов других процессов планирования и последующее размещение в логически последовательный документ.



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Взаимодействия между другими процессами планирования являются более зависимыми от природы проекта.

Например, в ряде проектов они могут быть незначительными или не опознаваемыми рисками до завершения планирования и команда осознает, что цели стоимости и графика исключительно агрессивны и вовлекают значительные риски.

Несмотря на то что дополнительные процессы выполняются периодически и по мере необходимости в планировании проекта, они не являются обязательными.

**Они включают:**

- ▣ *Планирование качества* — идентификация какие стандарты качества соответствуют проекту и определение как добиться этого соответствия.



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- ▣ *Организационное планирование* – идентификация, документирование и определение ролей проекта, ответственности и отношений отчетности.
- ▣ *Набор команды* – набор человеческих ресурсов, необходимых для работы в проекте.
- ▣ *Коммуникационное планирование* – определение информационных и коммуникационных нужд участников проекта: кто и в какой информации нуждается, когда они будут нуждаться в ней, и как она будет получаться ими.
- ▣ *Идентификация рисков* – определение рисков, которые обычно влияют на проект и документирование характеристик каждого.
- ▣ *Качественный анализ рисков* – выполнение качественного анализа рисков и определение условий ранжирования их влияния на цели проекта.

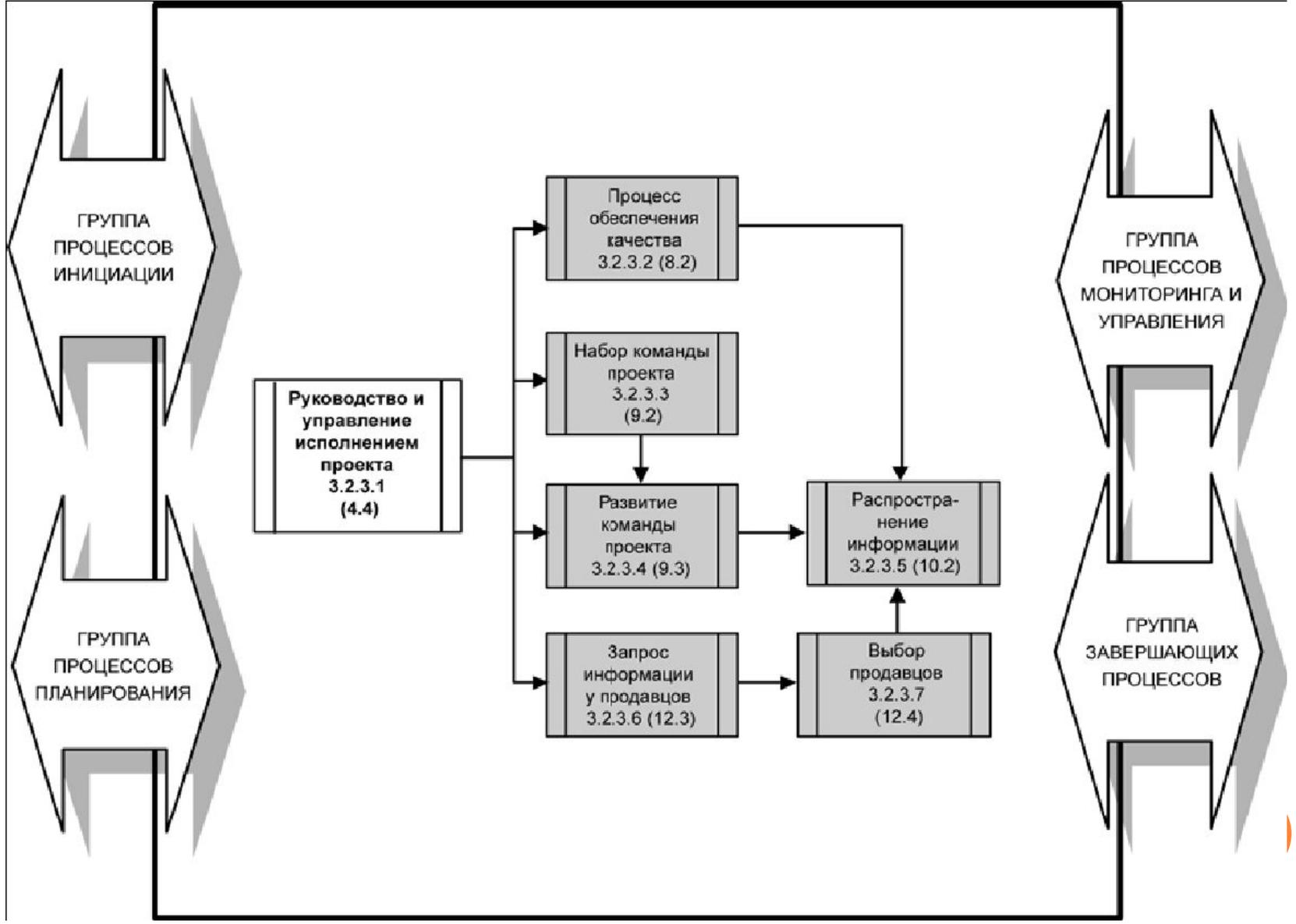


# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- ▣ *Количественный анализ рисков* – измерение вероятности и влияний рисков и оценка их значения на цели проекта.
- ▣ *Планирование ответов на риски* – разработка процедур и методик для увеличения возможностей и уменьшения угроз на цели проекта со стороны рисков.
- ▣ *Планирование поставок* – определение что, как много и когда поставлять.
- ▣ *Планирование предложений* – документирование требований продукта и идентификация потенциальных источников.



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ



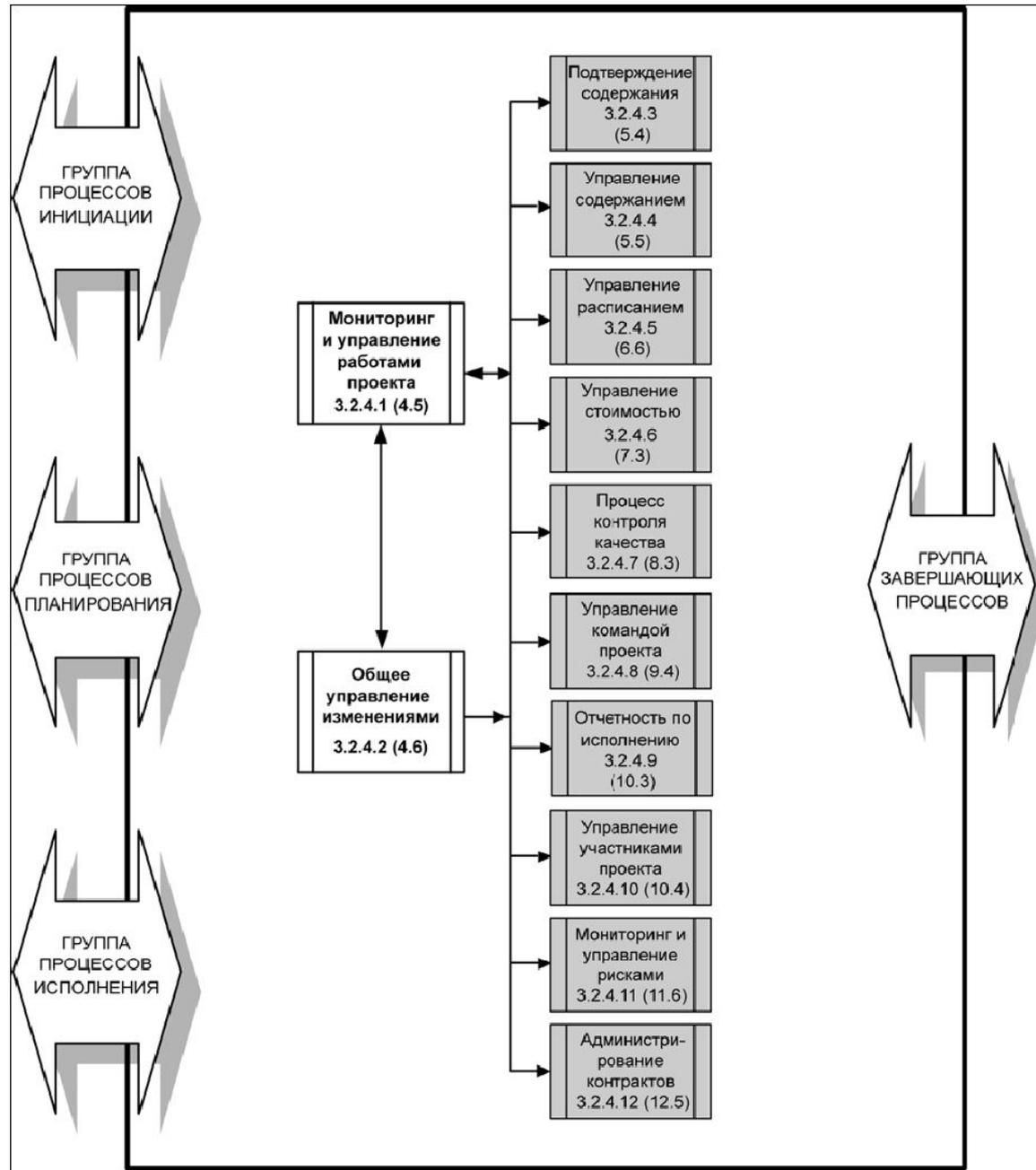
# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ИСПОЛНЕНИЯ

Процессы выполнения включают *основные и дополнительные процессы*:

- *Выполнение плана проекта* – осуществление плана проекта, с помощью выполнения работ включенных в него.
- *Гарантия качества* – оценка общей производительности проекта на регулярной основе для обеспечения уверенности, что проект будет удовлетворять соответствующим стандартам качества.
- *Развитие команды* – разработка индивидуальных и групповых навыков/компетентностей для увеличения производительности проекта.
- *Распределение информации* – выполнение доступности информации, необходимой участниками проекта на регулярной основе.
- *Предложения* – получение соответствующих расценок, цен, ofert или предложений.
- *Выбор источника* – выбор между потенциальными поставщиками.
- *Администрирование контрактами* – управление взаимоотношениями с поставщиками.



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И УПРАВЛЕНИЯ



# ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И УПРАВЛЕНИЯ

Производительность проекта должна контролироваться и измеряться на регулярной основе с целью идентификации отклонений от плана.

Отклонения находятся внутри процессов контроля в различных областях знания.

При наблюдении значимых отличий, уточнение плана проекта может выполняться как повторение соответствующих процессов планирования проекта.

Например, ошибочная дата окончания работ может требовать уточнения текущего плана, введении сверхурочных работ или решении альтернатив между бюджетом и целями графика.

Контроллинг также включает выполнение превентивных действий для предупреждения возможных проблем.

Группа процессов контроллинга содержит *основные* и *дополнительные* процессы.

- ▣ *Интегрированный контроль изменений* — координирует изменения на протяжении всего проекта.
- ▣ *Подтверждение целей* — формальное принятие целей проекта.

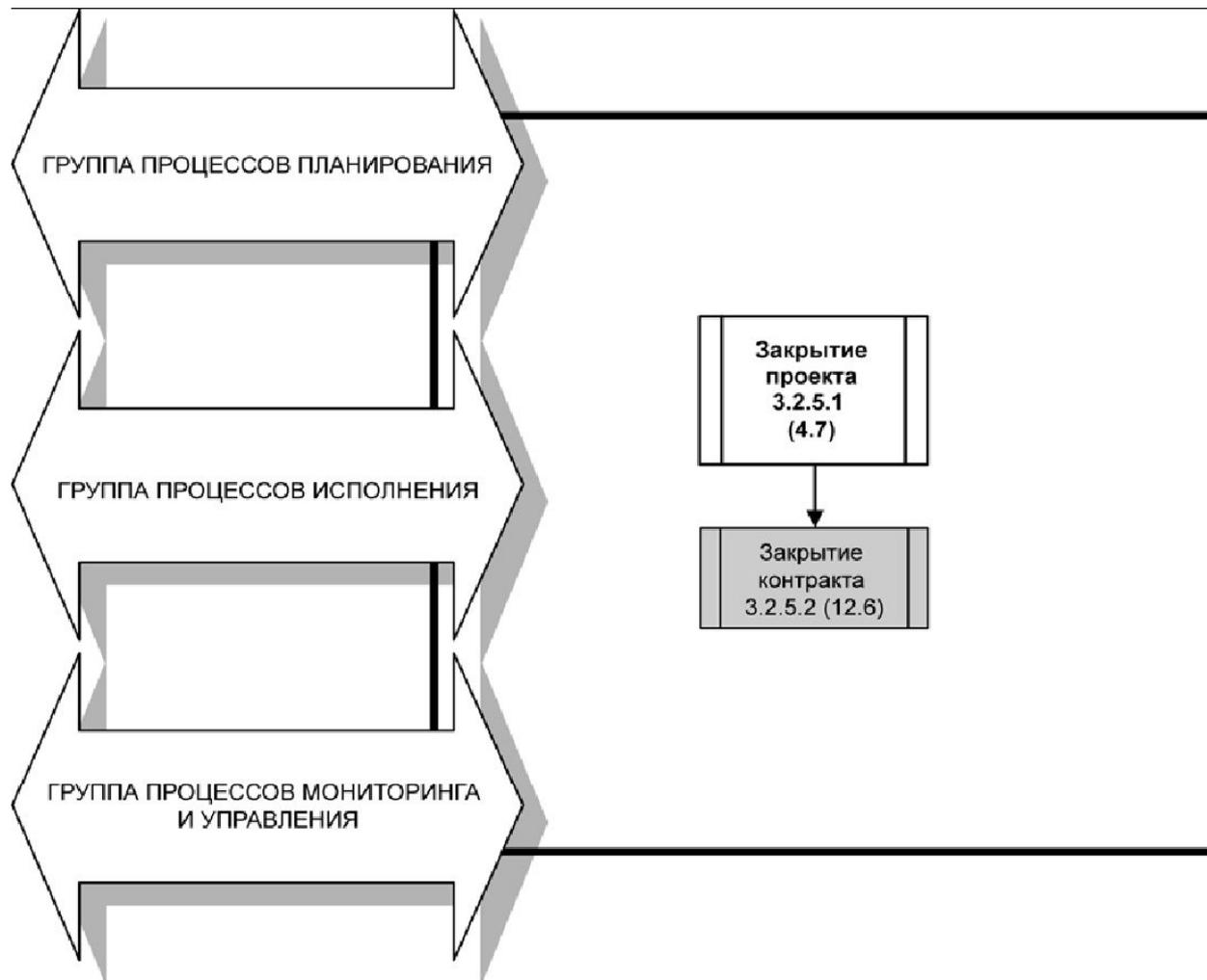


# ГРУППА ПРОЦЕССОВ МОНИТОРИНГА И УПРАВЛЕНИЯ

- ▣ *Контроль за изменением целей* – контроллинг изменений в целях проекта.
- ▣ *Контроль графика* – контроллинг изменений в графике проекта.
- ▣ *Контроль стоимости* – контроллинг изменений в бюджете проекта.
- ▣ *Контроль качества* – мониторинг специфических результатов проекта, с целью определения их соответствия стандартам качества и идентификация путей устранения причин неудовлетворительных характеристик.
- ▣ *Отчет о производительности* – сбор и распространение производственной информации. Он включает отчет о статусе, определение выполнения и прогноз.
- ▣ *Мониторинг и контроль рисков* – отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков и идентификация новых рисков, обеспечение выполнения плана рисков и оценка его эффективности в снижении рисков.



# Группа процессов завершения



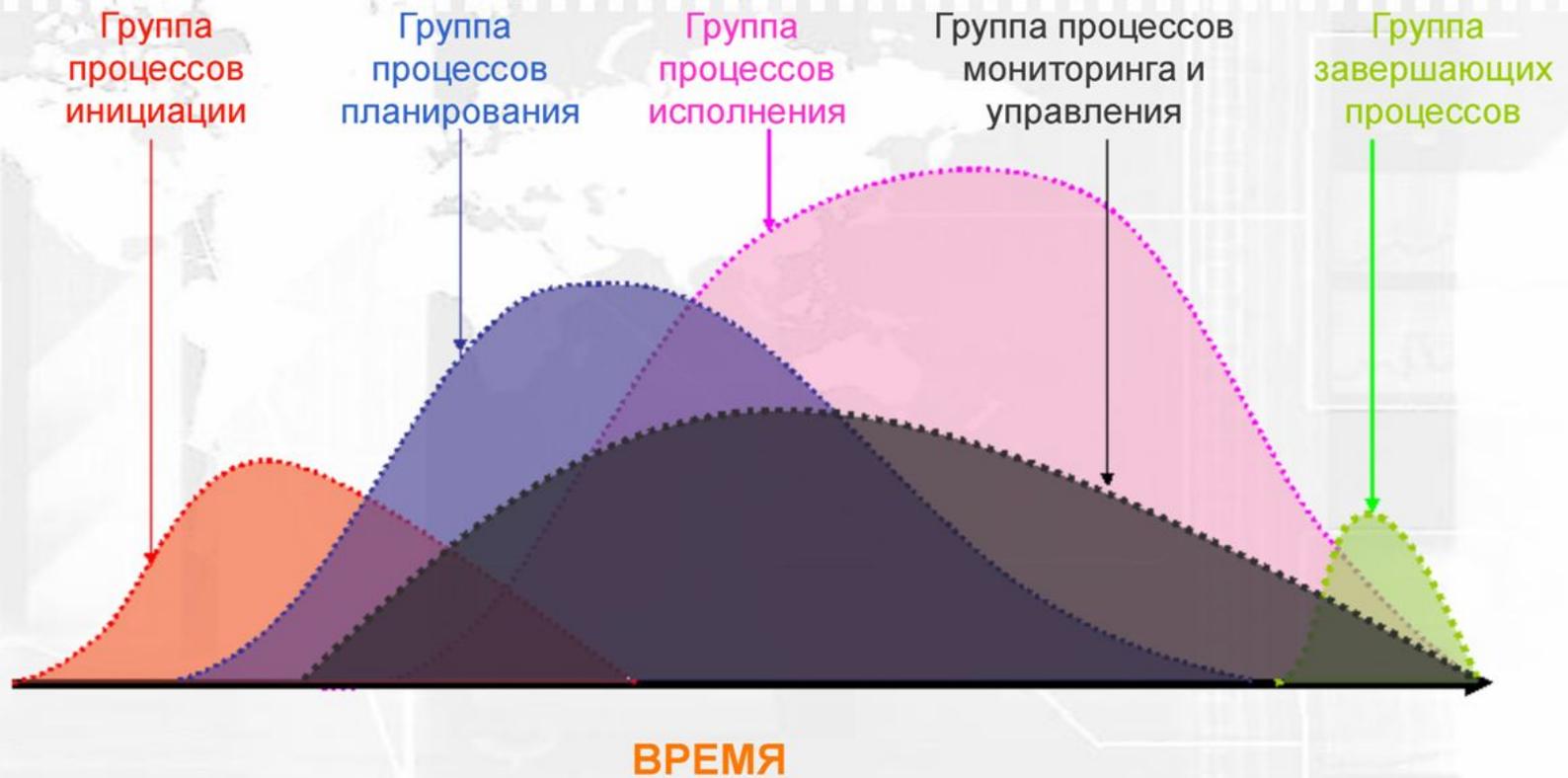
# ГРУППА ПРОЦЕССОВ ЗАВЕРШЕНИЯ

Следующие *основные* процессы:

- ▣ *Закрытие контрактов* – закрытие и расчеты по контрактам, включая разрешение любых открытых пунктов.
- ▣ *Административное завершение* – создание, сбор и распределение информации для формализации фазы или проекта, включая оценку проекта и компиляцию извлеченных уроков для использования в будущих проектах или фазах.



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГРУПП ПРОЦЕССОВ В ПРОЕКТЕ



# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА



## ИНИЦИАЦИЯ

### Основные задачи

- Определить содержание работ проекта (Scope of Work)
- Провести анализ осуществимости и целесообразности проекта (Feasibility Study & Economical Analysis)
- Выработать Устав проекта (Project Charter)
- Презентовать проект руководству/инвесторам (Selling Your Project)



# ПРИЧИНЫ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

- Потребность рынка
- Производственная необходимость
- Потребность заказчика
- Технический прогресс
- Юридические ограничения и нормы
- Общественная потребность



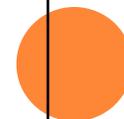
# ПРИЧИНЫ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

- Проблемы
- Благоприятные возможности
- Требования бизнеса
  
- Проект – ответная реакция



# ИНИЦИАЦИЯ: ОСНОВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Основные действия на стадии	Результаты
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сбор данных (рынок, продукты, конкуренты и т.д.)</li><li>• Идентификация потребителей</li><li>• Постановка целей и задач проекта</li><li>• Определение заинтересованных и вовлеченных сторон, установление отношений</li><li>• Определение желаемого конечного продукта – ТЗ</li><li>• Выработка базовых показателей: качество, сроки, ресурсы</li><li>• Техничко-экономическое обоснование (ТЭО) проекта (наличие процессов, технологий, кадров)</li><li>• Оценка соответствия проекта стратегии компании</li><li>• Предварительное определение уровня риска</li><li>• Определение альтернатив</li><li>• Стратегическое планирование</li><li>• Назначение менеджера проекта</li><li>• Принятие предварительных решений по команде проекта Принятие решения о запуске и его запуске проекта и его донесение до организации</li><li>• Документальное закрепление взаимных обязательств (устав проекта, контракты, приказы, заявки)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определенные и утвержденные цели, масштаб и стратегия проекта;</li><li>• Утвержденный Менеджер проекта;</li><li>• Команда проекта;</li><li>• Примерный перечень необходимого оборудования и материалов;</li><li>• Определенные основные условия проекта;</li><li>• Организация проекта;</li><li>• Процедуры сотрудничества;</li><li>• Первоначальный план проекта;</li><li>• Бизнес-план проекта;</li><li>• Устав (декларация, паспорт) проекта;</li><li>• Приказ о запуске проекта.</li></ul>



# ИНИЦИАЦИЯ: ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

**Бизнес-идея**

**Маркетинговое  
обоснование**

**ТЭО**

**Концепция проекта**

**Бизнес-план**

**План по вехам**

**Устав  
проекта**

**Контракт с  
менеджером  
проекта**

**Презентация  
проекта**

**Приказ о запуске  
проекта**



# ОТБОР ПРОЕКТОВ

Общие характеристики проекта	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сроки реализации</li><li>• Доступность ресурсов</li><li>• Затраты на реализацию</li><li>• Масштаб и объем работ / Качество</li><li>• Вероятность успеха / Уровень риска</li></ul>	
Специальные характеристики	
Количественные (обычно финансовые)	Качественные (обычно стратегические)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Затраты / выгоды (PI)</li><li>• Период окупаемости (PBP)</li><li>• Чистая приведенная стоимость (NPV)</li><li>• Прибыль на инвестированный капитал (IRR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• «Указание сверху»</li><li>• Операционная необходимость</li><li>• Конкурентная необходимость</li><li>• Расширение спектра продуктов / услуг</li><li>• Расширение доли рынка</li></ul>



# ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

**Для обоснования проекта надо указать**

- Бизнес-причины проекта (угрозы или возможности)
- Бизнес-цели компании, на которые направлена реализация проекта
- Основные цели проекта

**Определение примерного содержания объема работ, сроков, бюджета (Project Scope)**

- Необходимо определить объем работ, сроки и бюджет
- Важно разделить: что входит, а **что не входит в проект**, т.е. определить **границы проекта**
- Цель – создать у команды проекта и всех заинтересованных сторон **единое понимание** того, какой продукт будет создан в ходе реализации проекта и какие процессы будут использованы для его производства



# ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

## Оценка осуществимости проекта (Feasibility Study)

- Анализ заинтересованных сторон
- Определение требований к продукту
- Оценка ограничений (внутренних и внешних)
- Анализ альтернативных сценариев (оптимистический, пессимистический)

## Предположения проекта (Project Assumptions)

- Часто проект строится на предположениях, *не всегда осознаваемых*
- Перечислить предположения в плане проекта
- Ознакомить с ними ключевые заинтересованные стороны
- Не перегружать план предположениями
- Можно включить предположения в план отдельным разделом



## ВЫБОР МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА

- Знания и опыт работы в проектах, наличие сертификатов по УП
- Знания и навыки общего менеджмента и лидерства
- Знания и навыки в прикладных областях, связанных с проектом
- Понимание стратегических задач бизнеса
- Стремление руководить данным проектом
- Доступность по времени



# СОБРАНИЕ ПО ЗАПУСКУ ПРОЕКТА

## **Цели собрания:**

- Публично утвердить начало проекта
- Объявить единую согласованную точку зрения на проект
- Заручиться согласием всех заинтересованных лиц

## **Участники:**

- Менеджер проекта, команда проекта, высшее руководство организации, другие ключевые участники

## **Формат:**

- Краткая презентация, вопросы и ответы

## **Результаты:**

- Все участники четко представляют себе:
- Какие задачи решает проект
- Кто руководит проектом
- Ключевые клиенты и заинтересованные стороны
- Выгоды этих сторон от реализации проекта
- Внутренняя организация проекта, распределение ролей
- Параметры проекта: цели, объем работ, сроки, бюджет
- Основные трудности и методы их преодоления



# УСТАВ ПРОЕКТА

**Устав (паспорт, декларация, карточка) проекта** – документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

## **Содержание Устава проекта**

- Потребности бизнеса, стратегические цели, на которые направлен проект
- Цели проекта
- Предположения и допущения
- Ограничения и риски
- Ключевой персонал
- Критерии успеха и неудач
- Формальная авторизация



# РАЗРАБОТКА УСТАВА

организационного проце  
внешней среды предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр

на оценку  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр

внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр  
внешней среде предпр



# БИЗНЕС — ПЛАН ПРОЕКТА

Подробный, четко структурированный документ, описывающий **цели и задачи**, которые необходимо решить в ходе проекта, **способы достижения целей** проекта и **технико-экономические показатели** проекта в результате их достижения.

## Возможная структура БП

- Вводная часть;
- Анализ положения дел в отрасли;
- Существо предлагаемого проекта;
- Анализ рынка;
- План маркетинга;
- Производственный план;
- Организационный план и управление персоналом;
- Степень риска;
- Финансовый план;
- Приложения



# ПЛАН ПО ВЕХАМ

<b>Проект «Разработка и внедрение нового фирменного стиля»</b>		
<b>Описание вехи</b>	<b>Дата вехи</b>	<b>Документ</b>
Проект запущен	12.03.2009	Приказ о запуске
Утверждена маркетинговая концепция	12.04.2009	Концепция
Утвержден бизнес-план	15.04.2009	Бизнес-план
Выбран дизайнер	16.04.2009	-
Разработан логотип	20.05.2009	Документ «Лого» + изображения
Разработаны все элементы фирменного стиля	20.07.2009	Документ «Фирменный стиль: элементы» + изображения
Подготовлены оповещения и пресс-релизы о смене фирменного стиля компании	01.08.2009	Пресс-релизы, текст писем
Размещена первая реклама (начата рекламная кампания)	08.09.2009	Журнал
Наружные рекламные носители заменены на новые	12.10.2009	Отчет МП
Рекламная кампания завершена	20.10.2009	Отчет МП
Контракты закрыты и подписаны	10.10.2009	Отчет МП, контракты, Акты
Проект завершен	11.11.2009	Итоговый отчет, Приказ о закрытии

