



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

А. В. Шаврин

*Руководство
по управлению проектами
на основе стандарта
ISO 21500*



ЛАБОРАТОРИЯ

ПИЛОТ

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Ш14

Серия основана в 2010 г.

Шаврин А. В.

Ш14 Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 [Электронный ресурс] / А. В. Шаврин. — Эл. изд. — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 113 с.). — М. : Лаборатория знаний, 2017. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10".

ISBN 978-5-00101-542-0

В книге рассматривается современный подход управления проектами в соответствии с недавно принятым стандартом ISO 21500:2012. Подробно описываются все процессы управления проектами, приводятся рекомендации по документальному оформлению результатов процессов, а также дается обзор наиболее авторитетных международных сертификаций по управлению проектами. Для топ-менеджеров компаний, руководителей проектов и проектных офисов, специалистов по развертыванию корпоративной системы управления проектами, студентов, аспирантов и преподавателей вузов экономико-управленческого профиля.

**УДК 65.0
ББК 65.290-2**

Деривативное электронное издание на основе печатного аналога: Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 / А. В. Шаврин. — М. : Лаборатория знаний, 2017. — 110 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-906828-53-8.

В соответствии со ст.1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

ISBN 978-5-00101-542-0

© Лаборатория знаний, 2017

Основные концепции, определения и понятия управления проектами

1.1. Проект и управление проектом

Удивительно, но стандарт не дает четкого определения, что же такое проект. Вместо этого перечисляются его отличительные признаки, а именно:

- проект состоит из набора уникальных процессов;
- в ходе проекта получают определенные результаты (уникальные);
- проект имеет определенное время начала и окончания;
- проект, как правило, делится на фазы;
- проект выполняется временной командой;
- проекты не повторяют друг друга;
- при реализации проекта может действовать множество ограничений (например, длительность или целевая дата окончания проекта; доступность бюджета проекта; доступность человеческих ресурсов, оборудования, материалов, инструментов и других ресурсов, необходимых для выполнения проекта в соответствии с существующими требованиями; факторы, связанные с обеспечением безопасности труда; допустимый уровень риска проекта; потенциальные социальные и экологические последствия проекта; законы, законодательные акты и другие регламентирующие документы).

Особо подчеркивается уникальность каждого проекта и приводятся признаки, по которым, казалось бы, схожие проекты могут отличаться друг от друга:

- получаемые результаты;

- состав заинтересованных лиц, влияющих на проект;
- используемые ресурсы;
- существующие ограничения;
- особенности применения процессов управления проектами.

Данные признаки позволяют также идентифицировать проектную деятельность, если она находится на грани с операционной.

Управление проектами (или проектный менеджмент) представляет собой применение определенных методов, инструментов, навыков и компетенций. Управление проектами осуществляется на основе процессного подхода. В каждом конкретном проекте используется свой набор процессов управления. Следует заметить, что процессы управления проектом являются лишь частью процессов, используемых при реализации проекта. Наглядно эта совокупность процессов показана на рис. 1.1.

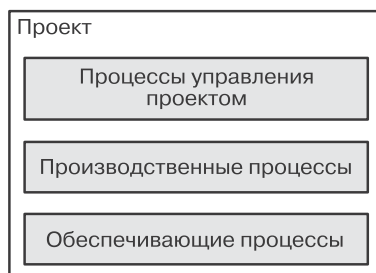


Рис. 1.1. Процессы реализации проекта

Процессы управления проектом — это процессы, определяющие, каким образом должны управляться работы проекта.

Производственные процессы — это процессы создания продукта, которые не являются уникальными для управления проектами и направлены на определение требований и создание конкретного продукта, услуги или результата. Состав таких процессов определяется набором требований к конечному результату.

Обеспечивающие процессы — это процессы, способствующие выполнению процессов управления проектами (логистика, бухгалтерский учет, безопасность, финансы, делопроизводство и пр.). Данные процессы не являются уникальными.

Несколько особняком стоит руководство (или корпоративное управление) проектами. Руководство проектами охватывает такие вопросы, как:

- определение структуры управления;
- определение применяемых руководящих установок, процессов и методов;
- границы полномочий при принятии решений;
- ответственность и подотчетность заинтересованных лиц;
- способы взаимодействия, такие как предоставление отчетности и эскалация проблем или рисков [6].

Руководство проектами, как правило, осуществляется куратором, управляющим комитетом проекта или заказчиком (если проект внутренний).

1.2. Жизненный цикл проекта

Под **жизненным циклом** понимается продолжающаяся от начала до конца проекта совокупность логически последовательных фаз (этапов), каждая из которых заканчивается измеримым и проверяемым результатом. Как правило, каждая фаза проекта представляет собой своего рода мини-проект, в котором решаются конкретные задачи за строго определенный срок и с использованием определенных ресурсов. Другими словами, фаза проекта сама по себе имеет все признаки проекта. Процессы управления проектом реализуются и в каждой фазе проекта. Например, если в проекте есть фаза проектирования, то ее, как и весь проект, необходимо инициировать, спланировать, исполнить, проконтролировать и завершить.

Жизненный цикл проекта неотделим от жизненного цикла его продукта или результата. Создав продукт в рамках проекта, мы передаем его в операционную деятельность, в результате чего инвестиции, вложенные в проект, возвращаются вместе с прибылью. Далее возможно несколько вариантов развития событий.

1. Продукт снимается с серийного производства, и фиксируется прибыль. Затем инициируется новый проект для создания нового продукта.

2. В ходе серийного производства возникает необходимость внести изменения в продукт, в связи с чем запускается новый проект, в результате которого мы имеем на выходе обновленный продукт. В данном случае возможно несколько итераций.

Взаимосвязь жизненных циклов продукта и проекта наглядно показана на рис. 1.2.

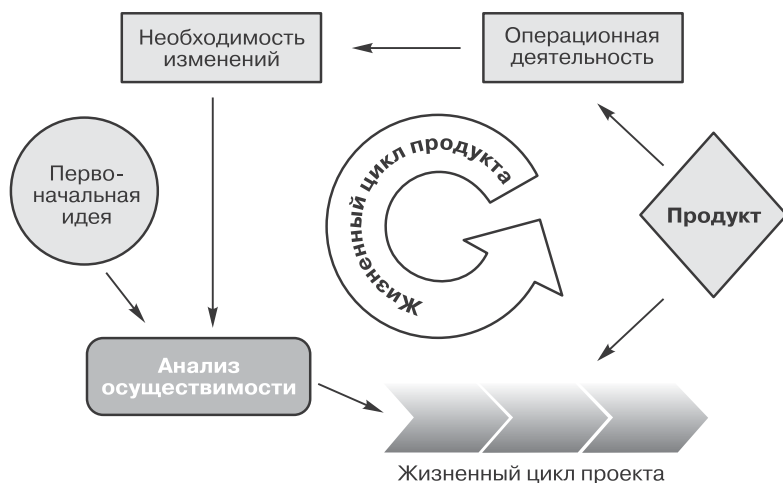


Рис. 1.2. Жизненный цикл продукта и проекта

Как правило, в жизненный цикл проекта не включается фаза эксплуатации. Вместе с тем в ряде организаций часть этой фазы включают в жизненный цикл проекта. Фактически данная фаза характеризуется тем, что происходит начальная эксплуатация продукта проекта, в ходе которой демонстрируются его характеристики и осуществляется постепенная передача продукта от исполнителя заказчику. Пример такого жизненного цикла приведен на рис. 1.3.

Особняком стоят проекты, где велика уникальная составляющая. Например, проекты, связанные с запуском космических межпланетных аппаратов, включают весь период эксплуатации этих объектов до момента их безвозвратной потери.



Рис. 1.3. Пример жизненного цикла проекта

В последнее время получила популярность гейтовая модель, смысл которой заключается в расстановке между фазами проекта так называемых ворот принятия решений, или гейтов (от англ. *gate* — «ворота»). На выходе каждой фазы мы должны получить конкретный, заранее оговоренный результат. На воротах принятия решений этот результат всесторонне оценивается и анализируется на предмет соответствия требованиям, и ответственное лицо (гейткипер) принимает одно из нескольких решений: переходить к следующей фазе; не переходить к следующей фазе и вернуть результат на доработку; не переходить к следующей фазе и досрочно завершить проект (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Гейтовая модель жизненного цикла проекта

1.3. Процессы управления проектом

Стандарт рассматривает исключительно процессы управления проектами, оставляя за скобками производственные и обеспечивающие процессы. При реализации проектов рекомендуется использовать все процессы, описанные далее, каждый в необходимом объеме. Вместе с тем руководитель проекта не ограничивается в своем праве использовать произвольный набор процессов управления. Следует помнить, что процессы управления используются не только применительно ко всему проекту в целом, но и к фазам (этапам) проекта.

Процессы управления проектами можно сгруппировать двумя способами: по группам процессов управления и по предметным группам управления. Каждый процесс одновременно принадлежит и группе процессов, и предметной группе (табл. 1.1).

Группа процессов инициации предназначена для официального начала проекта или фазы и содержит три процесса, результаты которых являются необходимыми для перехода к группе процессов планирования.

Группа процессов планирования предназначена для детальной разработки всех планов проекта и содержит 16 процессов, результаты которых используются как в группе процессов исполнения, так и в группе процессов контроля.

Группа процессов исполнения предназначена для выполнения работ по управлению проектом и обеспечению достижения проектом поставленных целей. Группа содержит семь процессов, результаты которых используются группой процессов контроля и группой процессов завершения.

Группа процессов контроля предназначена для мониторинга, измерения, анализа и контроля исполнения проекта и содержит 11 процессов, результаты которых используются группами процессов планирования, исполнения и завершения.

Группа процессов завершения предназначена для официального закрытия проекта или фазы и содержит два процесса.

Взаимосвязь групп процессов представлена на рис. 1.5. Каждая стрелка показывает использование соответствующей группой процессов результатов другой группы.

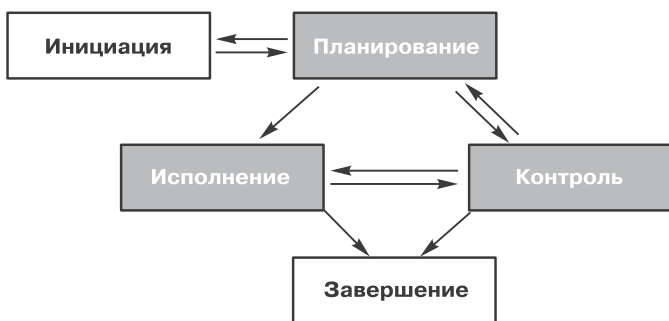


Рис. 1.5. Логическая взаимосвязь групп процессов управления проектом

Таблица 1.1

Взаимосвязь процессов управления с группами процессов и предметными группами

Предметная группа	Группа процессов управления				
	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	Разработка устава проекта	Разработка планов проекта	Руководство проектной деятельностью	Контроль проектной деятельности Контроль изменений	Завершение проекта или фазы Сохранение накопленного опыта
Заинтересованные стороны	Определение состава заинтересованных лиц		Руководство заинтересованными лицами проекта		
Содержание		Определение содержания Определение структуры декомпозиции работ Определение работ		Управление содержанием проекта	
Ресурсы	Формирование команды проекта	Оценка ресурсов проекта Определение организационной структуры проекта	Развитие команды проекта	Управление ресурсами проекта Управление командой проекта	
Сроки		Определение последовательности работ Оценка длительности работ Разработка расписания		Контроль расписания	

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. Основные концепции, определения и понятия управления проектами	6
1.1. Проект и управление проектом.....	6
1.2. Жизненный цикл проекта	8
1.3. Процессы управления проектом.....	10
Глава 2. Инициация проекта	16
2.1. Разработка устава проекта.....	17
2.2. Формирование команды проекта	19
2.3. Определение состава заинтересованных лиц	21
Глава 3. Планирование проекта	24
3.1. Планирование качества.....	25
3.2. Определение содержания	28
3.3. Определение структуры декомпозиции работ	30
3.4. Определение работ	32
3.5. Определение последовательности работ	33
3.6. Оценка ресурсов проекта	34
3.7. Оценка длительности работ.....	35
3.8. Оценка затрат.....	36
3.9. Разработка расписания	37
3.10. Составление бюджета	39
3.11. Определение организационной структуры проекта.....	41
3.12. Идентификация рисков	42
3.13. Оценка рисков	44
3.14. Планирование закупок.....	47

3.15. Планирование коммуникаций	49
3.16. Разработка планов проекта	50
Глава 4. Исполнение проекта	52
4.1. Руководство проектной деятельностью	52
4.2. Руководство заинтересованными лицами проекта	55
4.3. Реагирование на риски	56
4.4. Обеспечение качества	58
4.5. Выбор поставщиков	59
4.6. Распространение информации	61
4.7. Развитие команды проекта	63
Глава 5. Контроль проекта	65
5.1. Контроль проектной деятельности	66
5.2. Контроль изменений	68
5.3. Управление содержанием проекта	70
5.4. Управление ресурсами проекта	71
5.5. Управление командой проекта	72
5.6. Контроль расписания	73
5.7. Контроль затрат	75
5.8. Управление рисками	76
5.9. Контроль качества	77
5.10. Управление контрактами	78
5.11. Управление коммуникациями	80
Глава 6. Завершение проекта	82
6.1. Завершение проекта или фазы	82
6.2. Сохранение накопленного опыта	84
Глава 7. Профессиональные сертификации по управлению проектами	86
Приложение. Примерные формы основной документации по проекту	91
Литература	108