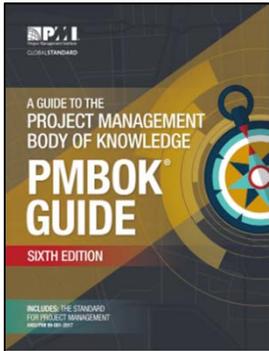


# Подготовка к РМР

Иван Селиховкин

# Что такое проект и не проект?

# Что такое проект и управление проектом?



**Временное** предприятие, направленное на создание **уникального** продукта, услуги или результата.

Есть начало и конец

Это очень сложно определить

(годится *Synefin framework* -  
Кеневин фреймворк)

- Альтернативный взгляд на проект:
- **конечность**
  - **высокая неопределенность**

# Что такое проект и управление проектом?

Фундаментальные характеристики проекта:

- конечность
- высокая неопределенность.

# Что такое управление проектом?

Как думали раньше:



# Что такое управление проектом?

Как думали раньше – точнее:



# Что такое управление проектом?

Как думают сейчас →



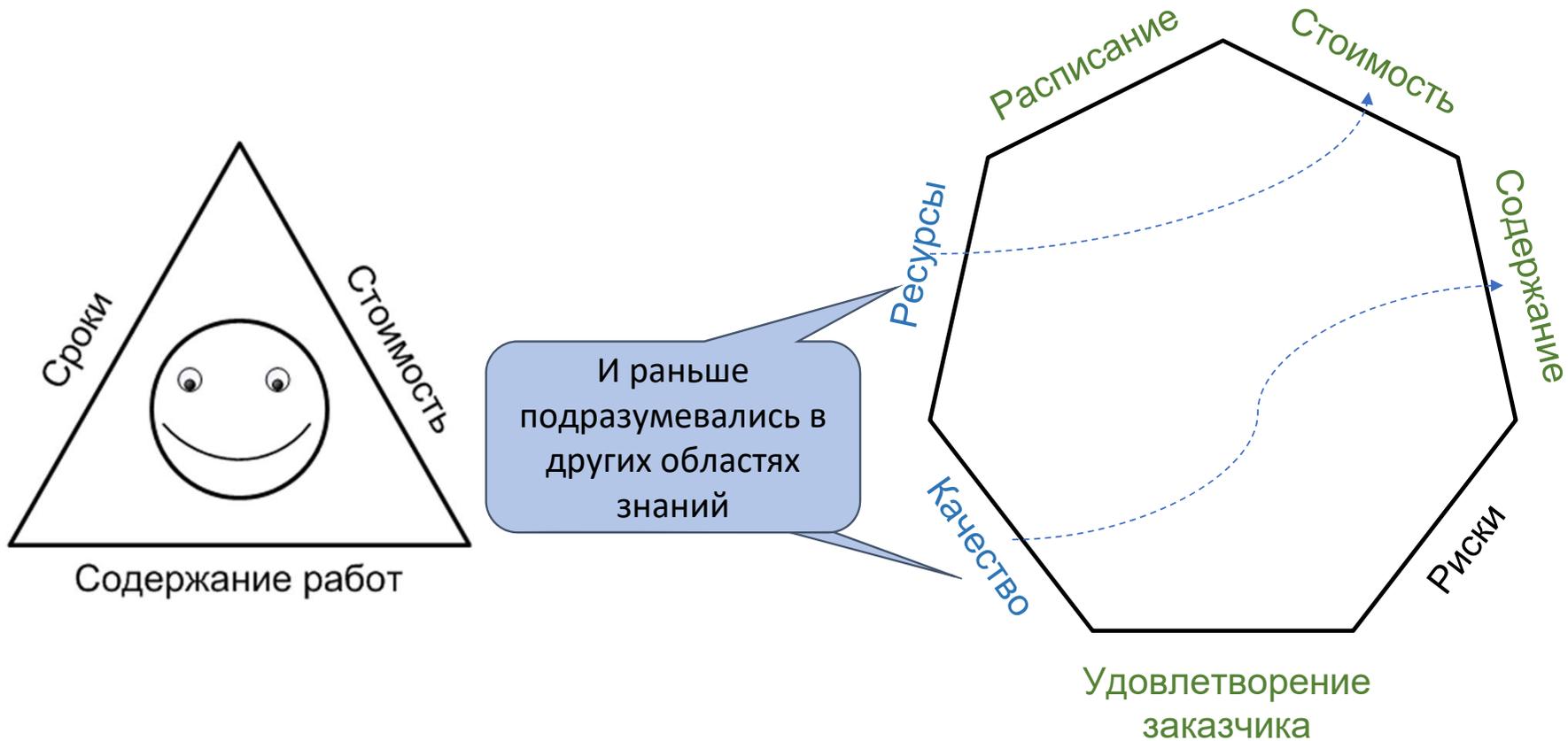
# Что такое управление проектом?



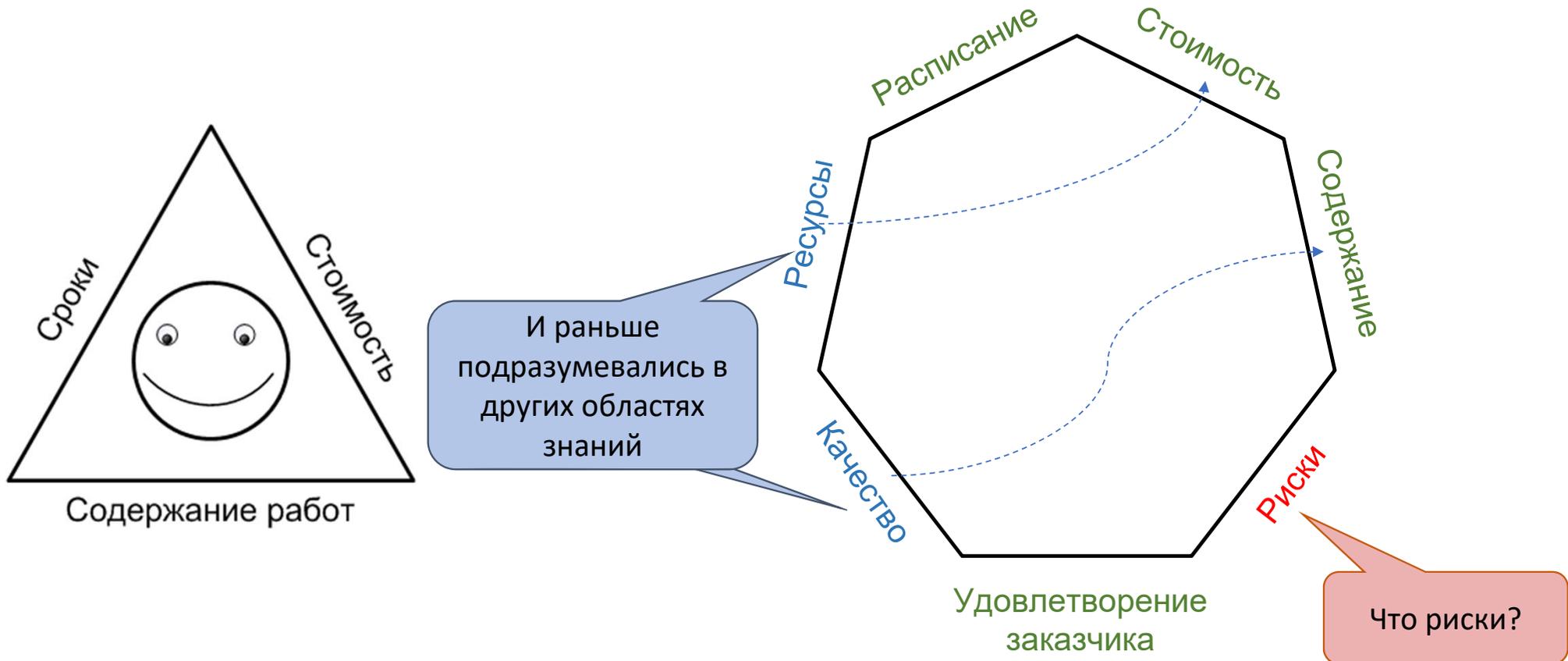
# Что такое управление проектом?



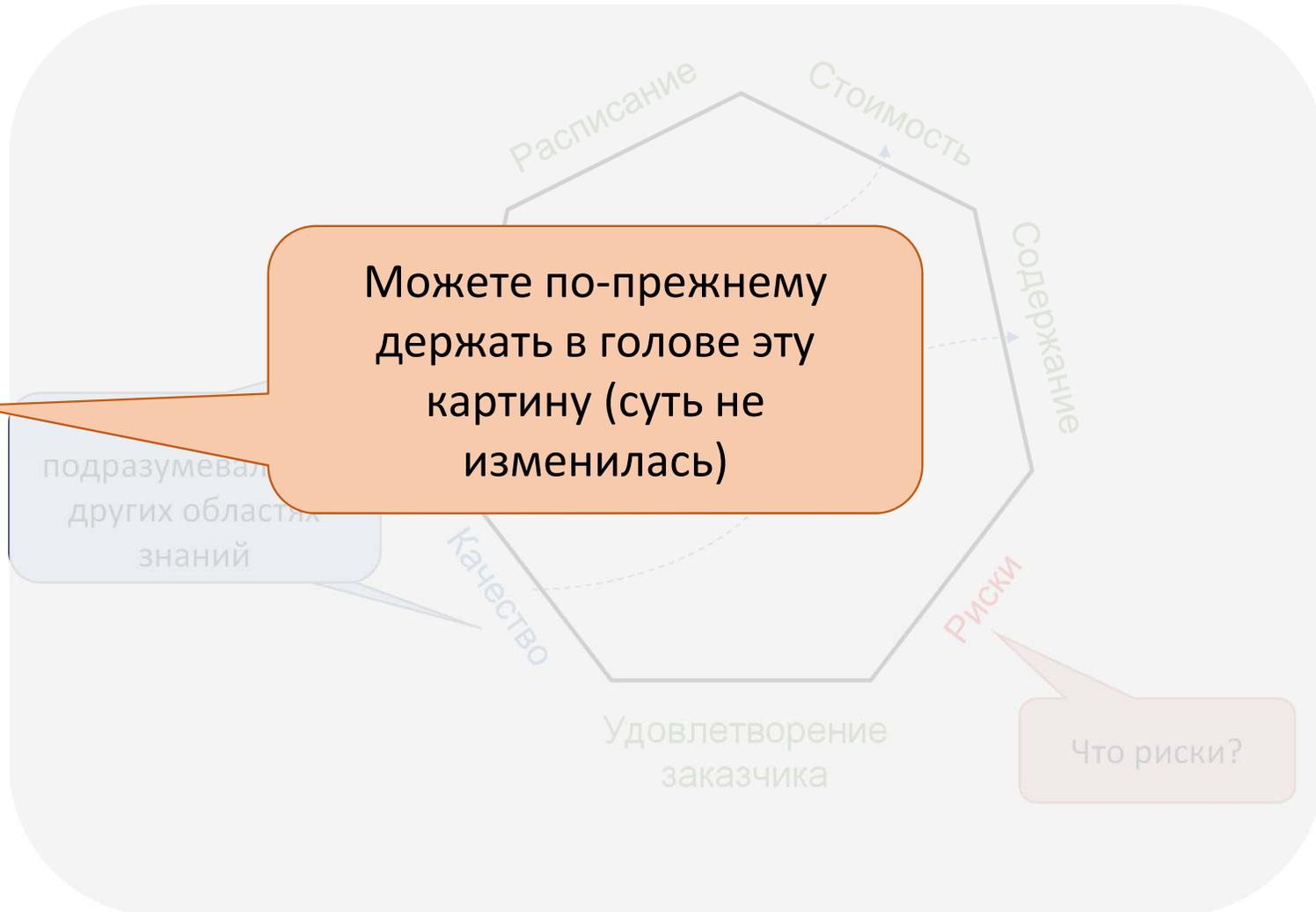
# Что такое управление проектом?

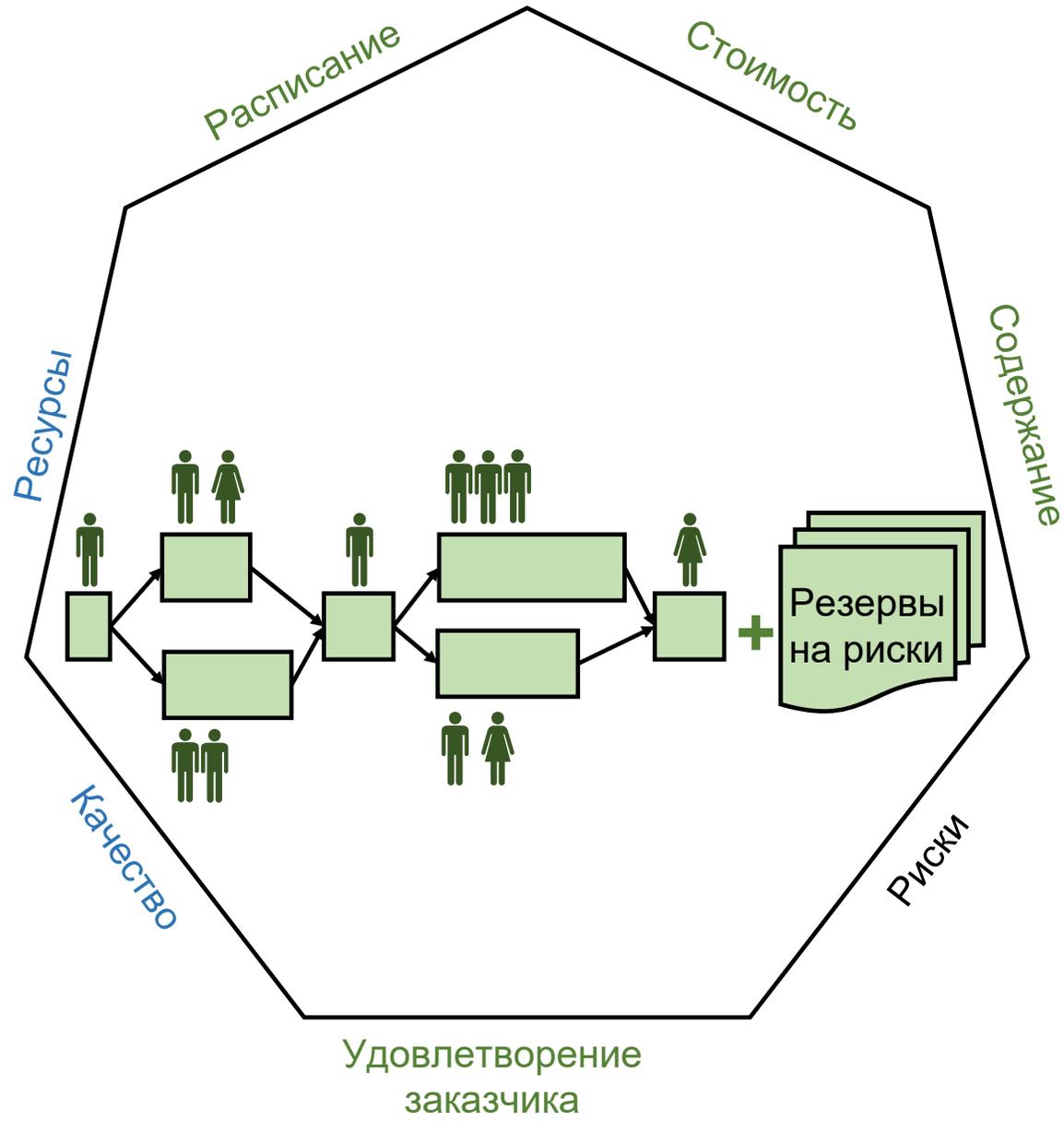


# Что такое управление проектом?



# Что такое управление проектом?

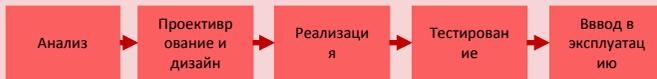




Какие бывают жизненные циклы проекта?

# Жизненные циклы проекта

## Предиктивный (predictive)



## Адаптивный (adaptive):

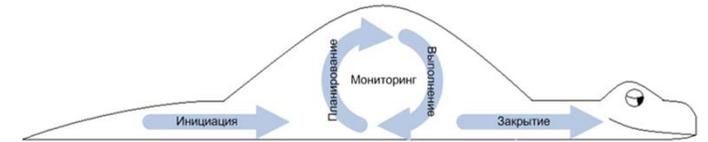
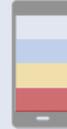
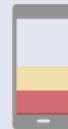
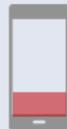
- Итеративный (iterative)



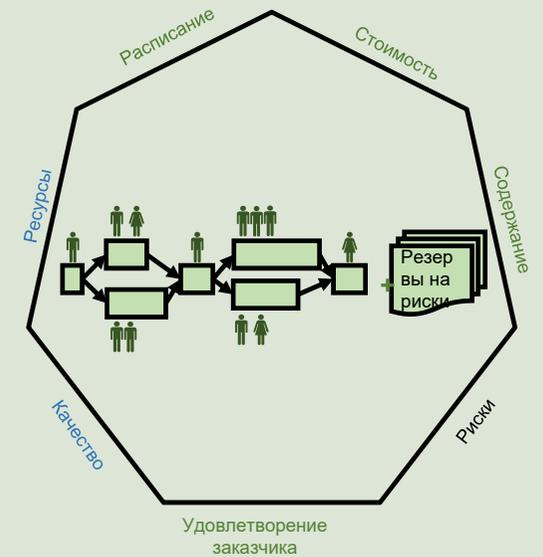
- Инкрементный (incremental)



- Agile



## Смешанный (hybrid)



Какие бывают роли на проекте?

# Все роли



# Роль – заказчик проекта

- спонсор (sponsor)
- заказчик (customer)
- команда (team)
- менеджер проекта
- и другие:
  - подрядчики
  - функциональные менеджеры
  - сторонние эксперты
  - политики и иные «регуляторы»
  - внутренние группы
  - прочие

## Суть:

Те, кто будет использовать утверждать / использовать результаты проекта

## Определение:

люди или организации, участвующие в приемке и использовании результатов проекта

## Отношения с ПМ:

Их интересы обслуживает ПМ

## Количество:

Как правило, много



Что такое программы, портфели, ОРМ,  
РМО?

# Пара слов о менеджерах

Кто вы?



Экспедитор или координатор



Менеджер проекта



Менеджер портфеля

Проверьте:

- Обязанности
- Власть (полномочия)
- Цели

# Редко упоминаемые структуры

Например, помогает координировать распределенную команду

**Координатор проекта (project coordinator)** - отвечает за выполнение части проекта под контролем других менеджеров и имеет ограниченную власть в принятии некоторых решений по проекту.

**Экспедитор проекта (project expediter)** - выступает помощником менеджера и координатором в части коммуникаций, не имеет никакой власти и полномочий в принятии решений по проекту.

Помогает только коммуницировать, что-то узнает, передает но сам ничем не распоряжается

# Больше, чем проект

**Программа** – это связанные проекты (именно в связке они лучше управляются)

**Портфель** – группа разнородных, но стратегически важных проектов.

**Пример проекта:**

*Разработка и внедрение ИТ-системы для спутника*

Цели зафиксированы, содержание может меняться

Делать продукт как договорились, уложиться в ограничения

**Пример программы:**

*Создание спутниковой системы, состоящий из проектов «сделать спутник», «сделать базовую станцию на земле», «запустить спутник» и «работы по интеграции системы».*

Содержание охватывает все компоненты; главная поставка – бенефит (benefit)

Поставлять бенефиты (benefit) эффективно

**Пример портфеля:**

*Цель инфраструктурной организации – максимизация ROI. У нее может быть портфель, включающий все проекты по нефти строительству энергетической инфраструктуры - по газу, электричеству, воде, дорогам, аэропортам. Или более локально сформированные портфели, например «по развитию инфраструктуры водоснабжения». А, например, отдельные проекты могут оказаться неразрывно спаяны в одну программу (пример – если в рамках портфеля нужно построить и начать эксплуатировать гидроэлектростанцию).*

Содержание меняется вслед за изменением стратегической цели компании.

Достичь совокупных инвестиционных показателей и совокупных бенефитов, за счет отбора правильных проектов и программ и их последующей выбраковки

Пример проекта:

*Разработка и внедрение спутника*

Цели зафиксированы.

Делать продукт как

Работать правильно

Пример программы:

*Создание спутниковых проектов «сделать базовую станцию на спутник» и «работать»*

Пример портфеля:

*Цель инфраструктуры – максимизация ROI. У портфель, включаю строительство энергетической инфраструктуры – п вводе, дорогам, аэроп сформированные пор развитию инфраструк например, отдельн оказаться неразрыв (пример – если в рам построить и начать эксплуатировать гидроэлектростанцию).*

Содержание

Достичь совокупных

Отбирать над чем работать

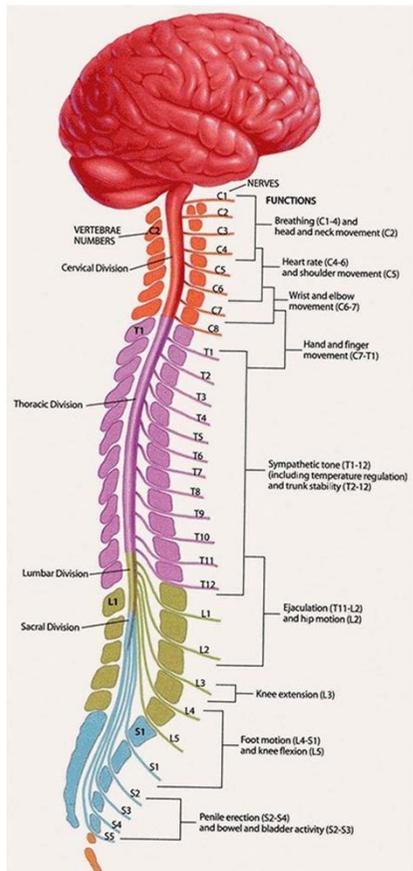
Связывает воедино проекты,  
программы, портфели

Возможно, под руководством  
проектного офиса (PMO)

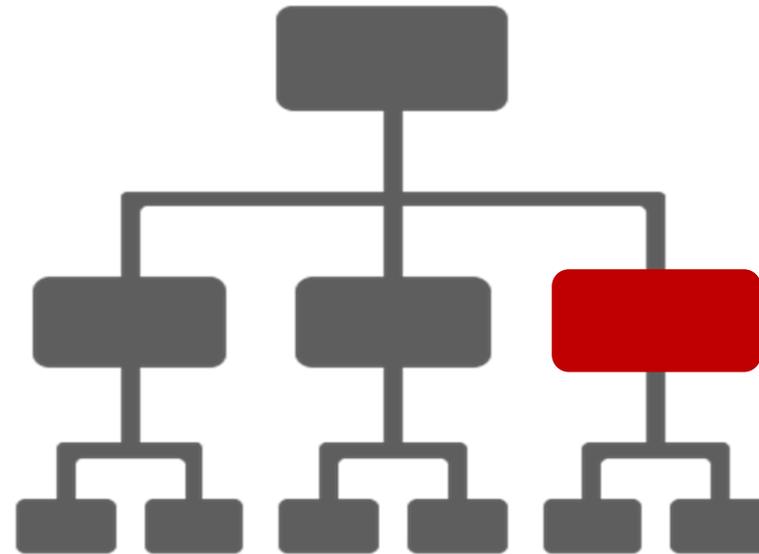
## Организационное управление проектами (organizational project management)

Отбирать над чем работать

# Офис управления проектами (PМО - project management office)



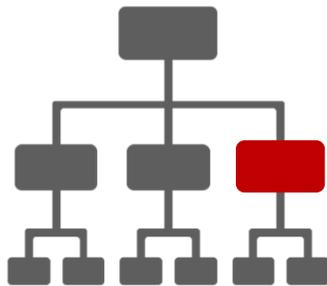
Орг. структура, которая занимается управлением проектами.



# Офис управления проектами (PMO - project management office)

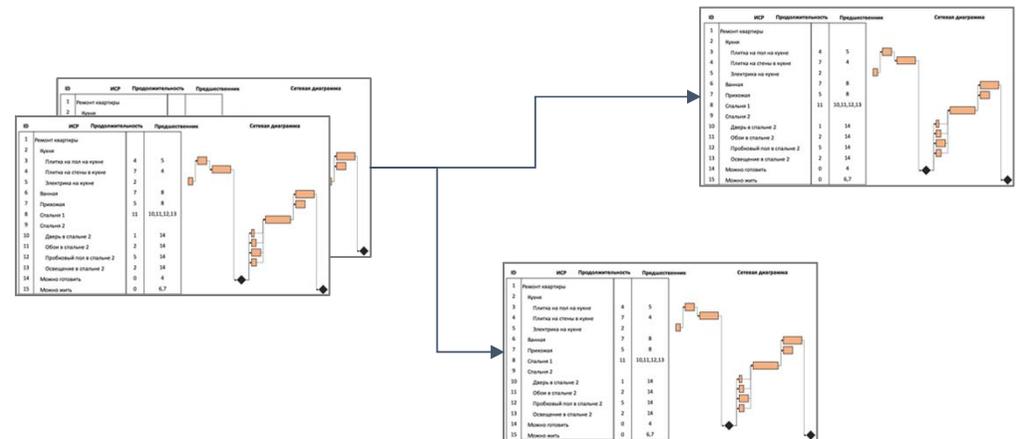
## Проектный офис (PMO)

**Структура** (конкретные люди на должностях), кто заинтересован в повышении эффективности управления проектами, программами, проектами «в долгу»»



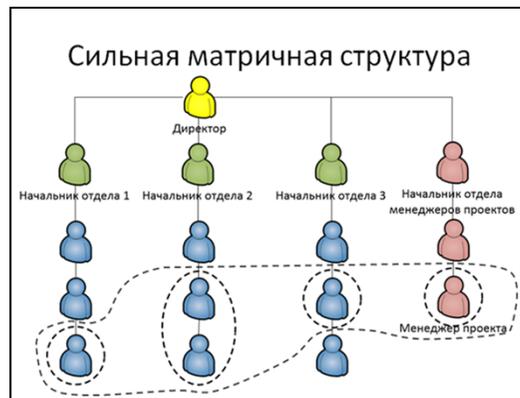
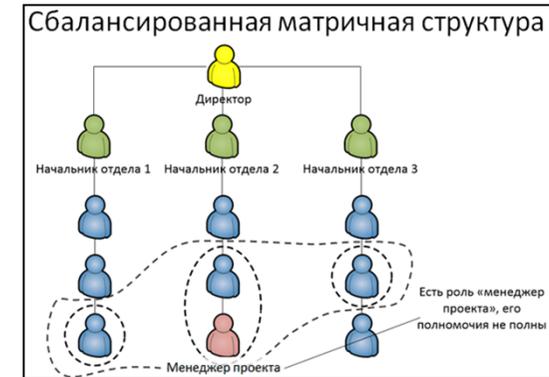
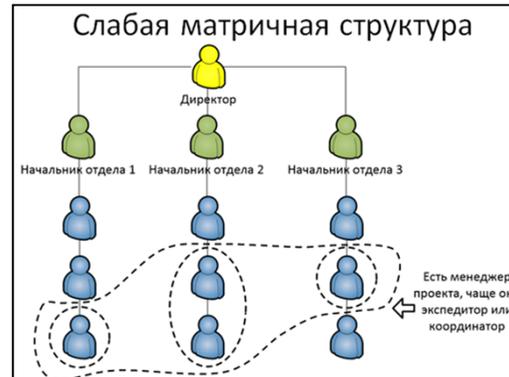
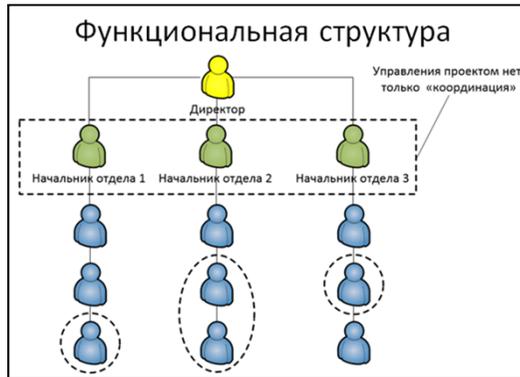
## Организационное управление проектами (organizational project management)

**Взаимосвязь** проектов + программ + портфелей



Какие организационные структуры выделяют?

# Все структуры



# Редко упоминаемые структуры

- Простая (органичная) (simple)
- Мультидивизиональная (multi-divisional)
- Виртуальная (virtual)
- Гибридная (hybrid)



# Как устроен РМВоК?

# Структура стандарта логически - напоминает таблицу

Группы процессов

Области знаний

ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЭЛЕМЕНТОВ Д.И.МЕНДЕЛЕЕВА																			
										VII (H)		VIII							
										2 He		10 Ne							
1	<b>H</b> 1.00794 ВОДОРОД											2	<b>He</b> 4.002602 ГЕЛИЙ						
2	<b>Li</b> 6.941 ЛИТИЙ	<b>Be</b> 9.012182 БЕРИЛЛИЙ	3	4	5	<b>B</b> 10.811 БОР	6	<b>C</b> 12.011 УГЛЕРОД	7	<b>N</b> 14.00674 АЗОТ	8	<b>O</b> 15.9994 КИСЛОРОД	9	<b>F</b> 18.9984032 ФТОР	10	<b>Ne</b> 20.1797 НЕОН			
3	<b>Na</b> 22.989768 НАТРИЙ	<b>Mg</b> 24.3050 МАГНИЙ	11	12	<b>Al</b> 26.981539 АЛЮМИНИЙ	13	14	<b>Si</b> 28.0855 КРЕМНИЙ	15	<b>P</b> 30.973762 ФОСФОР	16	<b>S</b> 32.066 СЕРА	17	<b>Cl</b> 35.4527 ХЛОР	18	<b>Ar</b> 39.948 АРГОН			
4	<b>K</b> 39.0983 КАЛИЙ	<b>Ca</b> 40.078 КАЛЬЦИЙ	19	20	<b>Sc</b> 44.955910 СКАНДИЙ	21	<b>Ti</b> 47.88 ТИТАН	22	<b>V</b> 50.9415 ВАНАДИЙ	23	<b>Cr</b> 51.9961 ХРОМ	24	<b>Mn</b> 54.93805 МАРГАНЕЦ	25	<b>Fe</b> 55.847 ЖЕЛЕЗО	26	<b>Co</b> 58.93320 КОБАЛЬТ	27	<b>Ni</b> 58.69 НИКЕЛЬ
	<b>Cu</b> 63.546 МЕДЬ	<b>Zn</b> 65.39 ЦИНК	29	30	<b>Ga</b> 69.723 ГАЛЛИЙ	31	<b>Ge</b> 72.61 ГЕРМАНИЙ	32	<b>As</b> 74.92159 МЫШЬЯК	33	<b>Se</b> 78.96 СЕЛЕН	34	<b>Br</b> 79.904 БРОМ	35	<b>Kr</b> 83.80 КРИПТОН				
5	<b>Rb</b> 85.4678 РУБИДИЙ	<b>Sr</b> 87.62 СТРОНЦИЙ	37	38	<b>Y</b> 88.90585 ИТРИЙ	39	<b>Zr</b> 91.224 ЦИРКОНИЙ	40	<b>Nb</b> 92.90638 НИОБИЙ	41	<b>Mo</b> 95.94 МОЛИБДЕН	42	<b>Tc</b> 97.9072 ТЕХНЕЦИЙ	43	<b>Ru</b> 101.07 РУТЕНИЙ	44	<b>Rh</b> 102.90550 РОДИЙ	45	<b>Pd</b> 106.42 ПАЛЛАДИЙ
	<b>Ag</b> 107.8682 СЕРЕБРО	<b>Cd</b> 112.411 КАДМИЙ	47	48	<b>In</b> 114.82 ИНДИЙ	49	<b>Sn</b> 118.710 ОЛОВО	50	<b>Sb</b> 121.75 СУРЬМА	51	<b>Te</b> 127.60 ТЕЛЛУР	52	<b>I</b> 126.90447 ИОД	53	<b>Xe</b> 131.29 КСЕНОН				
6	<b>Cs</b> 132.90543 ЦЕЗИЙ	<b>Ba</b> 137.327 БАРИЙ	55	56	<b>La</b> <sup>57</sup> - <b>Lu</b> <sup>71</sup> *	57-71	<b>Hf</b> 178.49 ГАФНИЙ	72	<b>Ta</b> 180.9479 ТАНТАЛ	73	<b>W</b> 183.85 ВОЛЬФРАМ	74	<b>Re</b> 186.207 РЕНИЙ	75	<b>Os</b> 190.2 ОСМИЙ	76	<b>Ir</b> 192.22 ИРИДИЙ	77	<b>Pt</b> 195.08 ПЛАТИНА
	<b>Au</b> 196.96654 ЗОЛОТО	<b>Hg</b> 200.59 РУТУТЬ	79	80	<b>Tl</b> 204.3833 ТАЛАН	81	<b>Pb</b> 207.2 СВИНЕЦ	82	<b>Bi</b> 208.98037 ВИСМУТ	83	<b>Po</b> 209 ПОЛОВИЙ	84	<b>At</b> 222.0176 АСТАТ	85	<b>Rn</b> 222.0176 РАДОН				
7	<b>Fr</b> 223.0197 ФРАНЦИЙ	<b>Ra</b> 226.0254 РАДИЙ	87	88	<b>Ac</b> <sup>89</sup> - <b>(Lr)</b> <sup>103</sup> **	89-103	<b>(Ku)</b> 267.11 (КУРЧАТОВИЙ)	104	<b>(Ns)</b> 262.114 (НИЛЬСБОРНИЙ)	105		106		107					
* ЛАНТАНОИДЫ																			
<b>La</b> <sup>57</sup> 138.9055 ЛАНТАН	<b>Ce</b> <sup>58</sup> 140.115 ЦЕРИЙ	<b>Pr</b> <sup>59</sup> 140.90765 ПРАЗЕОДИЙ	<b>Nd</b> <sup>60</sup> 144.24 НЕОДИМ	<b>Pm</b> <sup>61</sup> 144.9127 ПРОМЕТИЙ	<b>Sm</b> <sup>62</sup> 150.36 САМАРИЙ	<b>Eu</b> <sup>63</sup> 151.965 ЕВРОПИЙ	<b>Gd</b> <sup>64</sup> 157.25 ГАДОЛИНИЙ	<b>Tb</b> <sup>65</sup> 158.92534 ТЕРБИЙ	<b>Dy</b> <sup>66</sup> 162.50 ДИСПРОЗИЙ	<b>Ho</b> <sup>67</sup> 164.93032 ГОЛЬМИЙ	<b>Er</b> <sup>68</sup> 167.26 ЭРБИЙ	<b>Tm</b> <sup>69</sup> 168.93421 ТУЛИЙ	<b>Yb</b> <sup>70</sup> 173.04 ИТТЕРБИЙ	<b>Lu</b> <sup>71</sup> 174.967 ЛУТЦИЙ					
** АКТИНОИДЫ																			
<b>Ac</b> <sup>89</sup> 227.0278 АКТИНИЙ	<b>Th</b> <sup>90</sup> 232.03807 ТОРИЙ	<b>Pa</b> <sup>91</sup> 231.03688 ПРОТАКТИНИЙ	<b>U</b> <sup>92</sup> 238.02891 УРАН	<b>Np</b> <sup>93</sup> 237.04817 НЕПУТЧИЙ	<b>Pu</b> <sup>94</sup> 244.0642 ПУТОНИЙ	<b>Am</b> <sup>95</sup> 243.0614 АМЕРИЦИЙ	<b>Cm</b> <sup>96</sup> 247.0703 КУРИЙ	<b>Bk</b> <sup>97</sup> 247.0703 БЕРКИЙ	<b>Cf</b> <sup>98</sup> 251.0825 КАЛИФОРНИЙ	<b>Es</b> <sup>99</sup> 252.083 ЭЙЗЕНШТЕЙНИЙ	<b>Fm</b> <sup>100</sup> 257.0951 ФЕРМИЙ	<b>Md</b> <sup>101</sup> 258.10 МЕНДЕЛЕВИЙ	<b>(No)</b> <sup>102</sup> 259.1089 (НОБЕЛИЙ)	<b>(Lr)</b> <sup>103</sup> 260.105 (ЛОУРЕНСИЙ)					



Периодический закон открыт  
Д.И.МЕНДЕЛЕЕВЫМ в 1869 году

Li 3  
Атомный номер  
6.941  
Относительная  
атомная масса  
Относительные атомные массы  
приведены по Международной таблице  
1985 года

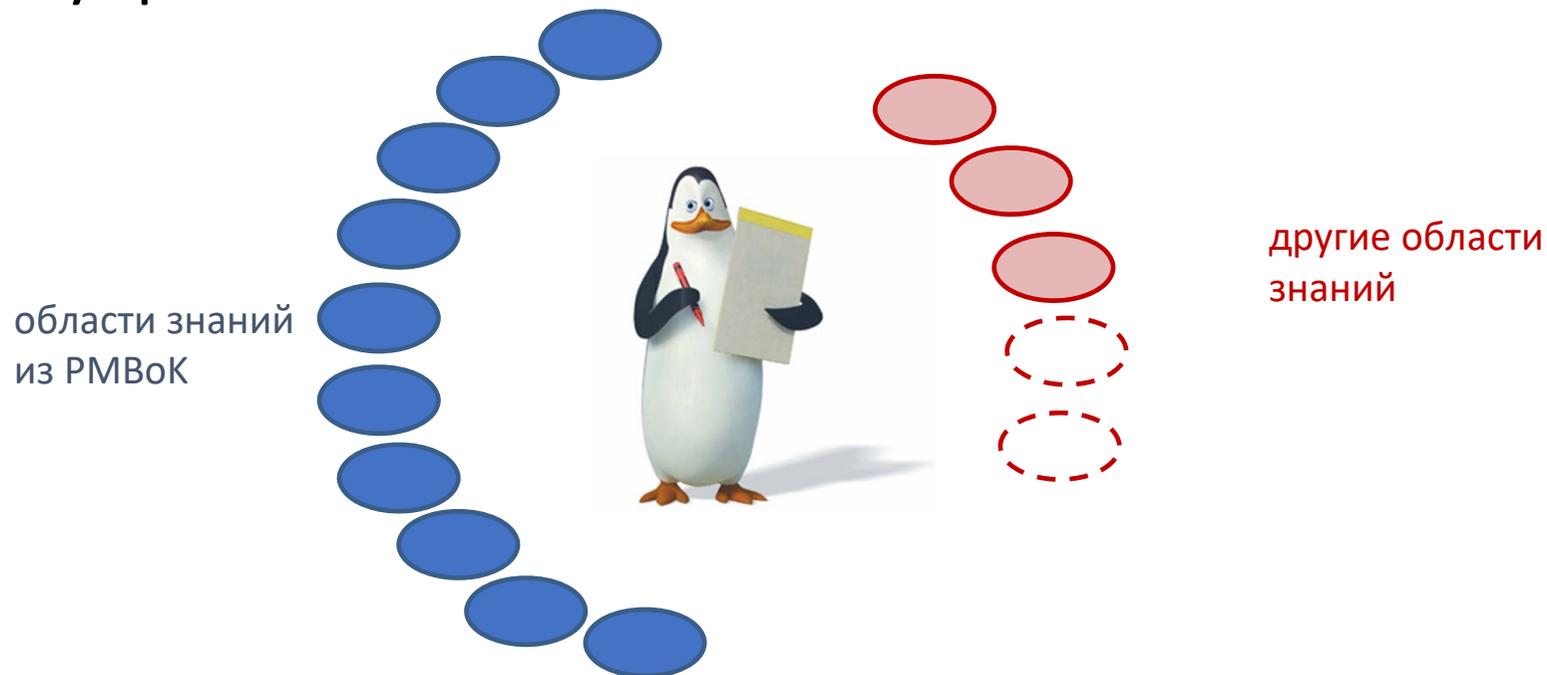
# Области знаний – думайте о них как о решаемых проблемах

Менеджер проектов должен уметь позаботиться об (название областей знаний):

- управление интеграцией
- управление содержанием
- управление временем
- управление стоимостью
- управление качеством
- управление HR
- управление коммуникациями
- управление рисками
- управление закупками
- управление заинтересованными лицами

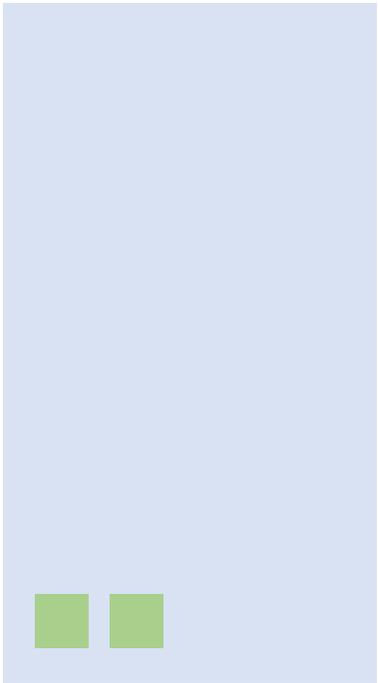
# Области знаний

Это набор концепций и деятельности, составляющих значимую часть проектного управления

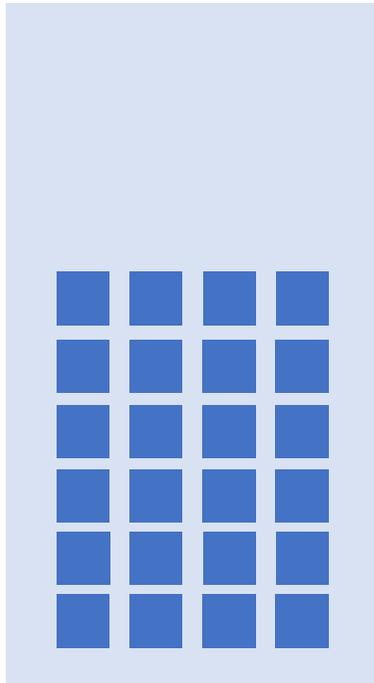


# Группы процессов

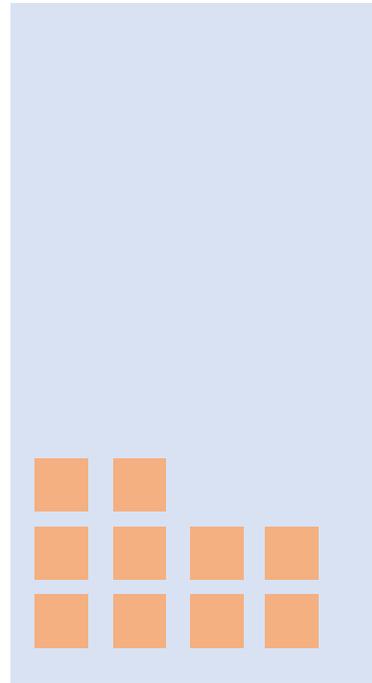
Инициация



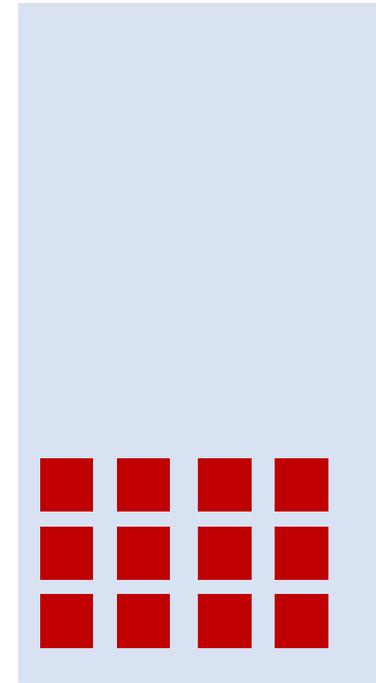
Планирование



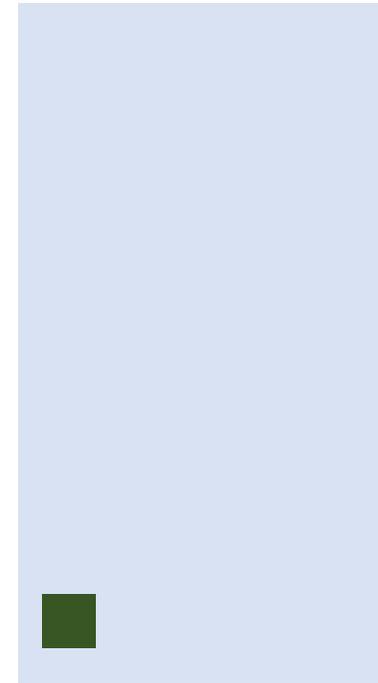
Исполнение



Контроль и мониторинг



Закрытие



Инициация

Планирование

Исполнение

Контроль и мониторинг

Закрытие



Интеграция



Содержание



Расписание



Стоимость



Качество



Ресурсы



Коммуникации



Риски



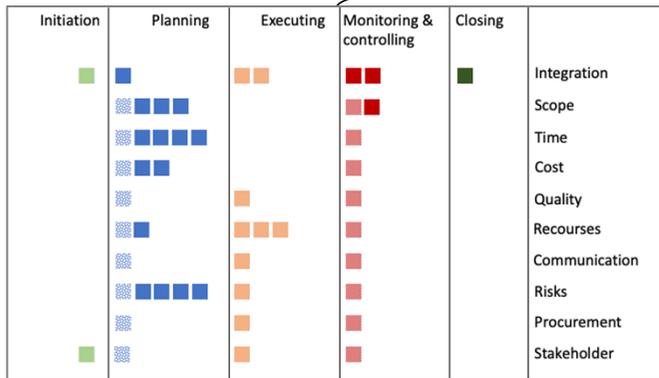
Закупки



Заинтересованные стороны

# Применение свода знаний на практике

## PMBoK



Что используем?



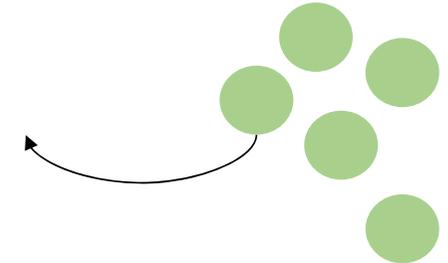
Прочие инструменты и правила – сторонние и собственного изобретения

## Кодекс этики

Профессиональная этика и поведение			
Ответственность [Responsibility]	Уважение [Respect]	Справедливость [Fairness]	Честность [Honesty]
Действуй в интересах общества, безопасности и окружающей среды	Изучай и уважай чужие обычаи, чтоб не оскорбить	Демонстрируй прозрачный процесс принятия решений	Стремись понять правду и говорить ее
Обещал – сделай	С кем конфликтуете – с тем и разбирайся	Перепроверь – беспристрастен ли ты	Информируй правдиво и вовремя
Ошибся – сразу признай и исправь	Выслушай и понимай других	Равный доступ к информации всем допущенным	Обещай (и даже намекай) добросовестно (честно)
Конфиденциальное - конфиденциально	Будь профессионалом, даже если это не взаимно	Равный шанс все достойным	Делай так, чтобы окружающие могли говорить правду
Изучай и соблюдай законы и порядки	Договаривайся честно	Проактивно говори о конфликте интересов и жди решения (не «дави» в свою пользу)	Не обманывай (кстати, умолчание – тоже ложь)
Сообщай о нарушении законов и порядков (контролерам и пострадавшим)	Не оскорбляй	Не дави ради личной выгоды	
Жалуйся, но не мсти		Фаворитизм, дискриминация – это очень плохо	

Профессиональная этика и поведение			
Ответственность [Responsibility]	Уважение [Respect]	Справедливость [Fairness]	Честность [Honesty]
Действуй в интересах общества, безопасности и окружающей среды	Изучай и уважай чужие обычаи, чтоб не оскорбить	Демонстрируй прозрачный процесс принятия решений	Стремись понять правду и говорить ее
Обещал – сделай	С кем конфликтуете – с тем и разбирайся	Перепроверь – беспристрастен ли ты	Информируй правдиво и вовремя
Ошибся – сразу признай и исправь	Выслушай и понимай других	Равный доступ к информации всем допущенным	Обещай (и даже намекай) добросовестно (честно)
Конфиденциальное - конфиденциально	Будь профессионалом, даже если это не взаимно	Равный шанс все достойным	Делай так, чтобы окружающие могли говорить правду
Изучай и соблюдай законы и порядки	Договаривайся честно	Проактивно говори о конфликте интересов и жди решения (не «дави» в свою пользу)	Не обманывай (кстати, умолчание – тоже ложь)
Сообщай о нарушении законов и порядков (контролерам и пострадавшим)	Не оскорбляй	Не дави ради личной выгоды	
Жалуйся, но не мсти		Фаворитизм, дискриминация – это очень плохо	

ПОЛНОСТЬЮ



Что такое EEF и OPA и почему они являются входами в большинство процессов?

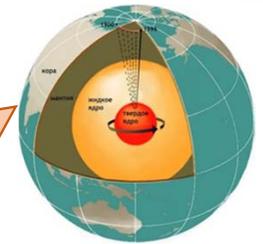
# Enterprise environmental factors (факторы среды предприятия)

Что: всякие условия [**conditions**], что влияют на проект, но влиянию команды не поддаются.

Состав – очень пестрый (зависит от отрасли), например:

- орг. структура
- инфраструктура (и ее географическая распределенность)
- правительственные отраслевые стандарты
- политический климат
- ИТ-система для управления проектом
- и другое

То, на что команда не влияет, но что влияет на команду. В отличие от активов процессов организации – это все, кроме внутренних регламентов и базы знаний (внешние регламенты и стандарты, на которые команда не влияет – сюда)



EEF всегда нужно следовать.  
EEF нельзя переписать  
EEF влияет на процессы проекта  
и ограничивает менеджера,  
обратное неверно.

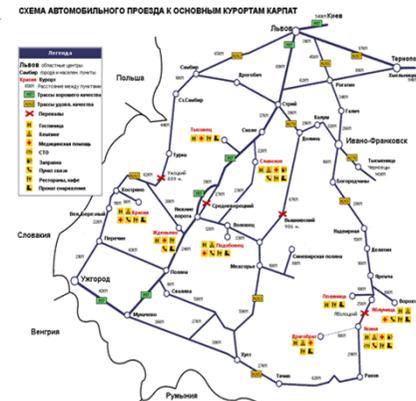
# Organizational Process Assets (активы процессов организации)

Что: планы, процессы, процедуры, базы знаний установленные конкретной компанией.

Состав:

- Процессы и процедуры (например чек-листы, шаблоны, рекомендации по workflow процессов управления и т.п.). Могут создаваться для каждого шага жизненного цикла (для инициации, планирования и т.п.)
- Корпоративная база знаний (по всем возможным аспектам)

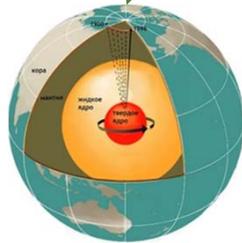
То, что создала (и обновляет) сама компания. Помощь менеджеру.



ОРА рекомендация, но не догма.  
ОРА вход любого процесса планирования, а обновление (updating) ОРА – выход мониторинга и контроля и закрытия (т.е. усвоенные уроки вклад в ОРА)  
ОРА можно менять. Они не столько ограничивают, сколько поддерживают и помогают менеджеру.

# EEF vs OPA – девиации на практике

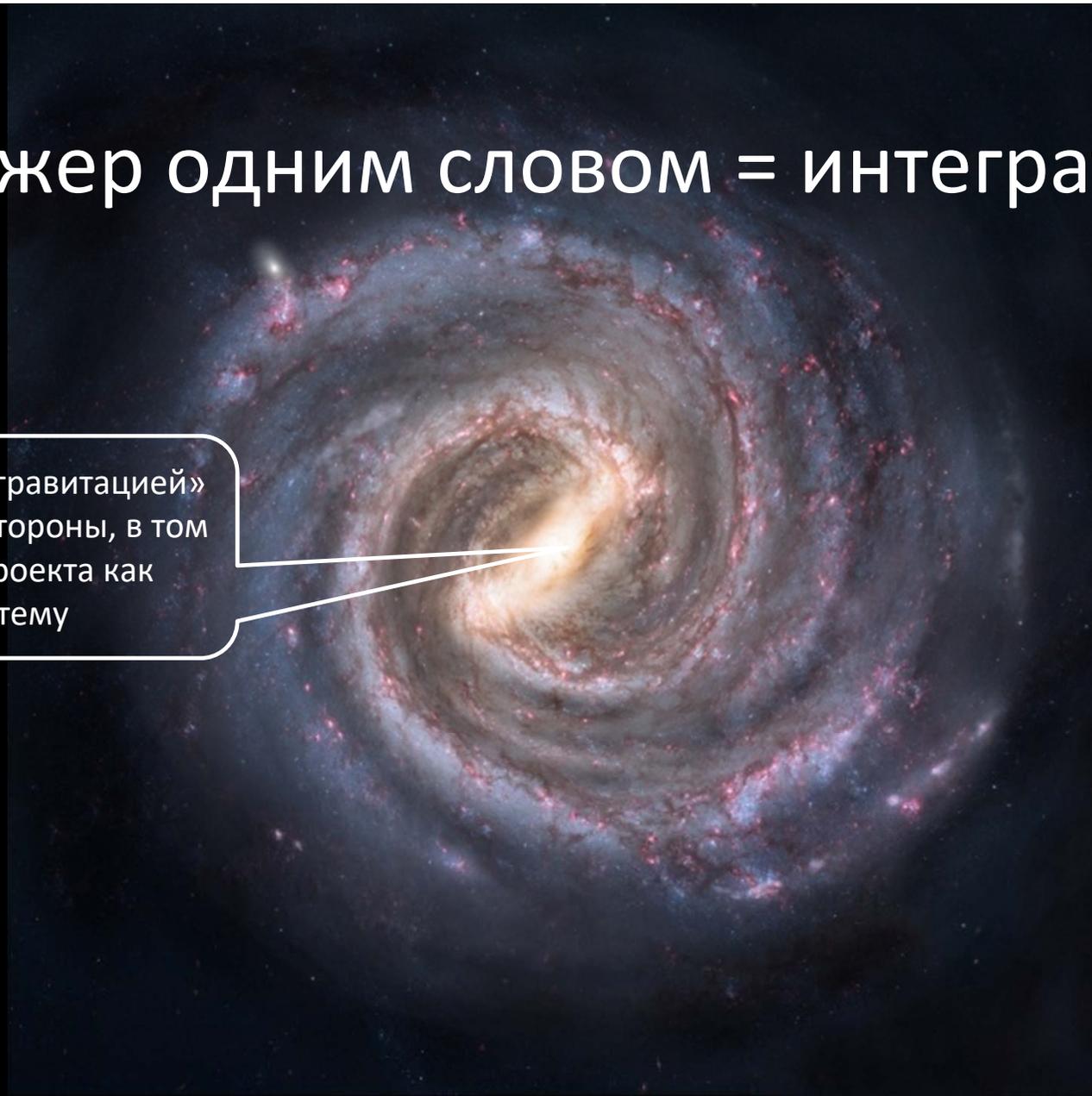
Многие корпорации, внедряя проектное управление, де факто, насаждают слишком много EEF вместо использования достаточного количества OPA (и загоняют менеджеров проектов, вместо того чтобы помогать им).



Что такое управление интеграцией на (кратко)?

# Менеджер одним словом = интегратор

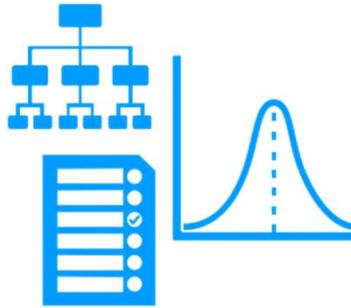
Удерживает своей «гравитацией» заинтересованные стороны, в том числе команду проекта как единую систему



# Управлять интеграцией, это:



Собирать команду в единое целое

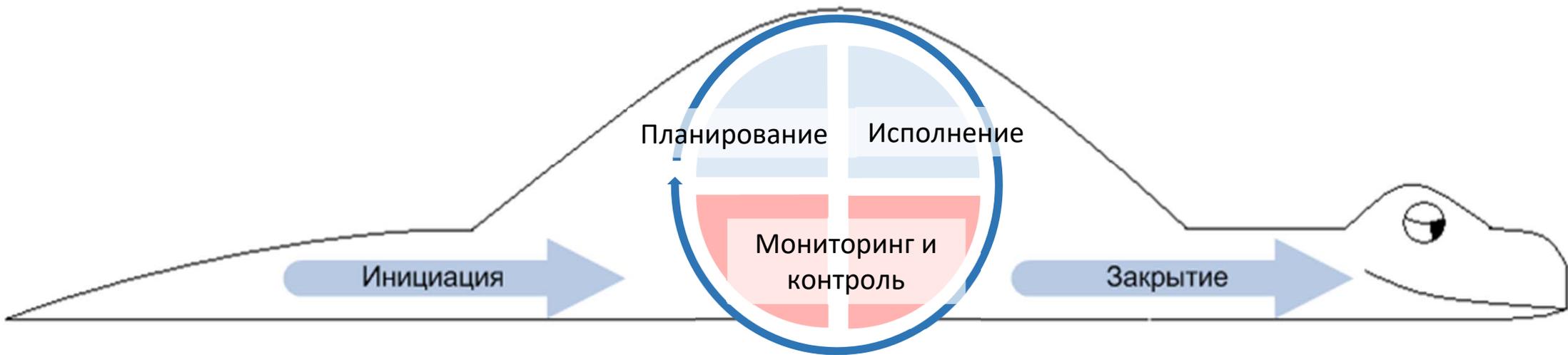


Собирать воедино планы проекта



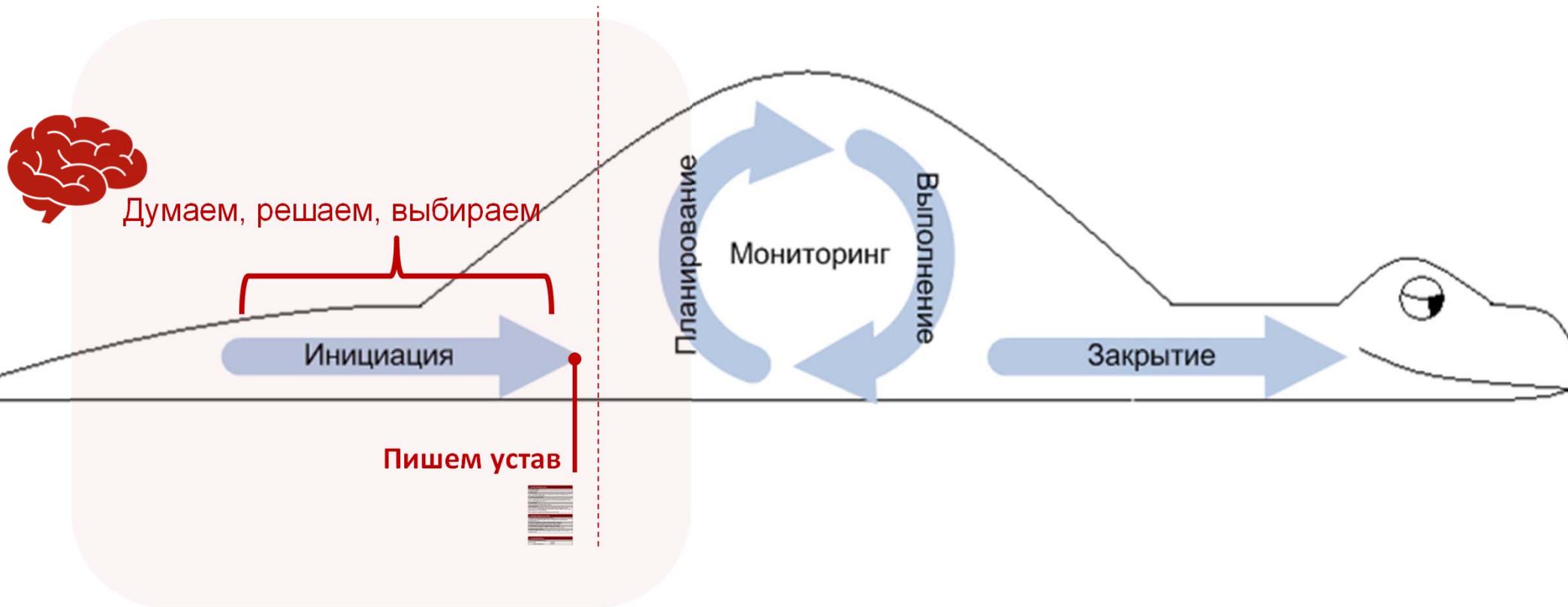
Работать с заинтересованными сторонами

# «Гибридный» (hybrid) жизненный цикл

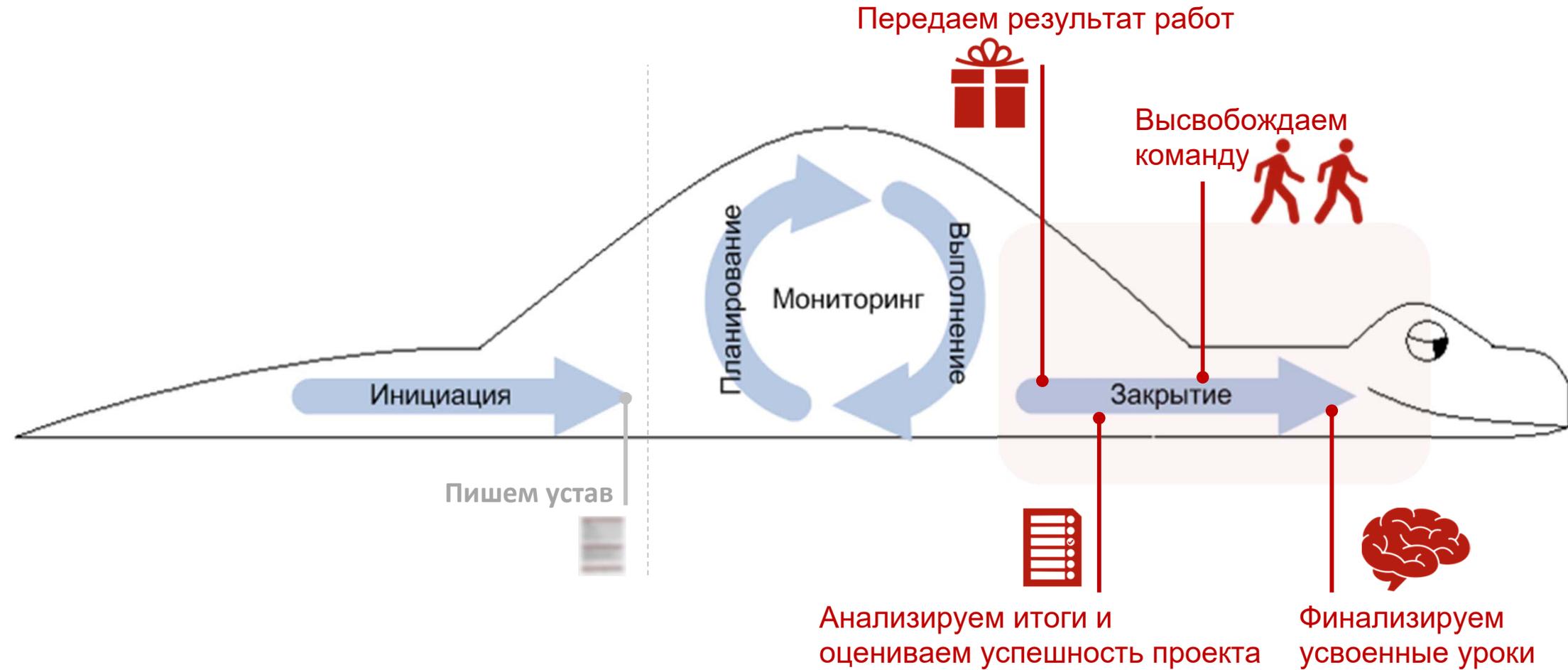




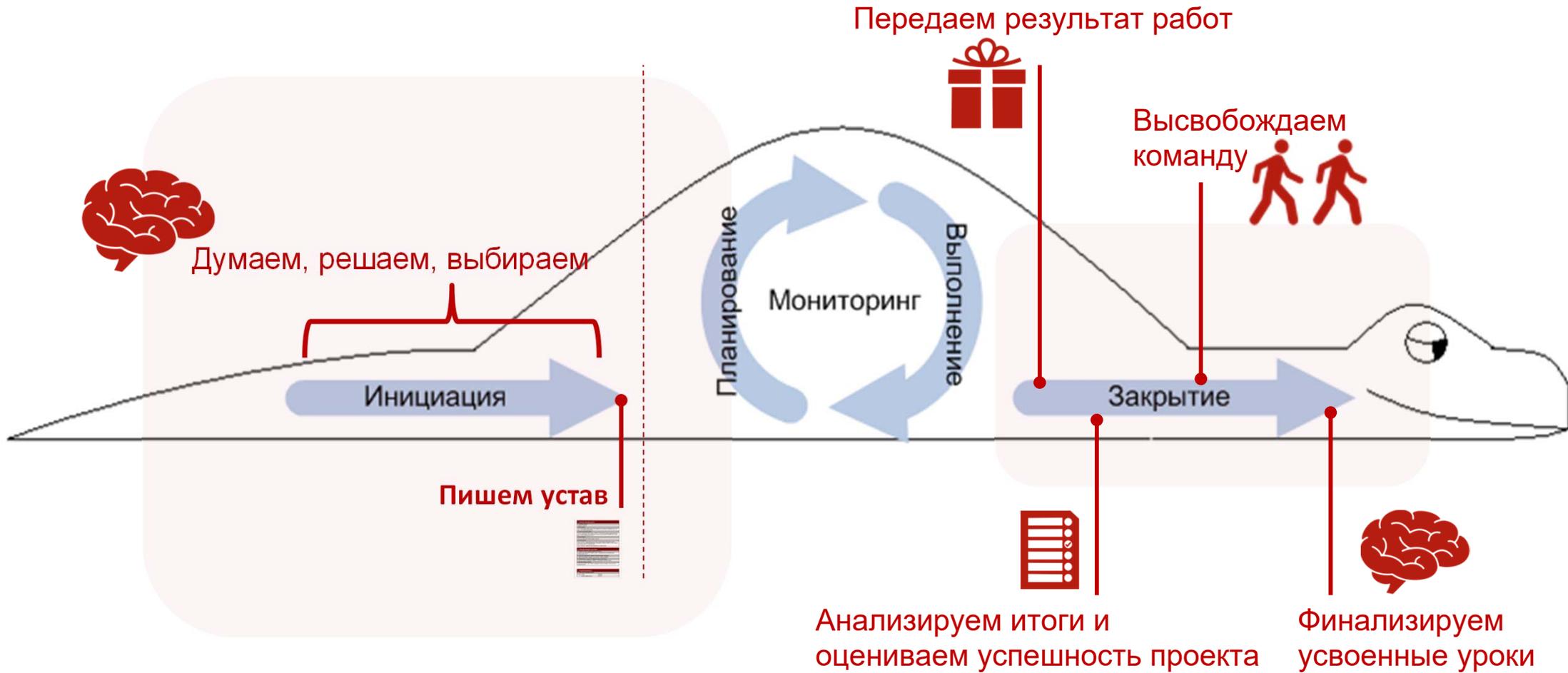
# Инициация проекта



# Заккрытие проекта



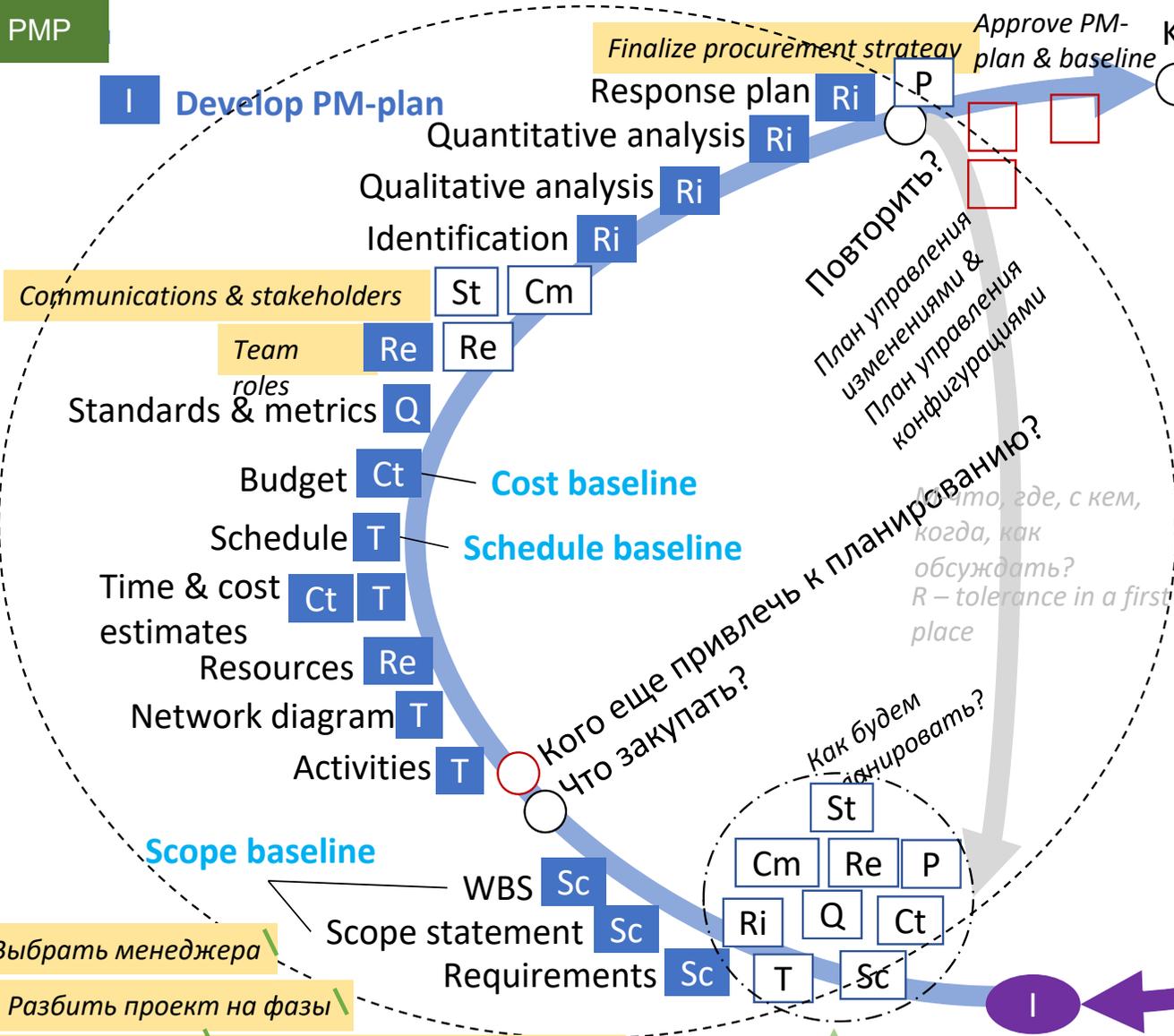
# Инициация и закрытие проекта



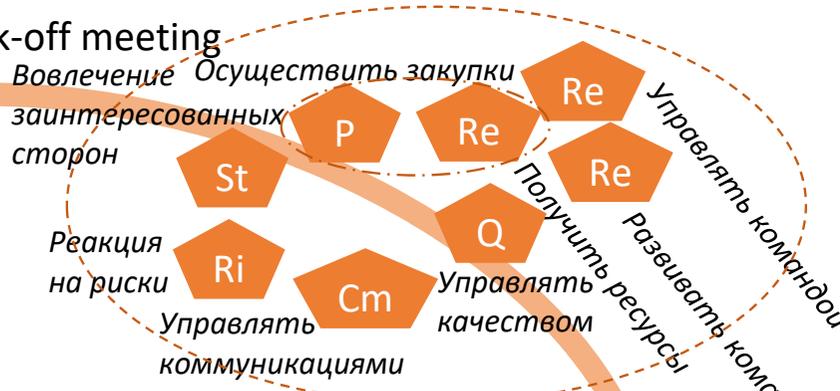
# Как инициировать проект??

PMP

# I Develop PM-plan



# Kick-off meeting

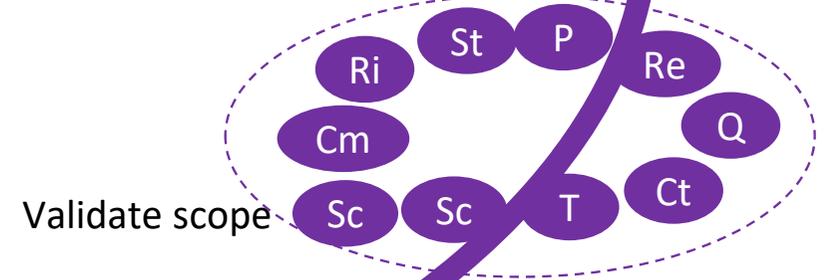


# Direct and manage Project Work



# Manage Project Knowledge

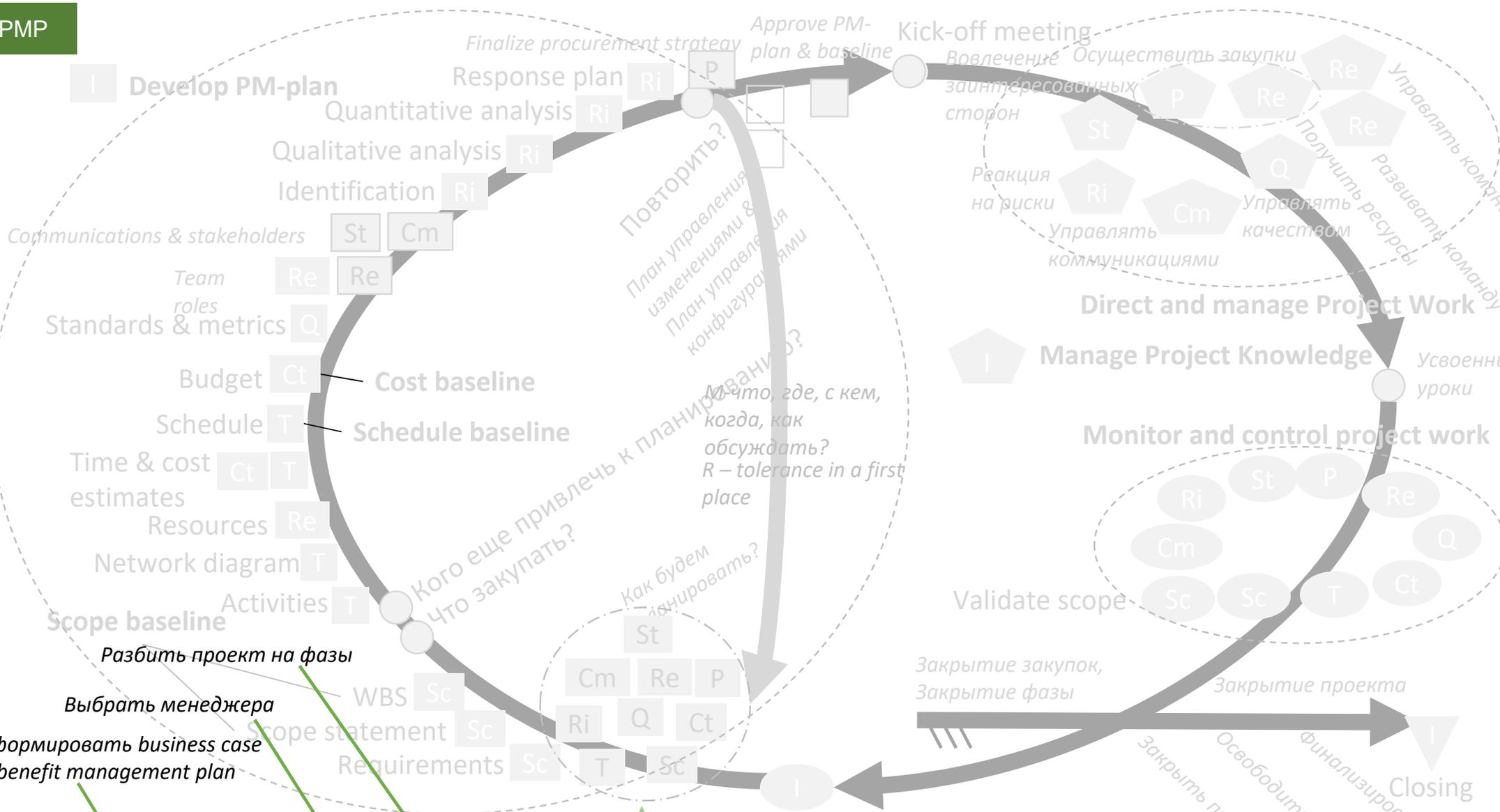
# Monitor and control project work



- Выбрать менеджера (Select manager)
- Разбить проект на фазы (Break project into phases)
- Понять business case & benefit management plan (Understand business case & benefit management plan)

Вся инициация (All initiation)

# I Develop PM-plan

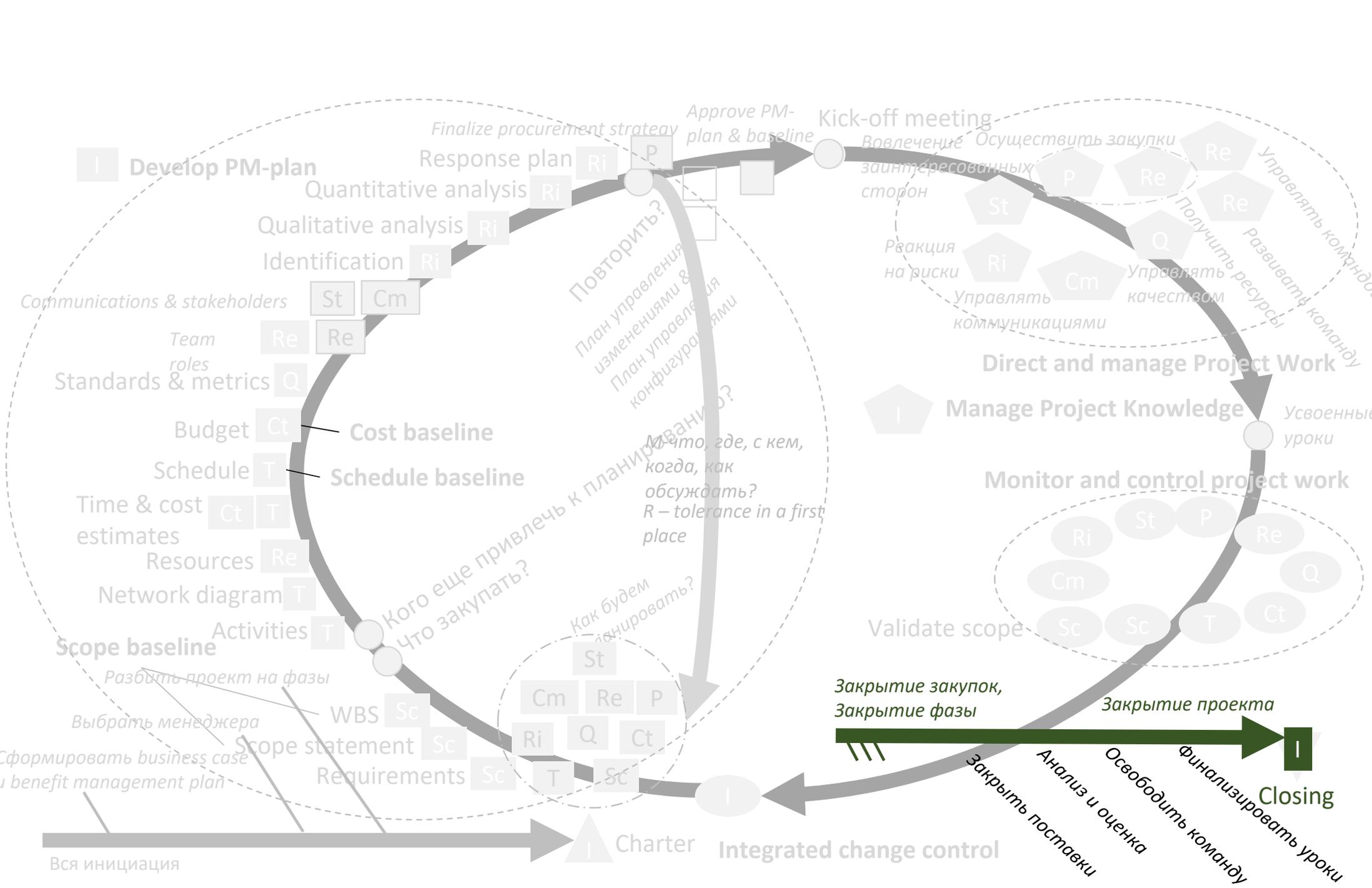


## I Charter

## Integrated change control

Вся инициация





# Инициация проекта



# Инициация проекта



# Бизнес-кейс

## Бизнес-кейс (business-case)

Стоит ли проект затрат?

Запускать проект?  
Какой проект приоритетнее?



## План управления выгодами проекта (project benefits management plan)

Какие выгоды (бенефиты) можно  
получить и как их измерить?

Когда мне приходиться за  
выгодами (бенефитами) и  
какими по ходу проекта?

# Бизнес-кейс

Обычно, делает спонсор,  
менеджер адаптирует под проект

Бизнес-кейс (business-case)

Стоит ли проект затрат?

Запускать проект?  
Какой проект приоритетнее?



Часто существует на уровне  
программы

План управления выгодами проекта  
(project benefits management plan)

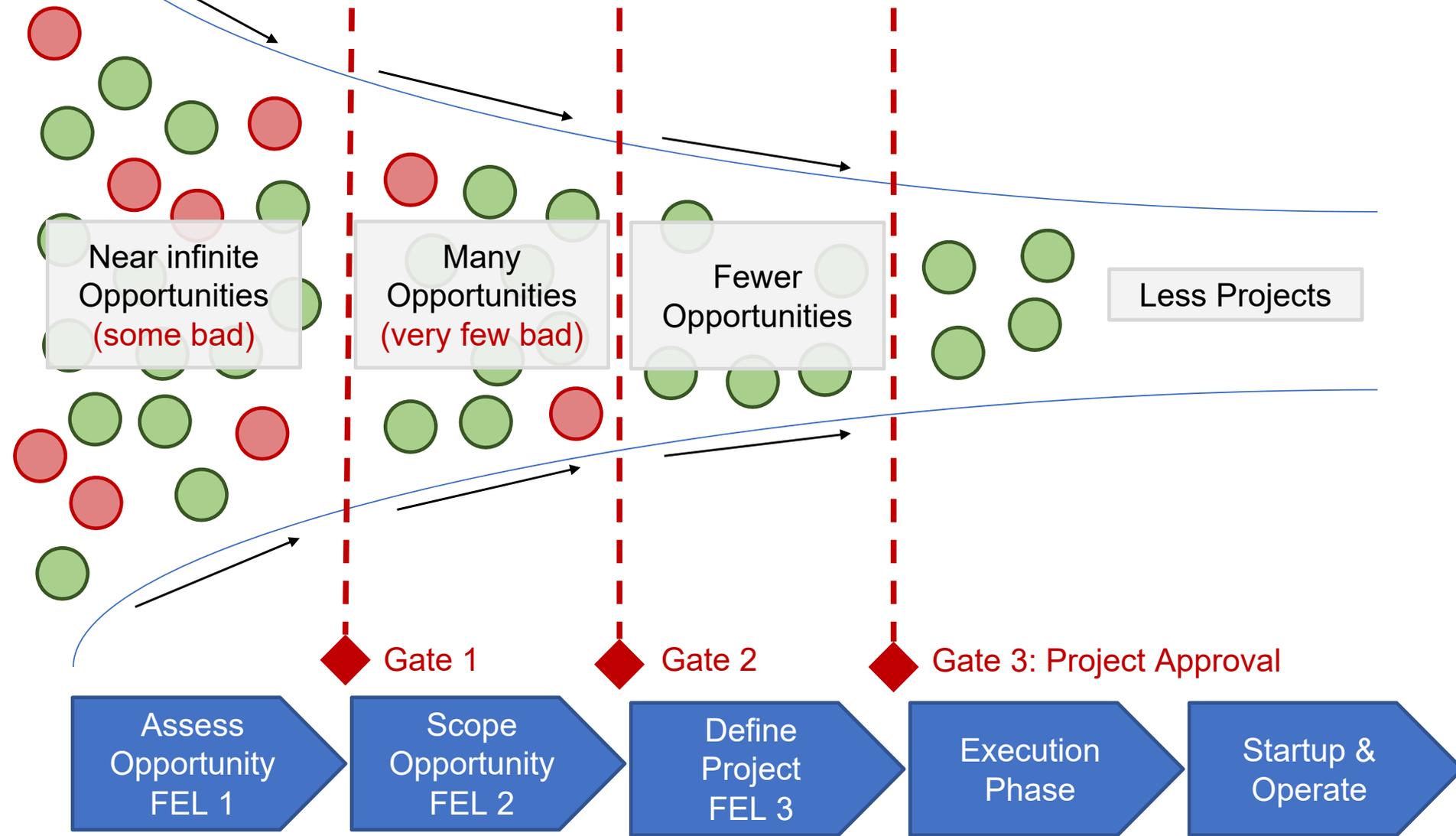
Какие выгоды (бенефиты) можно  
получить и как их измерить?

Когда мне приходиться за  
выгодами (бенефитами) и  
какими по ходу проекта?

Как принимают решение о запуске проекта?

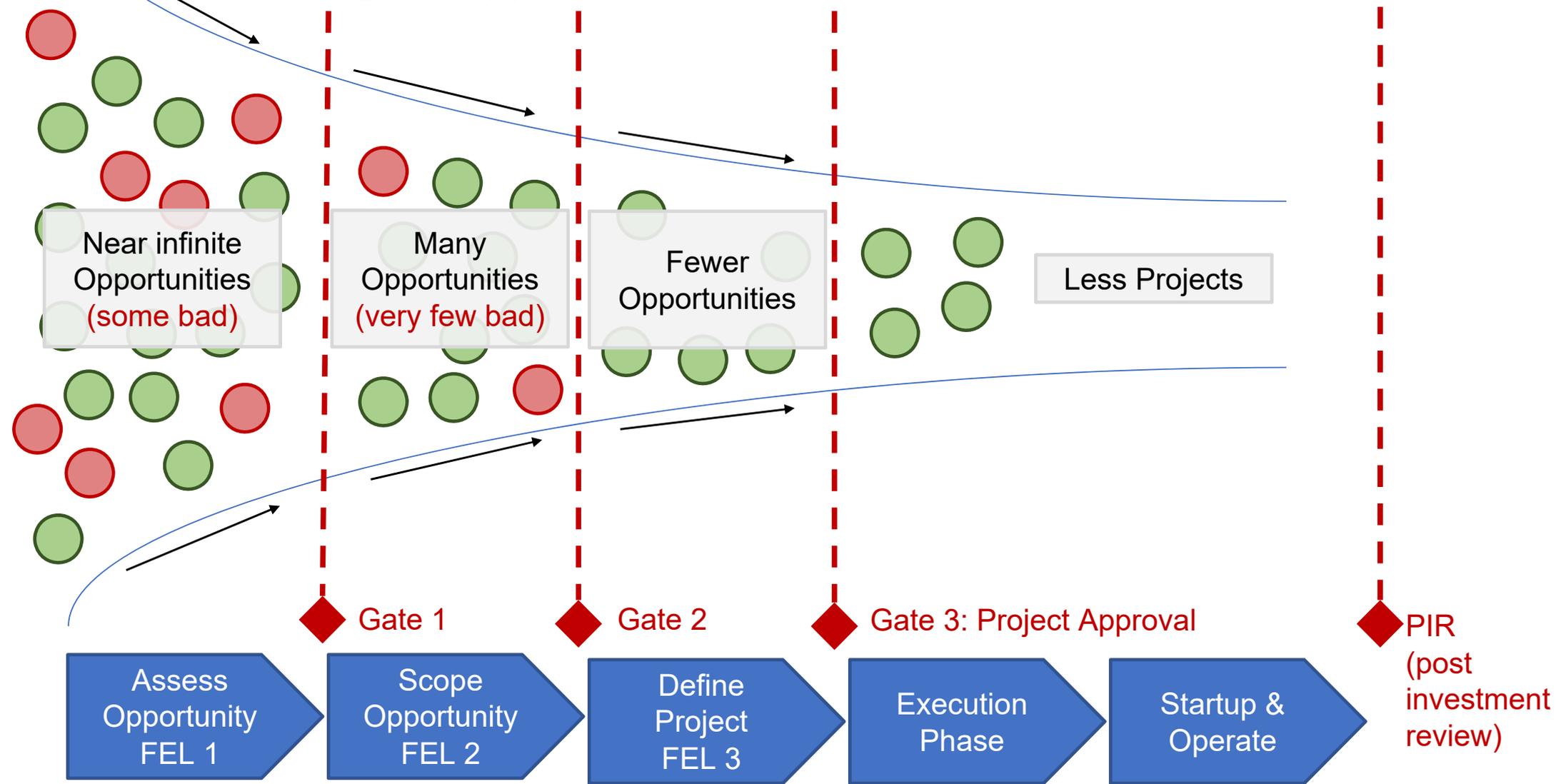
PMP

The stage-gated process should systematically refine good opportunities from bad



PMP

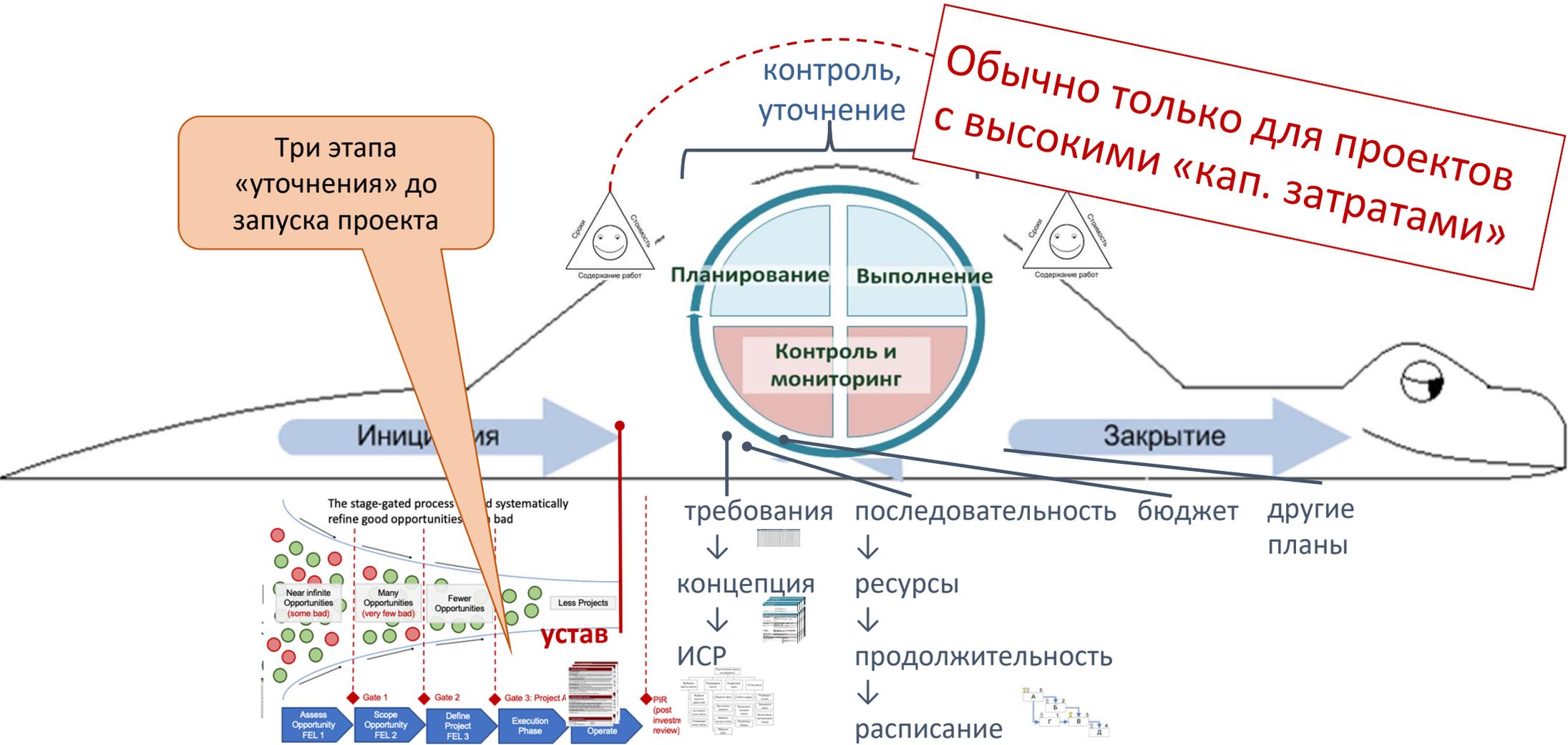
The stage-gated process should systematically refine good opportunities from bad



# Один из вариантов запуска проекта

Три этапа «уточнения» до запуска проекта

Обычно только для проектов с высокими «кап. затратами»



# Для выбора проекта из альтернатив

- **PV** - приведенная стоимость (present value)
- **NPV** - чистая приведенная стоимость (net present value)
- **IRR** - внутренняя норма доходности.
- **PBP** - период окупаемости.
- **BCR** - соотношение выгод и затрат
- **ROI** - возврат инвестиций.

# Приведенная стоимость

*Какова на самом деле окажется сумма в числителе, когда мы ее получим спустя  $n$  временных периодов, вместо того чтобы все это время использовать с выгодой  $r$ .*

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

- где:
- $FV$  - денежная сумма, которую ожидаем получить (future value)
- $r$  - ставка дисконтирования (rate of return)
- $n$  - количество временных периодов) (когда ожидаем получить денежную сумму в числителе)

# Приведенная стоимость (PV) - как считать?

Проект 1 принесет  
100.000\$ через 2 года

Какой выбрать, если:  
 $r = 10\%$

Проект 2 принесет  
120.000\$ через 4 года

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

$$PV = \frac{100.000}{(1 + 0,1)^2} = 82\ 644,6$$

$$PV = \frac{120.000}{(1 + 0,1)^4} = 81\ 961,6$$

# Для выбора проекта из альтернатив

- PV - приведенная стоимость (present value)

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

- NPV - чистая приведенная стоимость (net present value)

*В числителе: доходы – расходы, а не выручка*

- IRR - внутренняя норма доходности

*Сколько вернется на каждый вложенный рубль*

- PBP - период окупаемости

*Через сколько периодов будет пройдена точка безубыточности?*

- BCR - соотношение выгод и затрат

*Выгоды проекта / затраты проекта*

- ROI - возврат инвестиций

*На сколько отбились инвестиции (обычно в %)*

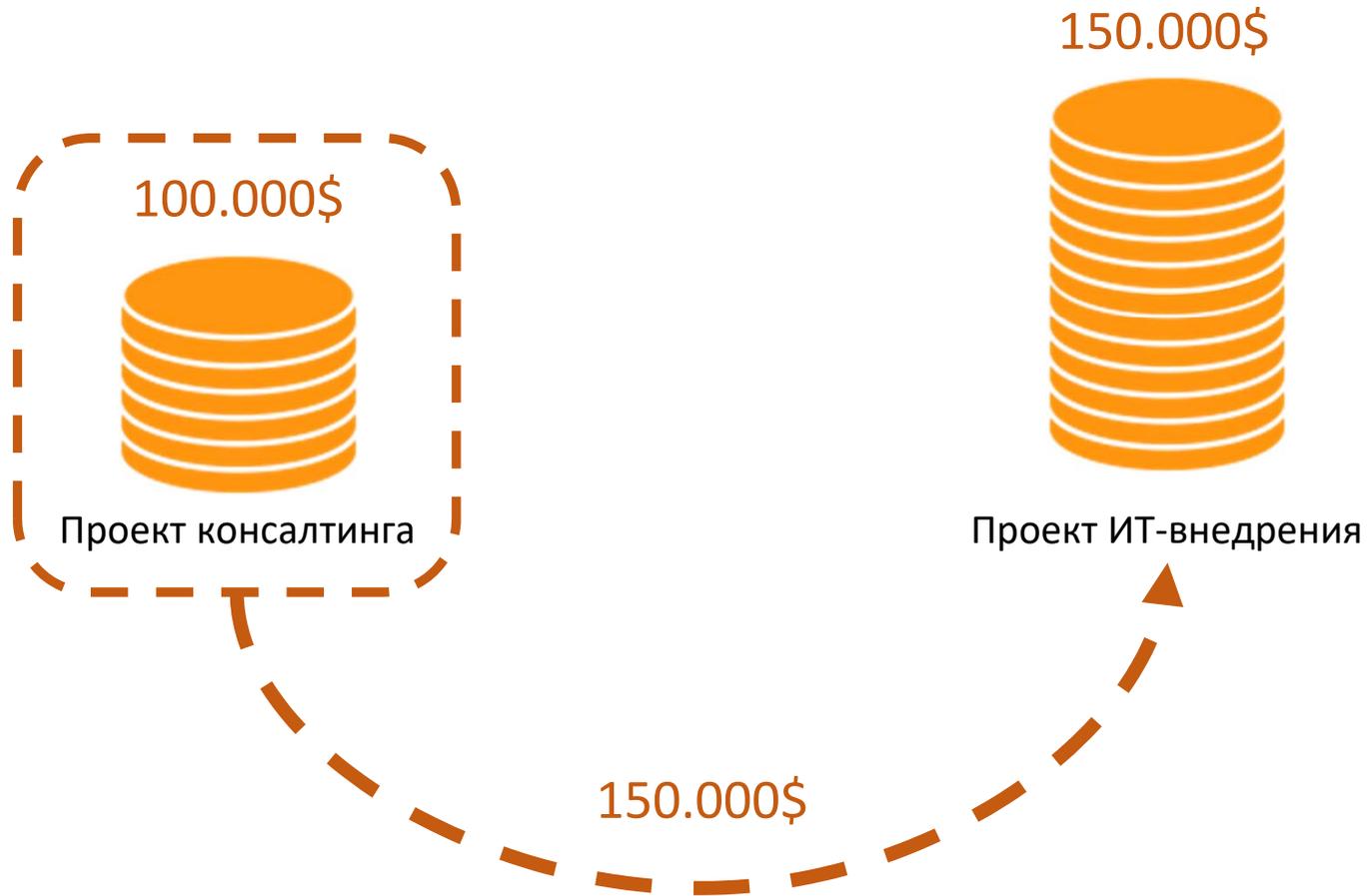
# Sunk costs («невозвратные затраты»)

Нельзя учитывать при принятии  
финансовых решений

Например, при выборе проекта по  
финансовым показателям из альтернатив



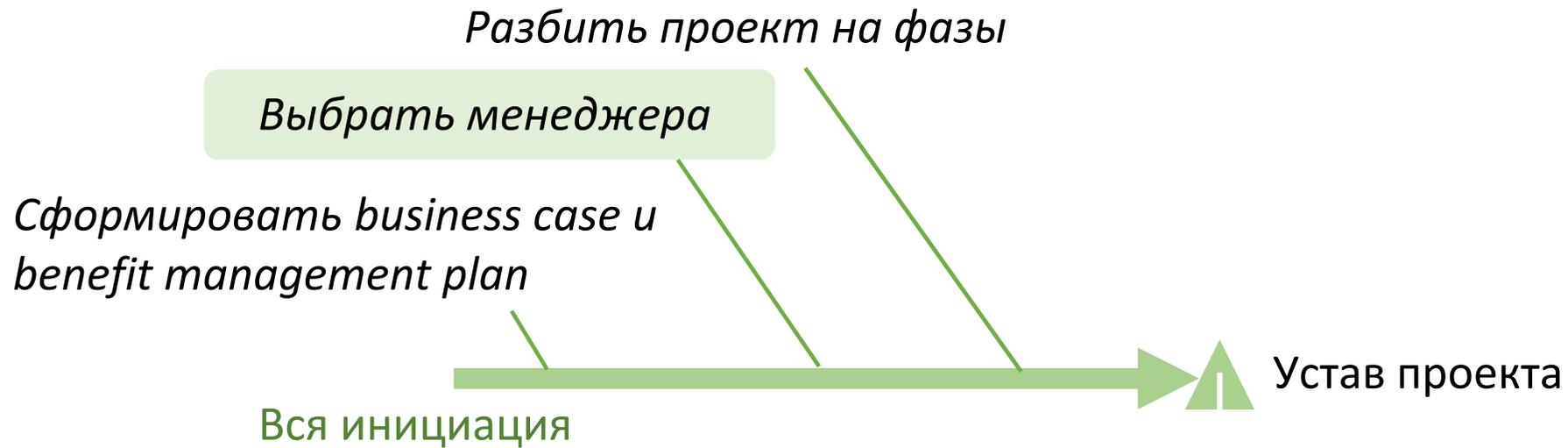
# Альтернативные издержки (opportunity cost)



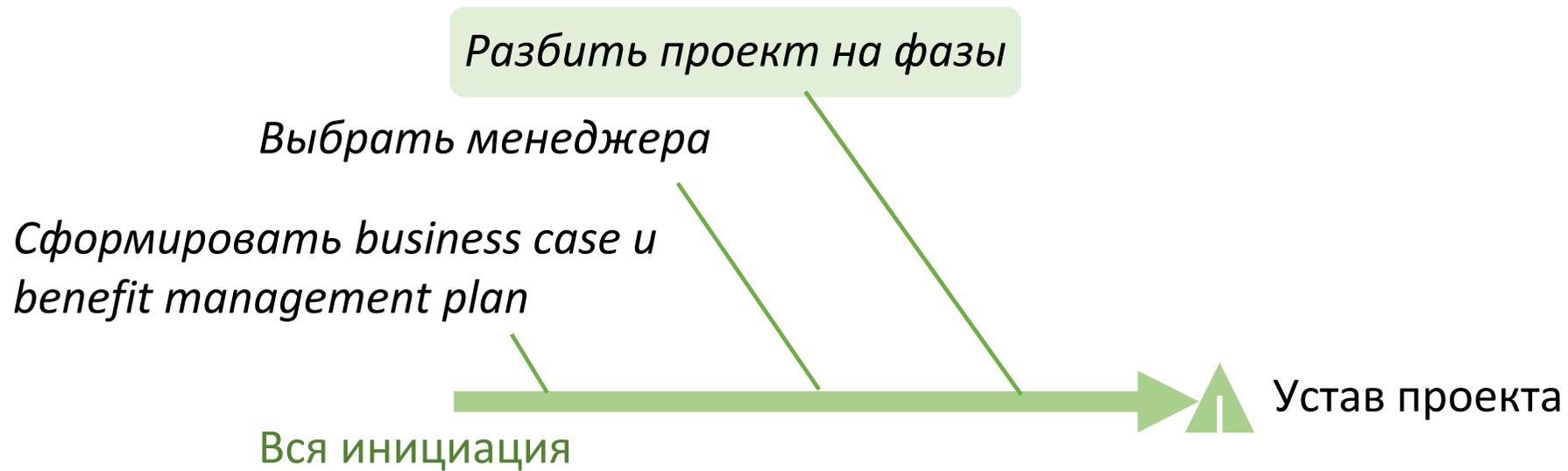
# Альтернативные издержки (opportunity cost)



# Инициация проекта



# Инициация проекта

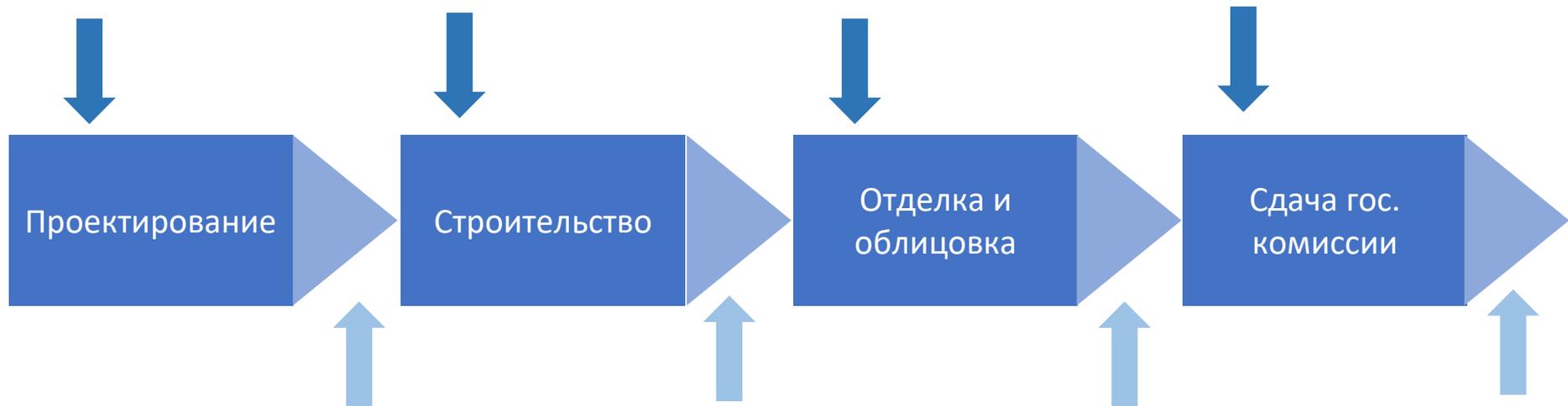


**Фаза проекта** - совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов.

**Ворота фазы** - обзор в конце фазы, во время которого принимается решение о переходе к следующей фазе, о продолжении с изменением или о завершении программы или проекта.

# Фазы проекта и ворота фазы

**Фаза** – совокупность усилий которые ведут к общему результату



**Ворота фазы** – обзор (review) в конце фазы чтобы решить – закрываем ли и переходим ли к следующей.

# Инициация проекта



# Project charter (устав проекта)

Что: документ, сформированный спонсором или инициатором проекта, который формально “запускает” проект и дает менеджеру проектов полномочия.

“Зачем: ключевой, условно-”неизменный” план проекта (см. “принцип яйца”)

Состав - обычно включает разделы:

- цели проекта
- высокоуровневые требования
- высокоуровневые риски
- высокоуровневые вехи, расписание, бюджет
- список заинтересованных сторон
- руководитель проекта
- и другое

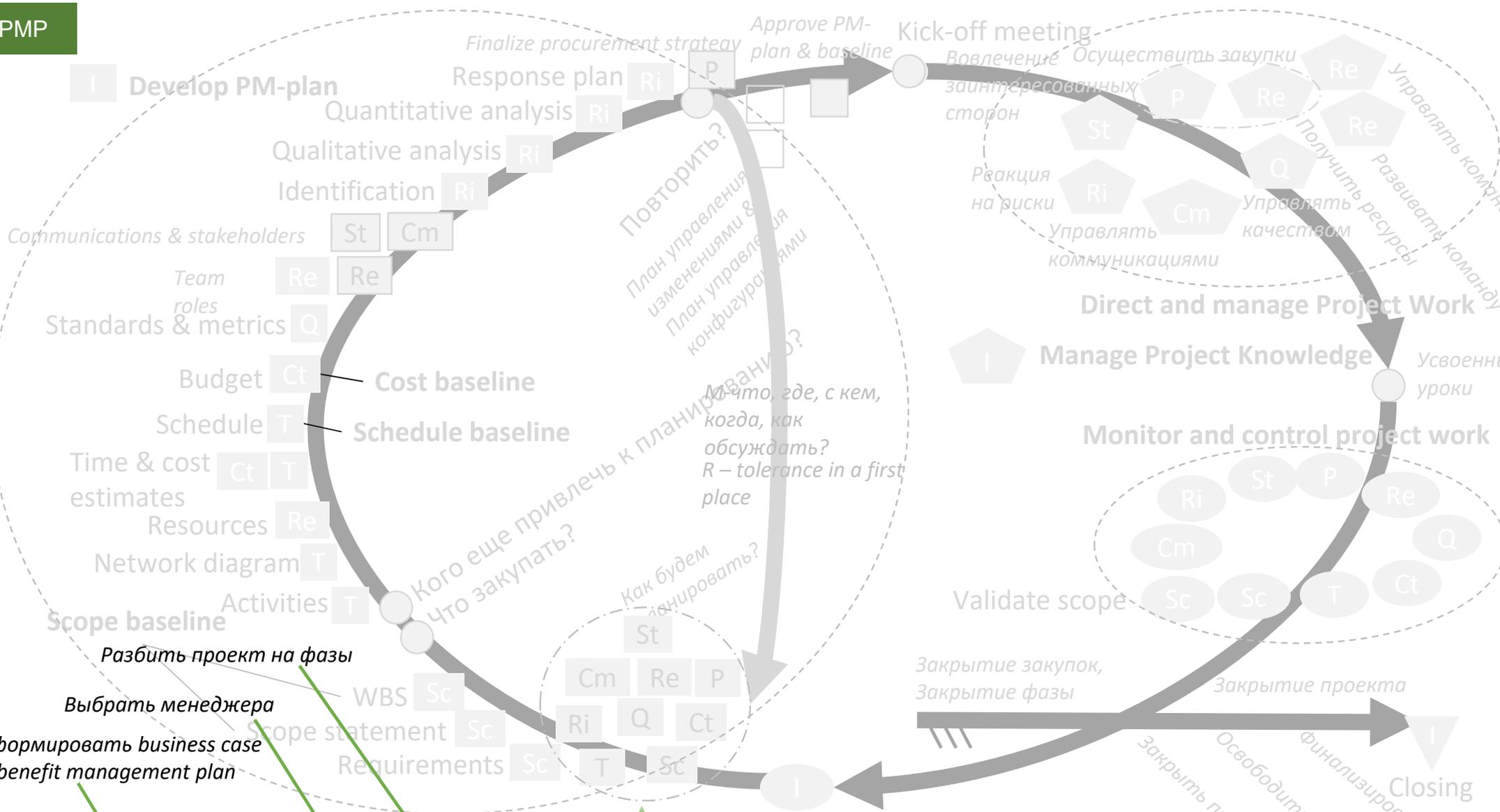
1. Краткое описание проекта	
1.1. Описание проекта	
1.2. Цели проекта	
1.3. Бизнес-цели проекта	
1.4. Цели проекта	
1.5. Ресурсы проекта	
1.6. Риски проекта	
2. Описание продукта и поставок	
2.1. Описание продукта/услуг/поставок	
2.2. Требования к поставкам и качеству поставок	
2.3. Требования к поставкам и качеству поставок	
2.4. Требования к поставкам и качеству поставок	
3. Ограничения проекта	
3.1. Влияние на проект	
3.2. Влияние на проект	

Откуда:

Обычно готовит руководитель проекта, утверждает спонсор.

Нужен для инициации  
сильно, потом чуть меньше

# I Develop PM-plan



## Charter

## Integrated change control

Вся инициация

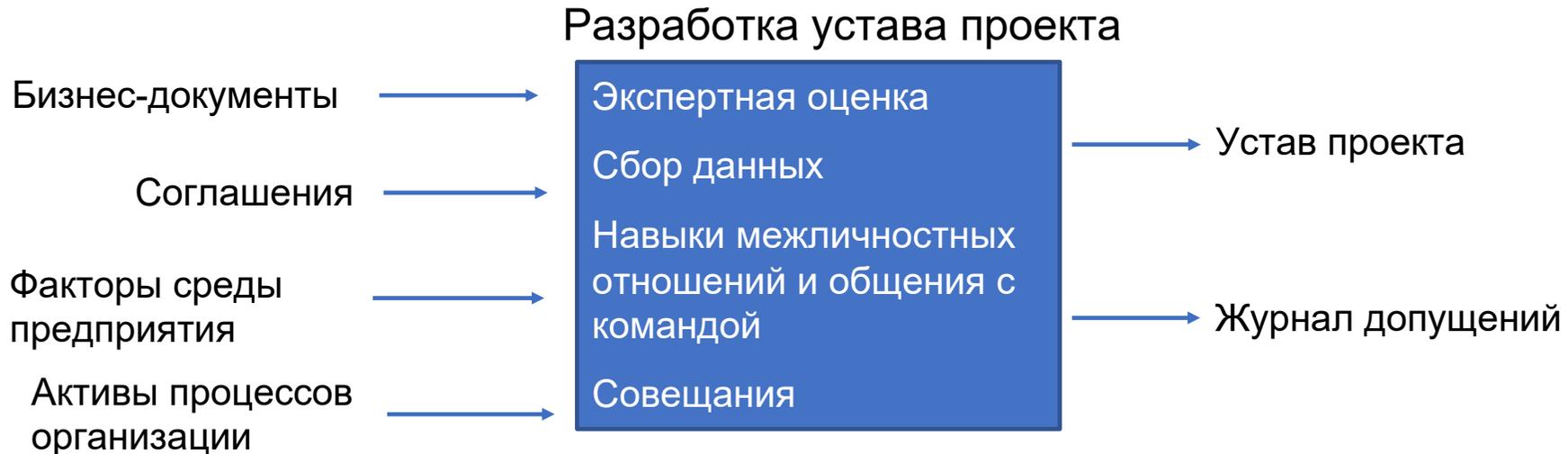
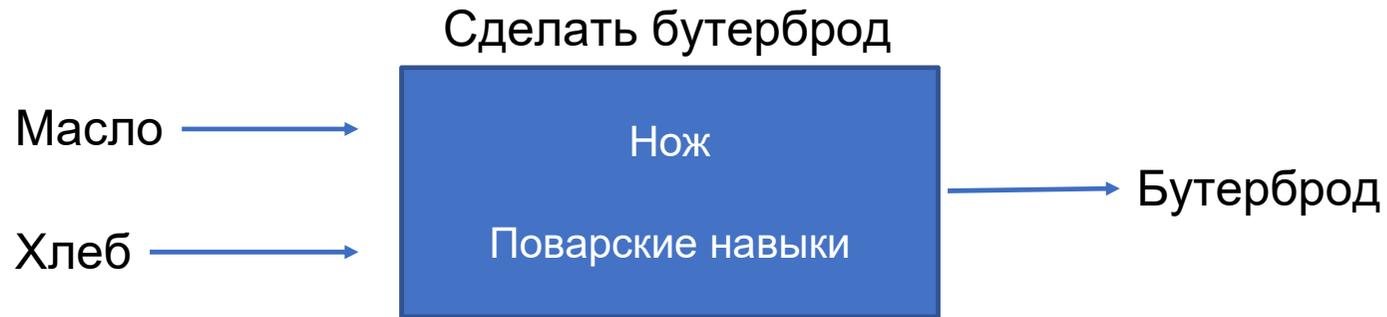
Сформировать business case и benefit management plan

Выбрать менеджера

Разбить проект на фазы

# Пример процесса

# Входы, выходы и инструменты



# Допущения и соглашения

## Допущения (assumptions)

Помогают оговорить тезис, который считаем верным, не доказывая его

*Исходим из предположения, что налоговое законодательство по сдаче отчетности за время проекта не изменится*



## Соглашения (agreements)

Помогают прояснить «хотелки» и намерения

*ИТ-система должна интегрироваться с сервисами налоговой*



# Как закрывать проект?

Инициация

Планирование

Исполнение

Контроль и мониторинг

Закрытие



**Инициация проекта**



**Закрытие проекта или фазы**

**Интеграция**

Содержание

Расписание

Стоимость

Качество

Ресурсы

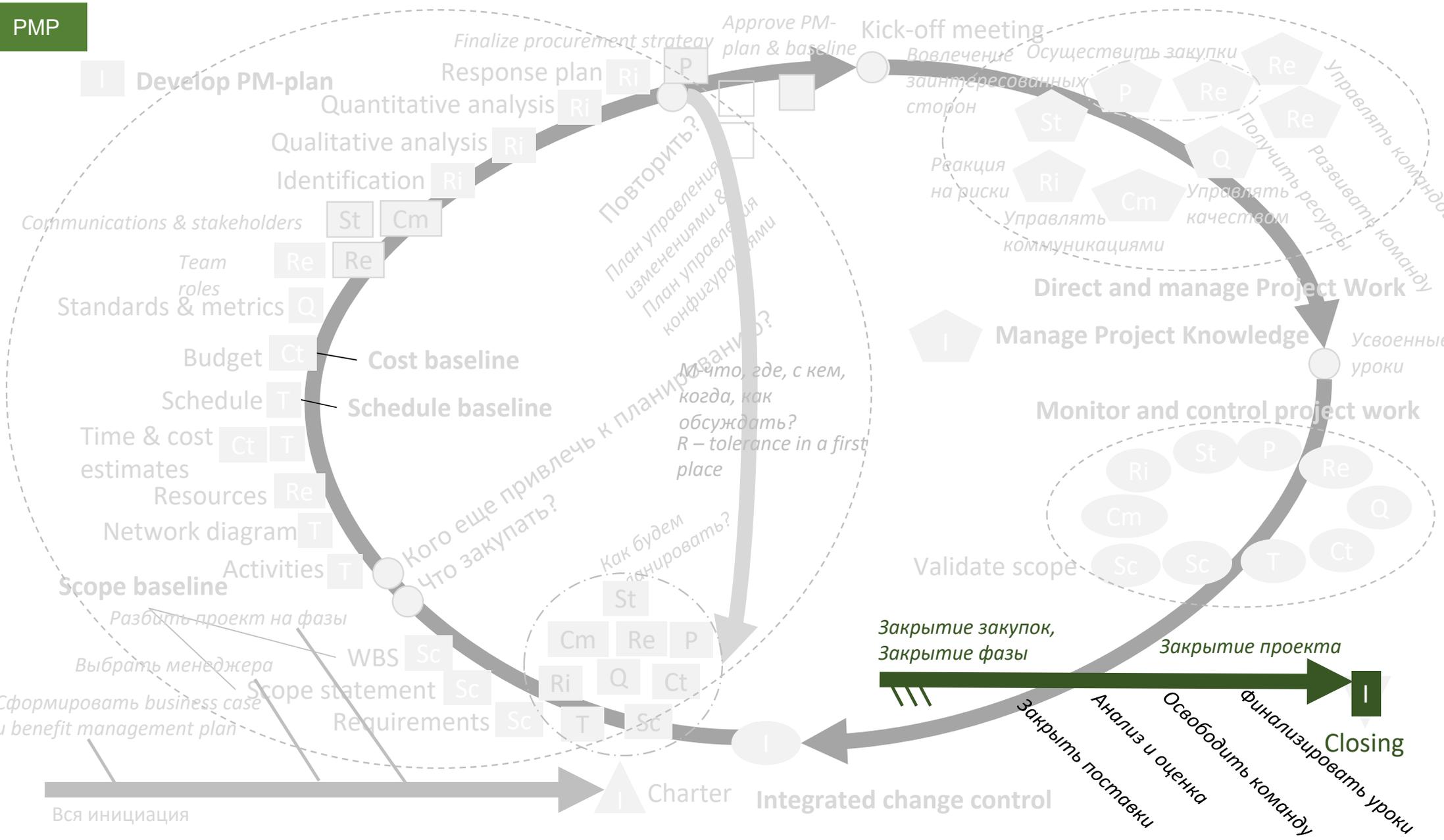
Коммуникации

Риски

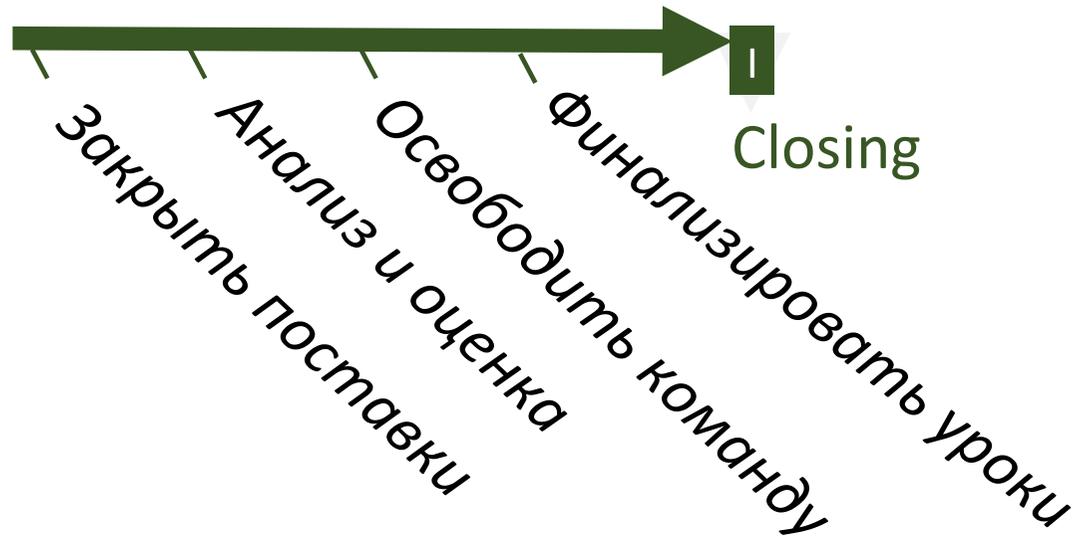
Закупки

Заинтересованные стороны

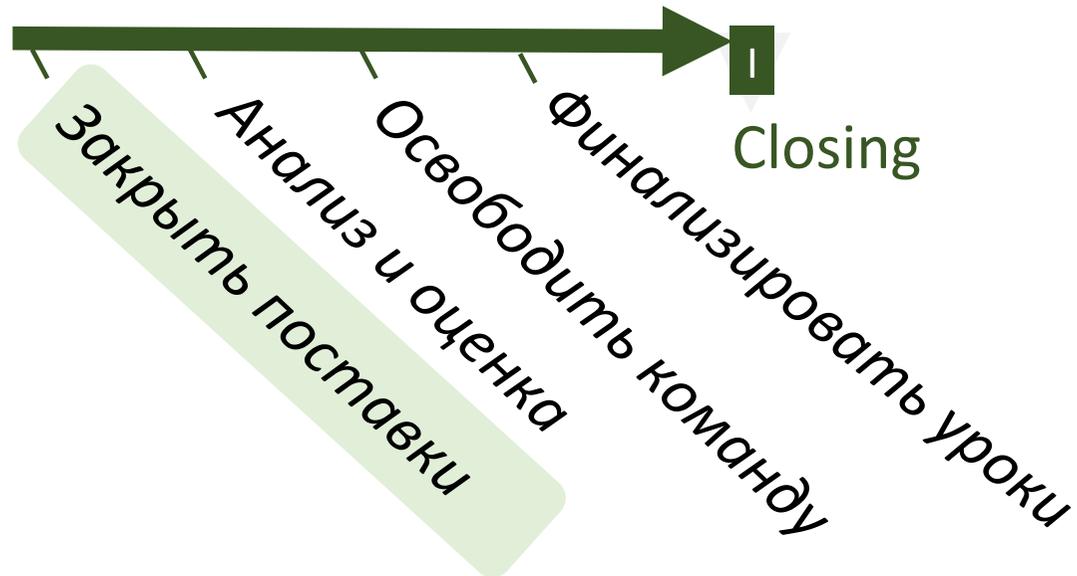




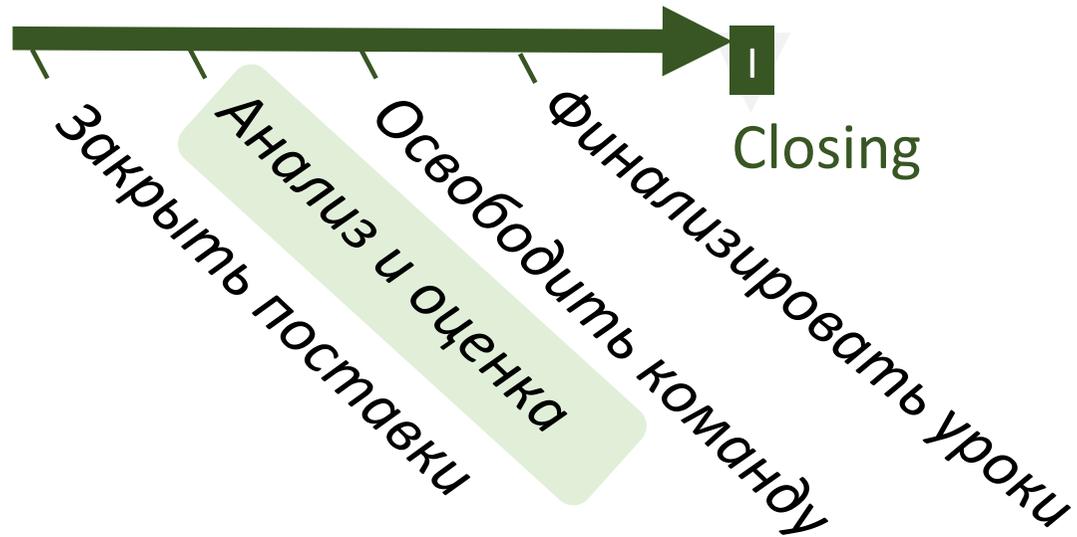
# Заккрытие проекта



# Заккрытие проекта



# Заккрытие проекта



# Заккрытие проекта

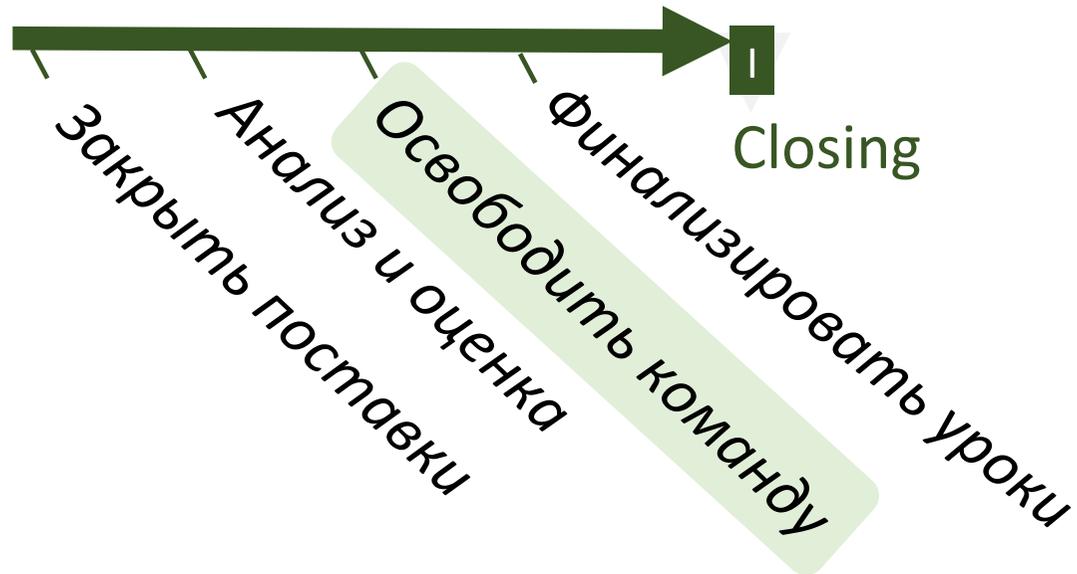


## **Итоговый отчет (final report)**

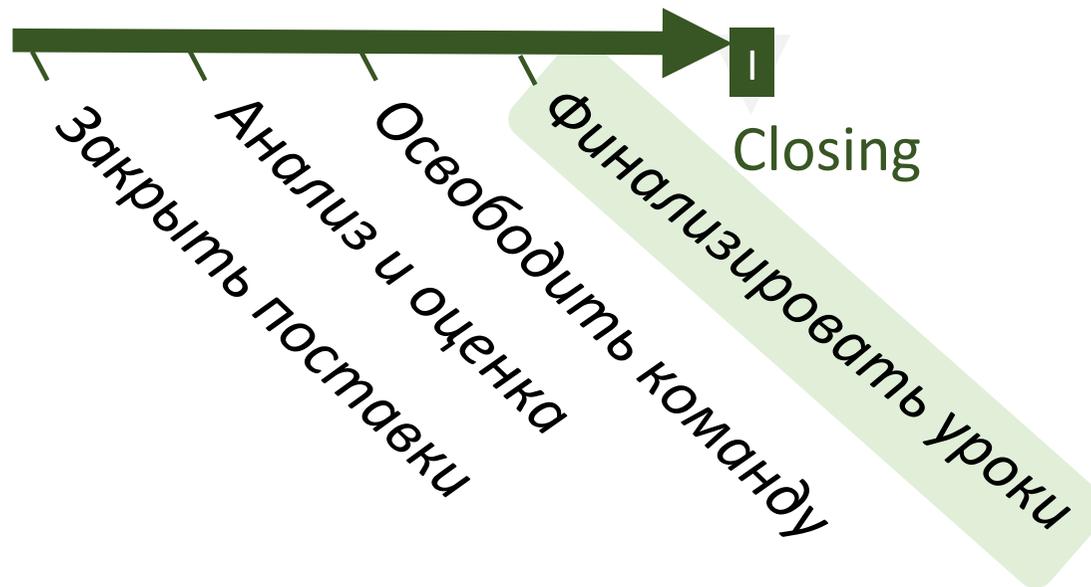
документ, в котором расписано:

- общее заключение
- произведено ли то содержание (scope), которое планировалось
- удалось ли удержать приемлемый уровень качества (quality)
- не превышен ли бюджет (или, может, сэкономлен)
- не сорваны ли сроки (или, может, превзошли расписание)
- анализ рисков (тяжело ли пришлось менеджеру и адекватно ли он предвидел и обрабатывал риски)
- удалось ли реализацией проекта удовлетворить бизнес-потребности (или, может, это ожидается в обозримом будущем)
- и так далее

# Заккрытие проекта



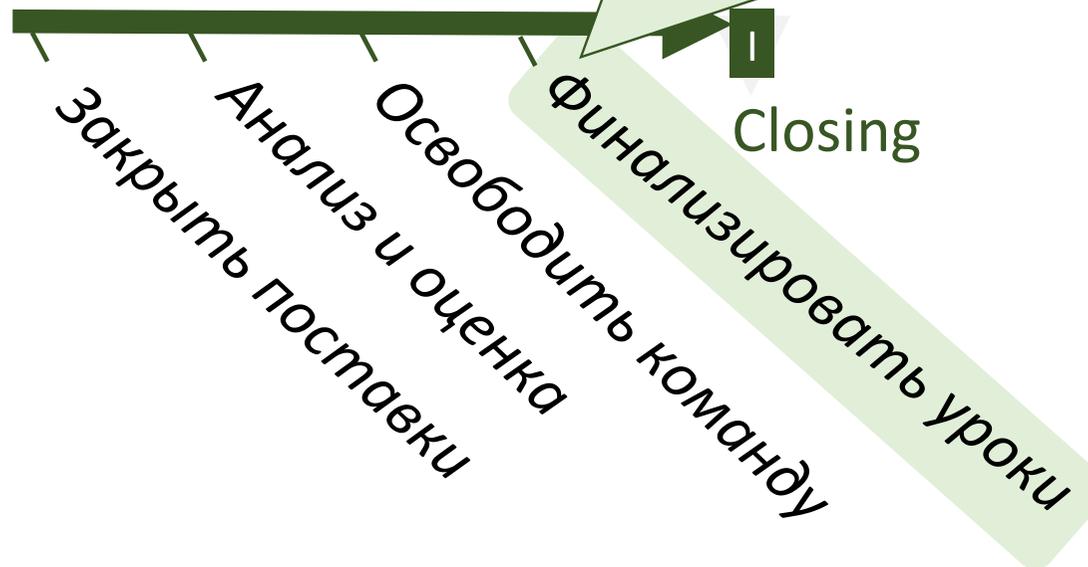
# Заккрытие проекта



# Заккрытие проекта

Усвоенные уроки собираются и описываются весь проекта всеми сопричастными.

А вот провести окончательную проверку что все зафиксировано правильно – должен руководитель проекта



Какие формулы и термины учить к экзамену?

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

# Какие формулы и термины учить к экзамену?

## Терминология

Проект

Операционная деятельность

Руководитель проекта

Команда управления проектом

Спонсор

Функциональный менеджер

Заказчик

Заинтересованная сторона

Команда проекта

Предиктивный жизненный цикл

Гибридный жизненный цикл

Итеративный жизненный цикл

Фаза проекта

Ворота фазы

Инкрементный жизненный цикл

Адаптивный жизненный цикл

Программа

Мегапроект

Портфель

Функциональная организационная структура

Сильная матричная

организационная структура

Слабая матричная

организационная структура

Проектно-ориентированная

организационная структура

Сбалансированная матричная

организационная структура

Офис управления проектами

(PMO)

Факторы среды предприятия (EEF)

Активы процессов организации

(OPA)

## Запуск проекта:

Бизнес-кейс проекта

План управления выгодами проекта

Present value, PV

Internal rate of return, IRR

Net present value, NPV

Payback period, PBP

Return of investment, ROI

Benefit-cost ratio, BCR

Невозвратные затраты

Альтернативные издержки

Соглашения

Допущения

Итоговый отчет

Извлеченные уроки