

2. Процессы управления проектами компании

Американский национальный стандарт для управления проектами

Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - Свод знаний по управлению проектами - это пример одного из самых популярных стандартов в области управления проектами. Он представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами и составлен на основе опыта коллектива авторов по управлению крупными национальными и международными проектами. Свод знаний опирается на мнение практиков и теоретиков в этой области. Полный свод знаний по управлению проектами (PMBOK) включает как широко используемые и зарекомендовавшие себя традиционные практики, так и недавно появившиеся инновационные практики.⁴ Печатный вариант PMBOK продается миллионными тиражами. Он завоевал уважение и признание руководителей проектов по всему миру, в том числе и в России, что подтверждается постоянным ростом желающих сертифицироваться на PMP (Project Management Professional). Часто процессы, описанные в стандарте, используются для управления отдельно взятыми проектами по инициативе руководителей, использующих «западный» подход к управлению. Однако следует отметить, что авторы также часто встречают и ситуацию, когда процессы управления проектами описанные в PMBOK, уже включены в корпоративные стандарты управления проектами российских компаний и используются в масштабах целой организации.

Программное обеспечение Primavera

Primavera - это семейство современных профессиональных продуктов, которое осуществляет полную информационную поддержку процессов управления проектами, программами и портфелями проектов. Разработчиком программного обеспечения выступает американская компания Primavera Systems, Inc. Она на протяжении более чем двадцати лет занимается разработкой специализированных решений по управлению проектами. По всему миру насчитывается около ста тысяч компаний-пользователей Primavera. В России их насчитывается более трех тысяч, и каждый год их количество растет. Primavera – единственное в мире программное обеспечение, которое на протяжении пяти лет находится в квадранте лидеров в отчетах Gartner Group, отражающих текущее положение на рынке специализированных решений по управлению проектами и портфелями проектов, что говорит о постоянном развитии

и совершенствовании ПО Primavera. В основу функциональных возможностей Primavera входит модель, описанная в PMBOK, и опыт управления как небольшими, отдельно взятыми проектами, так и автоматизации проектной деятельности крупнейших транснациональных компаний по всему миру.

Ниже представлено краткое описание групп процессов и областей знаний, приведенных в PMBOK. Те, кому уже удалось познакомиться со стандартом, могут перейти непосредственно к разделу «Карта соответствия Primavera и процессов PMBOK».

Для описания модели стандарта нужно в первую очередь дать определение проекту и управлению проектами:

- *Проект* – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.
- *Управление проектами* – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Иначе говоря, это набор процессов инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия проекта для реализации его целей.

В PMBOK описаны 44 процесса управления проектами, которые объединены по областям знаний и группам процессов, что позволяет рассмотреть каждый процесс в двух плоскостях. Характеристиками каждого процесса являются:

- входы (примерами могут быть - документы проекта, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса, а также необходимые выходы предыдущего процесса и т.д.);
- выходы (продукт, результат или услуга; примерами могут быть - документы проекта, запрошенные изменения, рекомендованные корректирующие и предупреждающие действия и т.д.);
- рекомендованные инструменты и методы, которые применяются для эффективного выполнения процесса (например, выравнивание ресурсов, метод критического пути и т.д.).

Важной особенностью PMBOK является группировка процессов по областям знаний, которая позволяет оценить требования к квалификации руководителя и команды проекта. Нумерация процессов дается в соответствии с PMBOK:

04. *Управление интеграцией проекта (Project Integration Management)* – предназначено для выявления, определения, объединения, унификации и координации различных процессов управления проектами.

05. *Управление содержанием проекта (Project Scope Management)*. По определению, содержание проекта (project scope) – это работы, которые

⁴ Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004, стр.4

необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями. Соответственно Управление содержанием проекта – это набор процессов, обеспечивающих включение в профект именно тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта.

06. *Управление сроками проекта (Project Time Management)* – область знаний, которая отвечает за первоначальную разработку графика реализации проекта с учетом набора работ, технологии и взаимосвязи работ, оценки требуемых ресурсов, и исходя из этого, оценки длительностей работ. Перечисленные выше процессы относятся к типу «планирование». Кроме них в Управление сроками проекта включается еще один процесс «контроля», который в русском переводе звучит как «управление расписанием». Он предназначен контролировать реализацию проекта, а именно: определять текущее состояние расписания проекта; влиять на факторы, создающие изменения в расписании; выявлять факты изменения расписания проекта и управлять изменениями по мере их возникновения.

07. *Управление стоимостью проекта (Project Cost Management)* – планирование и контроль стоимости работ для завершения проекта в рамках утвержденного бюджета. В процессах области управления стоимостью определяется стоимость отдельных работ, исходя из требуемых ресурсов и выплат, производится суммирование исходных оценок стоимости всех работ до уровня проекта и формируется базовый бюджет проекта. В ходе выполнения происходит управление изменениями базового (целевого) плана по стоимости на основании фактических данных.

08. *Управление качеством проекта (Project Quality Management)*. Для понимания содержания этой области знаний нужно дать определение качества как такового. По определению, которое дано в РМВОК: «Качество – это степень, в какой совокупность внутренних характеристик чего-либо соответствует требованиям». Соответственно, управление качеством проекта – это комплекс процессов, которые направлены на удовлетворение требований, ради которых проект был предпринят, при этом требования – это четко сформулированные потребности, пожелания и ожидания участников проекта.

09. *Управление человеческими ресурсами (Project Human Resource Management)* – это процессы организации и управления командой проекта. Она состоит из людей, каждому из которых назначена определенная роль и ответственность за выполнение проекта.

10. *Управление коммуникациями проекта (Project Communication Management)* – это область знаний, включающая в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта.

Процессы управления коммуникациями проекта предусматривают создание необходимых связей между людьми и информацией, которые требуются для успешного осуществления коммуникаций.

11. *Управление рисками проекта (Project Risk Management)*. Процессы по управлению рисками нужны для того, чтобы повышать вероятность возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий. Соответственно, риск – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта по срокам, стоимости, содержанию или качеству.

12. *Управление поставками проекта (Project Procurement Management)* – процессы покупки или приобретения тех необходимых для реализации проекта продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей проект организации.

Девять областей знаний РМВОК рисуют комплексную картину тех типов знаний, которые задействованы в управлении проектами, и от эффективного применения которых зависит успех проекта.

Для окончательного представления модели стандарта следует упомянуть о группах процессов. Они необходимы для понимания логики следования процессов управления друг за другом. Управление проектом можно описать как последовательное осуществление процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения. Каждый из перечисленных укрупненных процессов и образует группу. Соответственно группы процессов объединяют в себе процессы одного типа⁵.

⁵ Однако не следует путать группы процессов с фазами жизненного цикла проекта, которые зависят от специфики продукта проекта, т.е. содержание фаз связано с технологией создания продукта проекта. Например, жизненный цикл проекта разработки программного обеспечения, состоит из четко определенных фаз: сбор требований, проектирование, кодирование, тестирование и эксплуатация.