

Основные принципы планирования проекта

Процесс разработки плана управления проектом

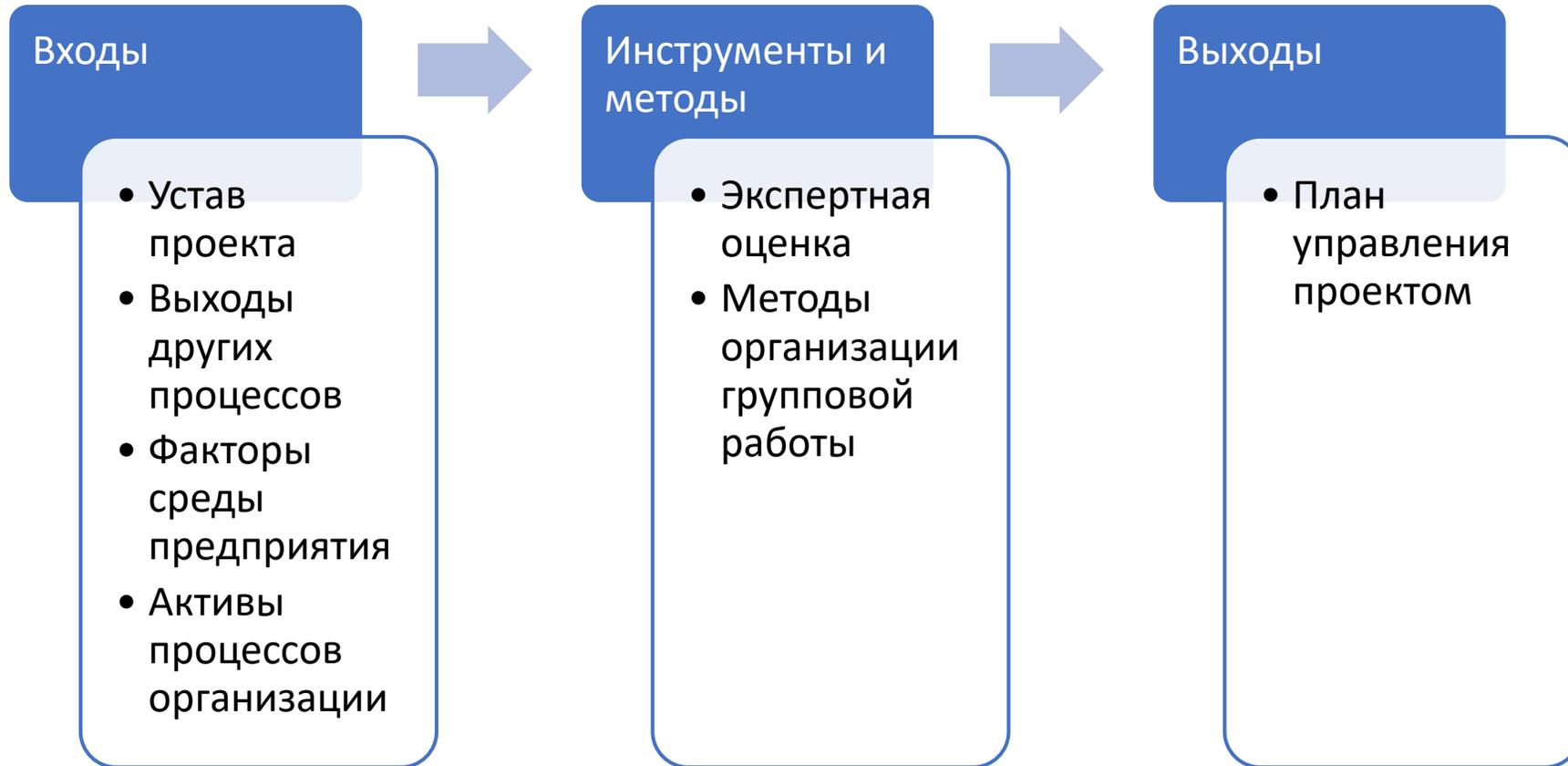
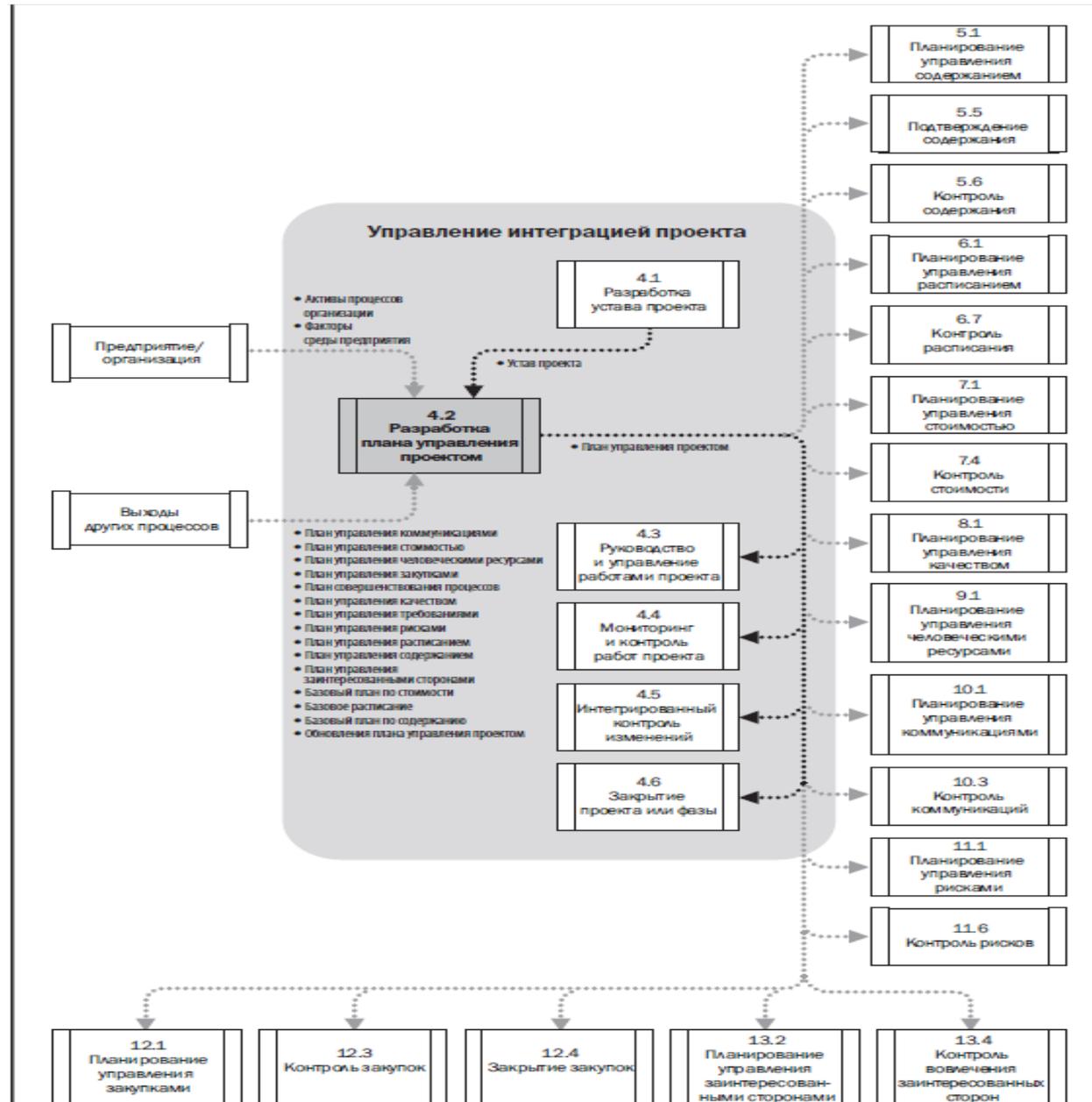


Диаграмма потоков данных разработки плана управления проектом

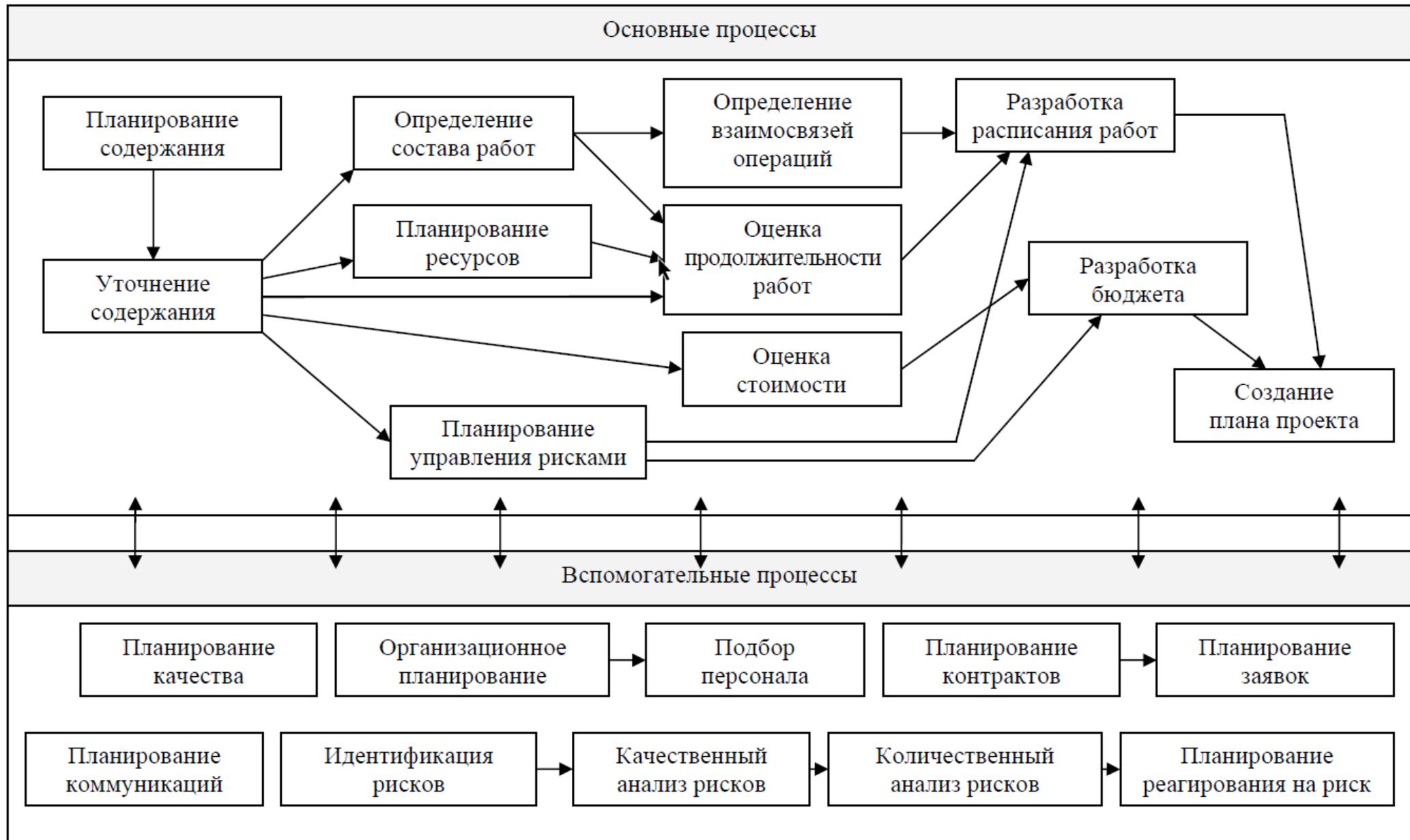


Базовый план

- базовый план по содержанию
- базовое расписание
- базовый план по стоимости

Вспомогательные планы

- план управления содержанием
- план управления требованиями
- план управления расписанием
- план управления стоимостью
- план управления качеством
- план совершенствования процессов
- план управления человеческими ресурсами
- план управления коммуникациями
- план управления рисками
- план управления рисками
- план управления заинтересованными сторонами



Согласно РМВоК, планирование — постоянный процесс. Для него менеджер должен использовать почти все области знаний, описанные в сводке. Это управление:

- **Содержанием.** На этом этапе идёт сбор требований заказчиков и заинтересованных сторон, определение целей: чего нужно достичь. На нём можно составить иерархическую структуру работ — список всех небольших задач, необходимых для достижения цели.
- **Сроками.** Чтобы оценить сроки, нужно определить состав работ, взаимосвязи между задачами, необходимые ресурсы. Потом оценить длительность операций и разработать расписание работ.

Согласно PMBoK, планирование — постоянный процесс. Для него менеджер должен использовать почти все области знаний, описанные в сводке. Это управление:

- **Стоимостью.** Это стоимостная оценка работ и необходимых ресурсов. Когда она проведена, менеджер может разрабатывать бюджет.
- **Качеством.** Это планирование уровня качества и контрольных точек, на которых его нужно проверять.
- **Ресурсами.** На этом этапе разрабатывают план управления человеческими ресурсами — распределяют роли и формируют команду. Это особенно важно в проектах, связанных с серьёзными изменениями в организации. На нём также определяют необходимые ресурсы .

Согласно PMBoK, планирование — постоянный процесс. Для него менеджер должен использовать почти все области знаний, описанные в сводке. Это управление:

- **Коммуникациями.** На этом шаге определяют форматы, глубину, частоту и каналы коммуникаций — как все участники проекта будут взаимодействовать между собой.
- **Рисками.** Это поиск и идентификация рисков, их качественный, количественный анализ и разработка планов действий для случаев, если риски наступят.

Согласно РМВоК, планирование — постоянный процесс. Для него менеджер должен использовать почти все области знаний, описанные в сводке. Это управление:

- **Интеграцией.** Это сборка всех «элементов» в единый план управления, согласование с командой и заинтересованными сторонами. Интеграция позволяет объединить усилия всех сторон для достижения цели.

Принципы планирования

- 1. Всякая работа займёт ровно столько времени, сколько на неё отведено или больше. *(Закон Паркинсона)*.**
- 2. Люди откладывают всякую работу на последний момент времени. *(Синдром студента)*.**
- 3. Люди склонны давать оптимистичные прогнозы относительно трудоёмкости небольших работ. Исключая случаи когда их лишали премии за нарушение оценок, в этих случаях оценка пессимистичная и завышенная.**

Принципы планирования

3. Люди дают пессимистичные прогнозы относительно трудоёмкости больших работ. Потому, что хотят успеть «наверняка» и провести «победоносную войну».

4. Люди никогда не начинают работу именно в то время, когда работа запланирована и никогда не заканчивают выполнение задачи вовремя.

5. Все проекты связаны с неопределённостью. *(Закон Мёрфи — если что-то может пойти не так, именно это и произойдёт. Мы никогда не знаем, когда закон Мёрфи себя проявит).*

Принципы планирования

7. Реальность никогда не будет соответствовать плану. Как бы хорошо мы не планировали наш план не будет охватывать всё.

8. Объем работы по проекту не постоянен. Суть Проекта – в создании чего-то уникального, и мы никогда не знаем “что именно нужно делать”, пока не начнем это делать.

9. Люди никогда не делают ровно то, что написано в техническом задании. Они делают больше или меньше или другим способом.

10. Люди могут эффективно выполнять только одну задачу в один момент времени.

Принципы планирования

- **Целенаправленность.** Реализация проекта преследует четкую, конечную цель, не расплываясь на несущественные задачи.
- **Системность.** Управление будущим проектом должно быть целостным, комплексным. При этом учитываются особенности его развития и составления. В некоторых случаях проект может быть разбит на подсистемы. Они будут также взаимосвязаны.

Принципы планирования

- **Комплексность.** Явления рассматриваются с точки зрения их связи и зависимости. Для этого применяют разные методы, подходы к управлению.
- **Обеспеченность.** В ходе планирования работ проекта предусматривается укомплектованность всех мероприятий нужными ресурсами.
- **Приоритетность.** Основное внимание при разработке проекта уделяется основным, самым важным задачам. Их определение зависит от общей концепции развития в перспективе.

Принципы планирования

- **Экономическая безопасность.** Рассчитывается степень убытков и потерь, которые несет организация в случае неосуществления задуманного события. Рисков избежать вовсе нельзя, но нужно оценивать их и принимать оправданные решения в этом направлении.

Этапы планирования

(консалтинговая компания Booz Allen & Hamilton)

Этап 1. Формирование целей

- Ставятся цели двух типов. Они могут быть формальными или реальными. В первом случае выдвигаются критерии для определения полезности проекта. Формальные цели vyplываюT из мотивации управленцев. Реальные цели представляют собой пути, при помощи которых могут достигаться формальные цели.

Этапы планирования

(консалтинговая компания Booz Allen & Hamilton)

Этап 2. Анализ проблем

- В ходе этого этапа планирования определяется реальное положение организации. Далее делается прогноз о ее дальнейшем состоянии. После этого проводится определение существующих проблем, для чего противопоставляются системы целей результатам прогнозного анализа. Это позволяет в итоге структурировать проблемы.

Этапы планирования

(консалтинговая компания Booz Allen & Hamilton)

- ***Этап 3. Поиск альтернатив***

Это варианты решений, которые исключают друг друга.

- ***Этап 4. Оценка альтернатив***

Этапы создания планов проекта

1. Планирование целей и границ проекта. Этот этап также называется определением содержания (продукта как предмета планируемого мероприятия и требований к нему). Результатами этапа являются концепция, ТЭО, ТЗ и проектно-сметная документация.

Этапы создания планов проекта

2. Разработка структуры проекта. В наиболее полном варианте в этап входит создание деревьев целей, задач, организационной структуры, плана по вехам, начало разработки иерархической структуры работ (ИСР) и структуры потребляемых ресурсов.

Этапы создания планов проекта

3. Разработка структуры проекта. В наиболее полном варианте в этап входит создание деревьев целей, задач, организационной структуры, плана по вехам, начало разработки иерархической структуры работ (ИСР) и структуры потребляемых ресурсов.

Этапы создания планов проекта

4. Определение состава потребляемых ресурсов.

Предыдущие два этапа подготавливают почву для оценки потребности в ресурсах трех видов: расходующих, возобновляемых и финансовых. Человеческие ресурсы, основные средства относятся к возобновляемым, материалы и комплектующие – к расходным ресурсам.

Этапы создания планов проекта

5. Определение последовательности работ. Данный этап позволяет выстроить логику взаимосвязей операций. Ключевым инструментом этапа выступает сетевая модель проекта.

6. Оценка продолжительности операций. В ходе этапа выполняется параметрическая оценка, оценка длительности по аналогам, оценка предложений исполнителей, экспертная оценка и т.п.

Этапы создания планов проекта

7. Оценка затрат на выполнение работ. Целью данного этапа является уточнение стоимостных характеристик проектных задач с учетом объемов задействованных ресурсов, включая временные возможности и финансовые средства.

Этапы создания планов проекта

8. Идентификация рисков и планирование их минимизации. Этап включает в себя почти полный комплекс мероприятий по управлению рисками: идентификацию, оценку, выработку стратегии и тактики регулирования и, наконец, создание плана защитных мероприятий.

Этапы создания планов проекта

9. Календарное планирование проекта.

10. Подготовка бюджета проекта.

11. Выполнение вспомогательных планировочных мероприятий. В настоящий этап включается разработка планов поставок, коммуникаций и других обеспечительных планов. Помимо прочего выполняется организационное планирование, утверждается матрица ответственности, планируется привлечение, назначение персонала и его расстановка.

12. Сбор сводного плана.