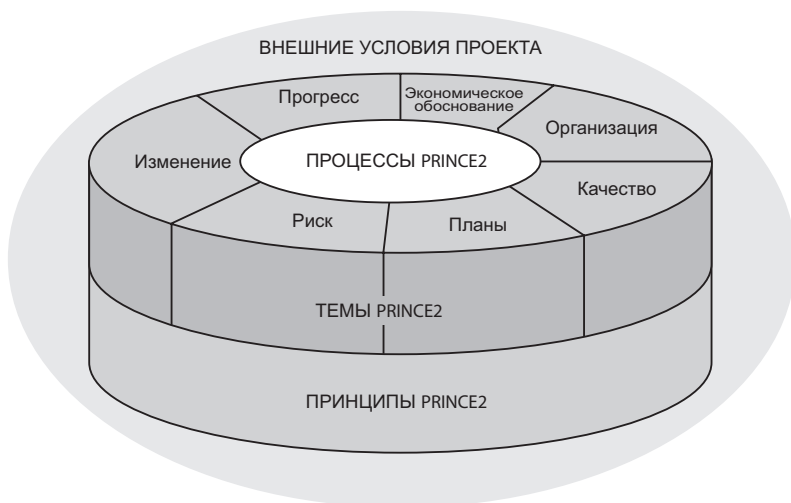




Методология проектного управления PRINCE2®

Карманное руководство



СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Введение	3
Глава 2. Введение в метод управления проектами PRINCE2	6
Глава 3. Сравнение редакций PRINCE2 2009 и 2005	10
Глава 4. Принципы	14
Глава 5. Введение в темы PRINCE2	17
Глава 6. Экономическое обоснование	18
Глава 7. Организация.....	24
Глава 8. Качество	29
Глава 9. Планы	34
Глава 10. Риски	40
Глава 11. Изменение	45
Глава 12. Прогресс	51
Глава 13 Введение в процессы PRINCE2	57
Глава 14. Начало проекта.....	59
Глава 15. Руководство проектом	63
Глава 16 Инициация проекта.....	66
Глава 17. Контроль стадии	71
Глава 18. Управление созданием продукта.....	75
Глава 19. Управление границами стадии.....	78
Глава 20. Закрытие проекта	82
Глава 21. Адаптация PRINCE2	85
Приложение А. «Краткие описания продуктов» для управленческих продуктов.....	96
Приложение Б. Роли и обязанности	110
Приложение В. Пример применения метода планирования по продукту	116
Приложение Г. Глоссарий	119
Приложение Д. Руководство	130
Приложение Е. Список литературы	131

ГЛАВА 1.

ВВЕДЕНИЕ

PRINCE2® – это общий метод проектного менеджмента, в центре внимания которого находятся управленческие стороны проектов. PRINCE2® был введен в обиход Центральным управлением вычислительной техники и телекоммуникаций (ССТА, Central Computer and Telecommunications Agency) в 1996 году. После этого вышло несколько его версий, последняя была опубликована в июне 2009 года.

Сейчас PRINCE2® является зарегистрированной торговой маркой компании AXELOS Limited в Великобритании и других странах. Компания APM Group (APMG) осуществляет сертификацию организаций, деятельности и людей (но не только), имеющих отношение к проектам, программам и системам управления рисками, действующим на основе методов, разработанных британским правительством. Эти процессы координирует головной офис компании, который находится в Великобритании, а операционную деятельность осуществляют ее филиалы.

1.1 Цель данного руководства

В данном руководстве содержится краткое описание метода PRINCE2. Его цель – предложить небольшое введение, а также структурированное описание метода; кроме того, он может служить справочником для тех, кто раньше изучал этот метод и теперь хочет использовать его в ежедневном управлении своими проектами.

1.2 Что такое проект?

Проект – это ряд связанных между собой операций внутри временной организации, которая создается с целью создания, в соответствии с оговоренными условиями, одного или нескольких предварительно описанных продуктов или услуг.

В контексте метода PRINCE2 проект определяется следующим образом:

Временная организация, которая создается с целью предоставления одного или более бизнес-продуктов в соответствии с согласованным экономическим обоснованием.

1.3 Почему проекты важны?

Проекты, как правило, ведутся в условиях, в которых обычные бизнес-процессы не могут должным образом осуществляться. Примером одного из таких условий является ситуация, когда операции должны быть изменены под новые требования, чтобы остаться на плаву или стать конкурентоспособными в будущем.

Временный характер проектов позволяет объединить всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров), чтобы создать нужные продукты или услуги. Структура и процессы, осуществляемые в рамках подходящего метода управления проекта-

ми, позволяют направить все усилия и действия на продукты и услуги, которые необходимо создать. Таким образом, проекты являются важным средством поддержки изменений.

Так как изменения становятся все более и более важными как в правительственной деятельности, так и в бизнесе, проекты сейчас имеют решающее значение в профессиональной жизни.

1.4 Чем проект отличается от обычного бизнеса?

Исходя из определения проекта, можно рассказать о нескольких характеристиках, отличающих проектную работу от обычной деловой активности:

Изменение – большинство проектов осуществляются в условиях изменяющейся внешней среды и одновременно являются средством, с помощью которого организации вводят эти изменения. Это часто порождает серьезное сопротивление участвующих сторон. Проект должен управлять этим сопротивлением и постоянно уменьшать его, наряду с выполнением предъявляемых ему требований – создание заранее оговоренных продуктов и услуг.

Временный характер – это необходимое условие для проекта. Без этого проекта не может быть. Проект автоматически завершается, когда оговоренные продукты или услуги передаются заказчику. Проекты по своей природе конечны, они имеют заранее установленные начало и конец.

Межфункциональное взаимодействие – в проекте участвует команда людей с различными навыками и функциями, которые зачастую работают в разных организационных единицах. Это могут быть разные бизнес-единицы в пределах одной компании или разные организации.

Уникальный характер – каждый проект отличается от всех других, даже если создается идентичный продукт или услуга. Контекст всегда разный, и всегда есть отличия в целях, составе проектной команды или других участников. Это делает каждый отдельный проект уникальным по отношению ко всем остальным.

Неопределенность – все указанные выше характеристики приводят к неопределенности, а она всегда сопровождается появлением возможностей и угроз. Этого нельзя избежать, этим можно только управлять. Обычно проекты связаны с большим риском, чем обычные бизнес-операции. Таким образом, управление рисками (неопределенностью) лежит в основе управления проектами.

1.5 Что такое управление проектами?

Управление проектами – это планирование, делегирование, мониторинг и контроль всех аспектов проекта, а также мотивирование всех участников, для достижения целей проекта в рамках оговоренных сроков, стоимости, качества, объема работ, выгод и рисков. См. рис. 1.1.

Цель управления проектами заключается в осуществлении контроля над рабо-



Рисунок 1.1 Цикл управления проектом (источник: AXELOS)

той специалистов по созданию продуктов проекта.

Таким образом, в рамках этой трактовки проектный менеджмент – это работа не только менеджера проекта, но и обязанность всех лиц, вовлеченных в управление проектом. В их число входит ответственный руководитель проекта, члены управляющего совета проекта, менеджер проекта и соответствующие менеджеры команд.

1.6 Что делает менеджер проекта?

Менеджер проекта отвечает за текущее руководство проектом в рамках, установленных ответственным руководителем/управляющим советом проекта.

Это текущее руководство заключается в осуществлении менеджером проекта планирования, делегирования, мониторинга и контроля работ, которые необходимо произвести, а также в управлении другими аспектами проекта, а именно:

- вовлечение заинтересованных сторон с целью обеспечения ими поддержки и принятия на себя обязательств, а также снижения сопротивления;
- планирование и мониторинг выгод, которые должны быть достигнуты в организации заказчика с помощью конечного продукта проекта;
- мотивирование членов команды и всех, кто тем или иным образом участвует в проекте.

1.7 Что все участвующие стороны стремятся контролировать?

Считается, что в каждом проекте есть шесть основных аспектов:

Затраты – расходы, необходимые для создания определенных продуктов проекта. Сюда также входят затраты на управление проектом.

Время – весь жизненный цикл проекта и/или дата передачи продуктов проекта.

Качество – способность продукта соответствовать требованиям к нему.

Объем работ – что входит в продукт проекта? Что нужно предоставить, а что нет? Какие работы нужно произвести, а какие не нужно?

Риски – управление угрозами и возможностями.

Выгоды – выгоды, которые должны быть получены на основании использования конечного продукта проекта.

Кроме этих основных аспектов, в проектах есть и другие: здоровье, окружающая среда, безопасность и защита данных, поддержка и принятие на себя обязательств.

ГЛАВА 2.

ВВЕДЕНИЕ В МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ PRINCE2

PRINCE2 – это структурный метод управления проектами, основанный на лучших практиках.

PRINCE2 – это несобственнический метод. Менеджеры проектов и другие лица могут свободно использовать этот метод в своей работе.

PRINCE2 – это действительно общий метод. Он может применяться к любому проекту, вне зависимости от масштаба, типа, организации, географии или культурных особенностей. Однако он всегда должен адаптироваться под конкретный проект.

В PRINCE2 это становится возможным благодаря отделению управленческих аспектов проектной работы от специальных, таких как собственно проектирование, строительство и т. д. Тем не менее, такая техническая работа легко встраивается в этот метод.

Так как PRINCE2 – это общий метод, основанный на проверенных принципах, различные организации могут легко адаптировать его к своим потребностям и принять за стандарт, значительно расширив таким образом свои организационные возможности в области реализации проектов и осуществления изменений.

PRINCE2 является зарегистрированным торговым знаком. Профессиональное обучение этому методу могут проводить только аккредитованные тренинговые организации и их филиалы. Дополнительную информацию можно получить на сайтах компании APMG и ее представительств.

2.1 Структура PRINCE2

Метод PRINCE2 рассматривает управление проектами с четырех разных точек зрения. См. рисунок 2.1

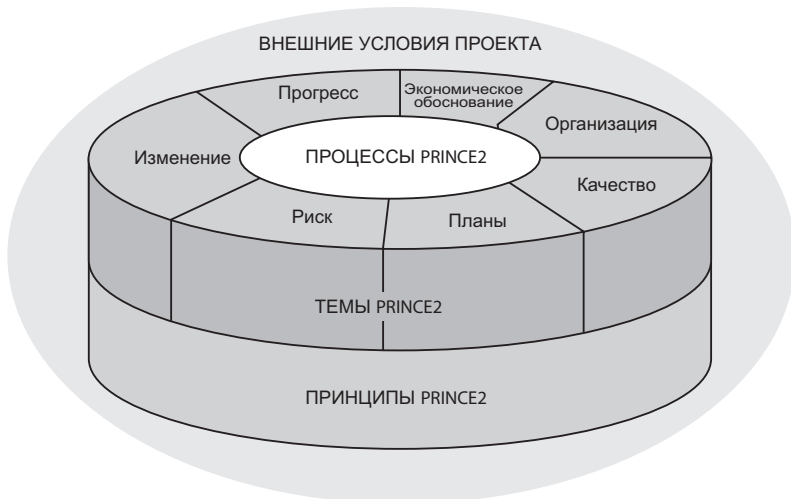


Рисунок 2.1 Структура PRINCE2® (источник: AXELOS)

1. Семь принципов – это руководящие принципы и лучшие практики, которые определяют, действительно ли проект управляется по методу PRINCE2. Только при условии применения их всех можно считать, что проект управляется по методу PRINCE2.
2. Семь тем – они описывают те аспекты управления проектом, которые нужно контролировать параллельно и постоянно на протяжении всего проекта. С помощью тем определяется, как нужно обращаться с различными дисциплинами проектного управления в рамках метода PRINCE2, и почему они необходимы.
3. Семь процессов – они описывают пошаговое продвижение внутри проектного цикла. Каждый процесс сопровождается списком рекомендованных операций, продуктов и связанных с ними обязанностей.
4. Адаптация PRINCE2 – здесь речь идет об адаптации метода PRINCE2 к контексту конкретного проекта. Этот контекст зависит от специфических характеристик проекта, а также от внешних условий.

2.2 Другие руководства AXELOS

PRINCE2 является частью набора различных руководств (см. Рисунок 2.2), разработанных AXELOS с целью последовательно и эффективно помогать организациям и частным лицам в управлении проектами, программами и услугами.

РЗМЗ® (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) – модель зрелости управления портфелями, программами и проектами – руководство по структурированным лучшим практикам. Оно представляет обширные дисциплины, такие как портфельное, программное и проектное управление, в виде иерархической структуры ключевых проектных областей (Key Process Areas, KPAs).

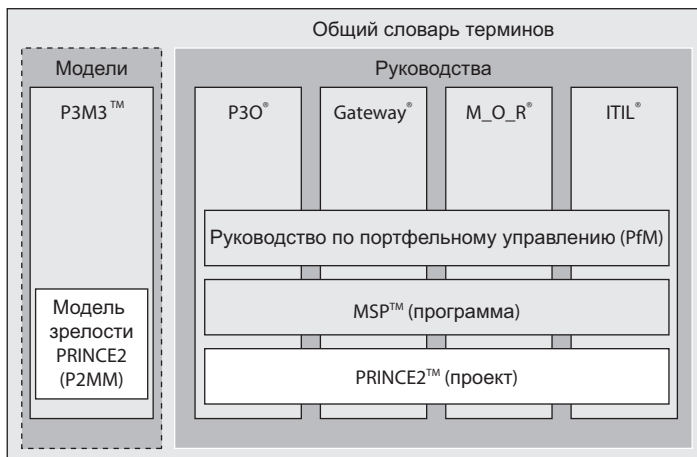


Рисунок 2.2 Руководство по лучшим практикам AXELOS (источник: AXELOS)

P3M3 различает 5 уровней зрелости.

P2MM (PRINCE2 Maturity Model) – модель зрелости PRINCE2 – описывает набор ключевых проектных областей, необходимых для эффективного внедрения и использования метода PRINCE2 в организации. P2MM происходит из P3M3.

P3O® (Portfolio, Programme and Project Office) – офис поддержки проектов, программ и портфелей – руководство по всем вопросам, связанным с разработкой концепции, созданием и организацией работы такого офиса (офис проектного управления – Project Management Office, PMO).

Gateway™ – процесс оценки Gateway AXELOS – это общепризнанный метод контроля процесса оценки проектов и программ, обязательный для всех проектов и программ с высокой степенью риска, реализуемых правительством Великобритании.

M_o_R® (Management of Risk) – управление рисками – помещает управление рисками проекта в контекст широкого делового окружения.

ITIL® (IT Infrastructure Library®) – библиотека инфраструктуры информационных технологий – предлагает набор связанных между собой руководств по лучшим практикам для управления услугами в сфере IT.

PfM (Portfolio Management Guide) – руководство по портфельному управлению – объясняет основные принципы портфельного управления.

MSP® (Managing Successful Programmes) – управление успешными программами – представляет проверенные лучшие практики программного управления для успешной реализации трансформационных изменений.

2.3 Что не дает PRINCE2

Три широкие области лежат за рамками метода PRINCE2.

Техническая работа – преимущество метода PRINCE2 заключается в его широком применении. Соответственно, специфика проекта в зависимости от отрасли и типа работ в него не входит. Но этот метод можно легко подстраивать под специальные модели жизненных циклов.

Технические приемы – существует много проверенных инструментов планирования и контроля, они описаны во многих источниках. В PRINCE2 включены только те инструменты, которые нужны для специфического для этого метода подхода к теме, например, метод планирования по продукту, используемый для разработки планов.

Лидерские способности – лидерские и другие социальные навыки, несомненно, важны в проектном управлении, но их невозможно включить в метод. Они также описываются во многих источниках. Но принципы, темы и процессы метода PRINCE2 способствуют эффективному использованию этих навыков, таким образом оказывая положительное влияние на сам проект.

2.4 Преимущества PRINCE2

PRINCE2 дает преимущества всем заинтересованным сторонам, а особенно заказчикам, поставщикам и менеджеру проекта. Хотя большинство характеристик метода PRINCE2 имеют преимущества для всех, тем не менее, можно сгруппировать их следующим образом:

- проверенная общепризнанная лучшая практика;
- может применяться к проекту любого типа;
- предлагает общую терминологическую базу и подход;
- легко интегрируется со специфическими отраслевыми стандартами;
- помогает распределять ресурсы в момент принятия решения «да или нет»;
- подробная, но не слишком сложная структура отчетов;
- снижает количество собраний до самого необходимого минимума;
- содействует обучению и постоянному совершенствованию;
- способствует повторному использованию активов проекта, содействует мобильности персонала;
- имеются аккредитованные тренинговые организации;
- четко определенные роли и обязанности всех участников;
- постоянное подтверждение целесообразности проекта;
- участие заинтересованных сторон в планировании и принятии решений;
- управление по исключениям для старших руководителей;
- акцент на продукте - что предоставит проект;
- планы отвечают нуждам различных уровней управления;
- контроль качества на протяжении всего жизненного цикла проекта;

- управление рисками проекта и бизнеса;
- обеспечивает передачу инцидентов на следующий уровень;
- диагностический инструмент для контроля и оценки.

2.5 Как использовать данный справочник

Конечно, данный справочник можно прочитать от начала до конца. Но тем, кто хочет получить общее представление о методе PRINCE2, мы особенно рекомендуем прочитать вводные главы (1 и 2), а также главу 3 «Принципы», главу 5 «Обзор тем» и главу 13 «Введение в процессы PRINCE2».

Старшему руководству проекта рекомендуется кроме этого прочитать еще главу 15 «Руководство проектом» и главу 21 «Адаптация PRINCE2». Также при изучении приложений можно читать относящиеся к ним главы.

Для удобства читателя названия управленческих продуктов PRINCE2 пишутся в тексте с большой буквы и в кавычках, согласно приложению А «Краткое описание продуктов» и приложению Б «Роли и обязанности».

ГЛАВА 3. СРАВНЕНИЕ РЕДАКЦИЙ PRINCE2 2009 И 2005

Самое главное улучшение заключается в том, что в редакции PRINCE2 2009 метод в еще большей степени основан на принципах. Теперь он еще дальше по своей сути от простого набора правил и норм (см. рисунок 3.1)

3.1 Основные структурные изменения

- Добавлена глава о принципах. Теперь принципы четко заданы, а не просто подразумеваются;

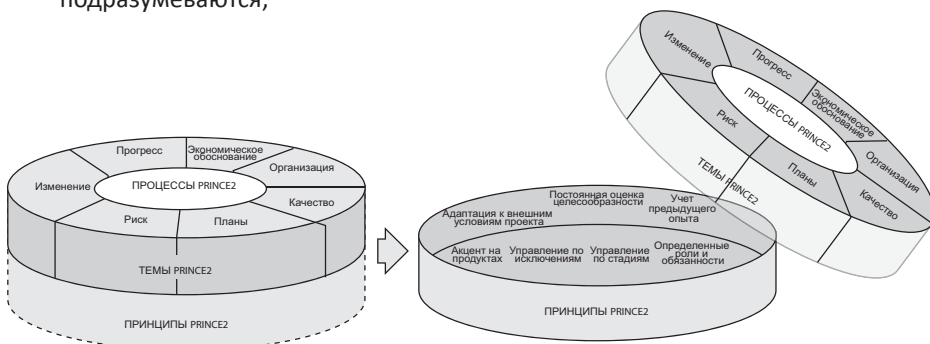


Рисунок 3.1 PRINCE2 теперь еще в большей степени основан на принципах

-
- Больше рекомендаций по адаптации. Они выделены в отдельную главу;
 - Менее директивный характер. Акцент теперь делается на работу в стиле PRINCE2 вместо простого следования нормам, описанным в учебнике;
 - Меньше бюрократии. Субпроцессы заменены на операции. Используется меньше управленческих продуктов;
 - Большой акцент сделан на использование предыдущего опыта;
 - Четче показана связь с другими продуктами AXELOS;
 - Больше ссылок на подходящие технические приемы;
 - Признание поэтапной передачи продуктов заказчику.

3.2 Изменения в учебнике

- Количество страниц в учебнике уменьшено с 450 до примерно 300, главным образом за счет исключения повторений;
- «Компоненты» были заменены на «темы», которые располагаются теперь перед процессами;
- Только семь тем. Управление конфигурацией включено в тему Изменение;
- Компонент Средства контроля превратился в тему Прогресс;
- Раздел «Технический прием» убран. Инструменты теперь описываются в соответствующих темах;
- Количество процессов сокращено до семи; процесс Планирование теперь входит в тему Планы;
- Больше рекомендаций для членов управляющего совета проекта. Есть специальный учебник для них под названием «Руководство успешными проектами с PRINCE2»;
- Приложение «Категории риска» удалено;
- Приложение «Проверка готовности по компонентам» заменено на контрольный список по процессу.

3.3 Подробнее об изменениях

Темы

- Экономическое обоснование – «План оценки после проекта» теперь называется «План оценки выгод». Он создается сразу на стадии инициации и корректируется в конце каждой стадии. Оценка целесообразности основана на том, является ли проект, описанный в «Экономическом обосновании», желаемым, конкурентным или достижимым. Путь разработки «Экономического обоснования» делится на следующие части: разработка, проверка, сохранение и утверждение. В «Экономическое обоснование» также входит резюме, указываются не-

избежные потери и допуски по выгодам.

- Организация – четыре уровня управления теперь представлены как руководство организацией или программой, руководство (проектом), управление и создание продукта. Роль «ответственный за изменения» теперь отражена в организационной структуре. Конфигурация «библиотекарь» теперь является частью «поддержки проекта». В соответствии с руководством «Управление успешными программами» (Managing Successful Programs, MSP), старший пользователь определяет выгоды и привлекается к ответственности путем требования продемонстрировать руководству организации или программы, что спрогнозированные выгоды были реализованы.

- Качество – сильнее акцент на продуктах. «Путь качества» был заменен на «путь аудита качества» с двумя пересекающимися операциями – «планирование качества» и «контроль качества». Появилось «Описание продукта проекта», которое включает в себя описание ожидаемого заказчиком качества, критерии приемки и допуски по качеству на уровне проекта. «План качества проекта» заменен на «Стратегию управления качеством». Объем работ, входящих в план, определяется как совокупность его продуктов.

- Планы – «Описание продукта» для конечного продукта теперь называется «Описание продукта проекта». Кроме того, «Описание продукта» теперь требуется для всех установленных продуктов. Метод «планирование по продукту» носит менее директивный характер: «При создании иерархической структуры продуктов, рассмотрите возможность использования различных форм, стилей или цветов для различных типов продуктов».

- Риски – эта глава была полностью переписана, чтобы ее можно было соотносить с управлением рисками M_o_R® (Management of Risk). Были определены ответы на возникновение возможностей. Введены такие роли, как «владелец риска» и «лицо, ответственное за действия в случае риска».

- Изменение – оперативный журнал сейчас используется для записи проблем / сомнений, которые теперь менеджер проекта может решать в неформальном режиме. Процедура контроля инцидентов и изменений была пересмотрена. Была введена процедура управления конфигурацией.

- Прогресс – эта тема вытесняет компонент Контроль. Все ссылки на начало проекта и контролируемое завершение были удалены.

Процессы

- Начало проекта (Starting up a Project) – в процесс Начало проекта теперь входит «учет предыдущего опыта». Структура команды по управлению проектом и описание ролей, проектный подход и описание продукта проекта теперь являются частью «Краткого изложения проекта». В рамках этого процесса создаются только «Оперативный журнал» и «Журнал уроков».

- Руководство проектом (Directing a Project) – теперь процесс Руковод-

ство проектом стартует после Начала проекта. Сам процесс остался практически неизменным.

- Инициация проекта (Initiating a Project) – процесс Инициация проекта теперь начинается с разработки стратегий по риску, качеству, конфигурации и стратегии управления коммуникацией. Также в рамках этого процесса создаются все реестры. Аббревиатура PID теперь расшифровывается как «Документация по инициации проекта» (Project Initiation Documentation). В этой документации должно описываться, как метод PRINCE2 будет адаптирован.
- Контроль стадии (Controlling a Stage) – операции «сбор и изучение инцидентов и рисков» теперь соединены в одну.
- Управление созданием продукта (Managing Product Delivery) – этот процесс остался практически неизменным.
- Управление границами стадии (Managing a Stage Boundary) – операция «обновление реестра рисков» теперь входит в «обновление «Экономического обоснования». «Документация по инициации проекта» и «План оценки выгод» обновляются. Теперь частью этого процесса могут также быть создание «Отчета об усвоенных уроках» и разработка рекомендаций по дальнейшим действиям.
- Закрытие проекта (Closing a Project) – «Отчет об усвоенных уроках» и рекомендации по дальнейшим действиям теперь входят в «Отчет о завершении проекта». Введена новая операция – «передача продуктов».

Адаптация PRINCE2 к внешним условиям проекта

Это новая глава. Раньше этот аспект отражался в разных главах, а теперь он изложен в одной. Кроме того, эта тема была расширена по сравнению с редакцией PRINCE2 2005. Четко описывается процесс внедрения PRINCE2 в организацию и адаптация метода к конкретному проекту.

Особое внимание уделяется адаптации проектов к внешним условиям программы и адаптации метода PRINCE2 к масштабу проекта, к коммерческому окружению заказчика / поставщика, к проектам с участием нескольких организаций, к различным типам проектов и отраслевым различиям.

Приложения

А. Краткое описание продуктов – количество продуктов было сокращено с 36 до 26. Добавлено описание формата и презентации для отдельных продуктов.

Б. Руководство – это новое приложение; в нем показано, как PRINCE2 взаимодействует с принципами управления, опубликованными Ассоциацией проектного менеджмента Великобритании.

В. Роли и обязанности – добавлена роль «ответственный за изменения». Роль «офис поддержки проекта» была убрана. Роль «библиотекарь конфигурации» была включена в роль «поддержка проекта».

Г. Пример применения метода планирования по продукту – этот пример перенесен из описания метода планирования по продукту в Приложение Г. Были добавлены «Описание продукта проекта» и пример иерархической структуры продуктов в формате ассоциативной карты (mind map) и простого списка.

Д. Проверка готовности – вопросы теперь сгруппированы по процессам, а не по компонентам. Особое внимание уделяется вопросам по различным операциям в рамках процесса «Руководство проектом».

Более подробная информация – дано краткое изложение набора руководств, разработанных AXELOS Limited.

Глоссарий – список терминов был расширен по сравнению с редакцией PRINCE2 2005.

ГЛАВА 4. ПРИНЦИПЫ

Цель PRINCE2 заключается в том, чтобы предложить метод управления проектами, который может быть применен вне зависимости от масштаба, типа, сложности и культурных особенностей, а также независимо от внешних условий (см. рисунок 4.1).

Это возможно, потому что метод PRINCE2 основан на принципах. Эти принципы определяются как универсальные, не требующие утверждения и предоставляющие соответствующие полномочия.



Рисунок 4.1 Принципы PRINCE2® в редакции 2009

4.1 Постоянная оценка целесообразности

Требования к любому проекту, осуществляемому по методу PRINCE2, таковы:

- Существует подтвержденная причина для его начала;
- Обоснование может меняться, но должно оставаться убедительным на протяжении всего жизненного цикла проекта;
- Обоснование должно быть задокументировано и одобрено.

Обоснование приводит в действие процесс принятия решения. В PRINCE2 обоснование задокументировано в «Экономическом обосновании». Даже проекты, являющиеся обязательными к исполнению, требуют обоснования, подтверждающего сделанный по принуждению выбор.

4.2 Учет предыдущего опыта

Использование предыдущего опыта – огромный плюс метода PRINCE2:

- Когда начинается новый проект, нужно проанализировать извлеченные ранее уроки и решить, могут ли они помочь в новом проекте;
- В ходе проекта извлеченные уроки включаются во все отчеты и обзоры. Цель – найти возможности для внедрения положительных изменений в жизненный цикл проекта;
- Когда проект закрывается, в том числе и на промежуточных стадиях, извлеченные из него уроки должны быть переданы соответствующей организации или программе.

Обязанностью каждого является постоянно самостоятельно извлекать эти уроки, а не ждать, когда кто-то их предоставит.

4.3 Определенные роли и обязанности

Каждый проект PRINCE2 предполагает определенные и согласованные роли и обязанности, а также организационную структуру, которая отражает интересы заинтересованных сторон – бизнеса, пользователя и поставщика:

- Спонсоры ставят цели и должны позаботиться о том, чтобы проект принес выгоду, соответствующую сделанным инвестициям;
- Пользователи будут использовать продукты проекта для того, чтобы получить запланированные выгоды;
- Поставщики предоставят ресурсы, необходимые для реализации проекта.

Таким образом, интересы всех трех заинтересованных сторон должны быть надлежащим образом представлены в проектной организации, как на уровне создания продукта, так и на уровне руководства.

4.4 Управление по стадиям

Проект, реализуемый по методу PRINCE2, планируется, отслеживается и контролируется по стадиям.

Управленческие стадии позволяют старшему руководству осуществлять контроль в основных точках принятия решений. Они также выходят за рамки горизонта планирования с помощью плана проекта высокого уровня для всего проекта, а также подробного плана стадии для текущей стадии. В конце каждой стадии разрабатывается подробный план следующей стадии и обновляется план проекта.

Метод PRINCE2 требует наличия как минимум двух управленческих стадий: одной стадии инициации, а также одной или более стадий создания продукта.

4.5 Управление по исключениям

В методе PRINCE2 есть четко указанные допуски для каждой цели проекта, установленные для определения границ делегирования полномочий.

PRINCE2 позволяет осуществлять надлежащее руководство путем четкого определения обязанностей и ответственности на каждом уровне проекта с помощью:

- Делегирования полномочий, чтобы допуски были установлены в соответствии с целями (время, стоимость, качество, объем работ, риск и выгода) для каждого уровня плана;
- Установления средств контроля, чтобы, если будет спрогнозировано превышение этих допусков, вопрос немедленно был передан на следующий уровень управления для принятия решения о дальнейших действиях;
- Создания механизма контроля таким образом, чтобы сотрудники на каждом уровне управления могли быть уверены, что эти средства контроля являются эффективными.

Управление по исключениям позволяет эффективно использовать время высшего руководства, сокращает длительные собрания, которыми часто бывает нагружена проектная работа.

4.6 Акцент на продуктах

В проектах PRINCE2 акцент делается на определение и создание продуктов, и особенно на требования к качеству.

Успешный проект ориентируется на конечный продукт, а не на операции. В рамках проекта, который ориентирован на конечный продукт, согласуются и определяются продукты проекта, а также требования к качеству и критерии приемки перед выполнением операций, направленных на их создание. Набор согласованных продуктов определяет объем работ по проекту и предоставляет основу для планирования и контроля.

Без акцента на продукте проекты подвергаются ряду серьезных рисков, таких как споры по приемке, расползание границ объема работ, неудовлетворенность пользователя и недооценка операций по приемке.

4.7 Адаптация к внешним условиям проекта

Метод PRINCE2 адаптируется к внешним условиям проекта, размеру, сложности, важности, возможности и риску:

- Обеспечивается связь между методом управления проектом и внешними условиями проекта, такими как специфические отраслевые модели, корпоративные стандарты, организационная зрелость и культура;
- Гарантируется, что средства контроля проекта основываются на таких факторах проекта, как масштаб, сложность, важность, возможность и риски.

Адаптация требует принятия решения относительно того, как метод будет изменяться. Для того чтобы все вовлеченные в проект люди понимали, каким образом метод будет адаптироваться к данному конкретному проекту, это должно быть указано в документации по инициации проекта.

ГЛАВА 5. ВВЕДЕНИЕ В ТЕМЫ PRINCE2

Темы PRINCE2 описывают различные аспекты управления проектами, каждый из которых нужно постоянно контролировать и рассматривать как единое целое на протяжении всего проекта (см. рисунок 5.1).

Экономическое обоснование – описывает, как идея преобразуется в конкурентное инвестиционное предложение для организации, и каким образом организация сохранит акцент на своих целях в ходе проекта.

Организация – описывает роли и обязанности внутри временной проектной организации, необходимые для эффективного управления проектом.

Качество – описывает, как первоначальный план преобразуется в критерии качества, и как управление проектами обеспечит достижение этих критериев впоследствии.

Экономическое обоснование проекта	➤	Зачем?
Организация	➤	Кто?
Качество	➤	Что?
Планы	➤	Как, сколько, когда?
Риски	➤	Что если?
Изменение	➤	Каково воздействие?
Прогресс	➤	Где мы сейчас?
	➤	Куда мы идем?

Рисунок 5.1 Темы PRINCE2

Планы – описывает шаги, необходимые для разработки планов, и предлагает применение метода планирования по продукту.

Риски – описывает, как управление проектом справится с неопределенностями как в планах, так и в более широком проектном окружении.

Изменение – описывает, как управление проектами оценивает инциденты, которые потенциально могут оказать воздействие на какие-либо утвержденные аспекты проекта, и какие предпринимаются в связи с этим действия.

Прогресс – имеет дело с постоянной целесообразностью планов. Затем объясняется процесс принятия решений по утверждению планов, отслеживание исполнения, необходимые корректирующие действия, а также процесс перенесения инцидента на уровень выше, если прогнозируется, что в процессе исполнения будут превышены согласованные допуски.

Все семь тем применяются на протяжении всего проекта, но должны быть адаптированы к контексту конкретного проекта.

ГЛАВА 6. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

6.1 Цель

Цель темы Экономическое обоснование – сформировать механизмы, позволяющие определить, является ли проект желанным, конкурентным и достижимым и продолжает ли оставаться таковым. На основании этого принимаются решения об инвестициях.

Проект должен постоянно подвергаться оценке целесообразности. За экономическое обоснование отвечает ответственный руководитель. В некоторых проектах используется предварительно согласованное экономическое обоснование, которое корректируется во время инициации.

6.2 Определение экономического обоснования

В PRINCE2 экономическое обоснование определяется следующим образом:

- Конечный продукт – любые специальные продукты проекта (материальные и нематериальные);
- Результат – результат изменения, возникшего в результате использования этих конечных продуктов;
- Выгода – измеримое улучшение, возникшее из результата, которое рассматривается как достижение какой-либо из заинтересованных сторон.

Характер проекта определит цели, которые будут использованы для обоснования желательности проекта, и впоследствии – для подтверждения того, что проект фактически достиг этих целей. Эти цели могут оцениваться по-разному в зависимости от типа проекта, например:

- Обязательный проект;
- Некоммерческий проект;
- Развивающийся проект;
- Проект «заказчик / поставщик»;
- Проект с участием нескольких организаций.

Некоторые из этих проектов могут оцениваться, главным образом, с точки зрения доходности инвестированного капитала, а другие – нефинансовых выгод. Вне зависимости от типа выгод, для каждой инвестиции остается открытым вопрос, являются ли предполагаемые выгоды более желаемыми, конкурентными и достижимыми, чем другие доступные варианты?

6.3 Подход PRINCE2 к «Экономическому обоснованию»

«Экономическое обоснование» разрабатывается в начале проекта (или до этого), сохраняется в течение жизненного цикла проекта и официально проверяется управляющим советом проекта в каждой ключевой точке принятия решений, например, в ходе оценки в конце стадии, так чтобы можно было подтвердить, что ожидаемые выгоды продолжают создаваться в течение этого периода (см. рисунок 6.1).

Параллельно с «Экономическим обоснованием» разрабатывается, сохраняется и проверяется «План оценки выгод». На основании этого плана оцениваются и измеряются выгоды.

6.3.1 Разработка «Экономического обоснования»

Ответственный руководитель является владельцем «Экономического обоснования». Однако его разработка может быть делегирована бизнес-аналитику или даже менеджеру проекта. Управляющий совет проекта должен рассмотреть возможность привлечения лиц, занимающихся обеспечением внутреннего контроля проекта, к разработке «Экономического обоснования».

План «Экономического обоснования» разрабатывается на стадии начала проекта и включается в «Краткое изложение проекта». План «Экономического обоснования» может быть создан на основе «Мандата на проект». В процессе инициации будет разработано полное «Экономическое обоснование».

Стоит отметить, что поставщик может иметь свое экономическое обоснование, особенно если поставщиком является внешняя организация. Тем не менее, когда в рамках проекта упоминается экономическое обоснование, обычно имеется в виду экономическое обоснование заказчика.

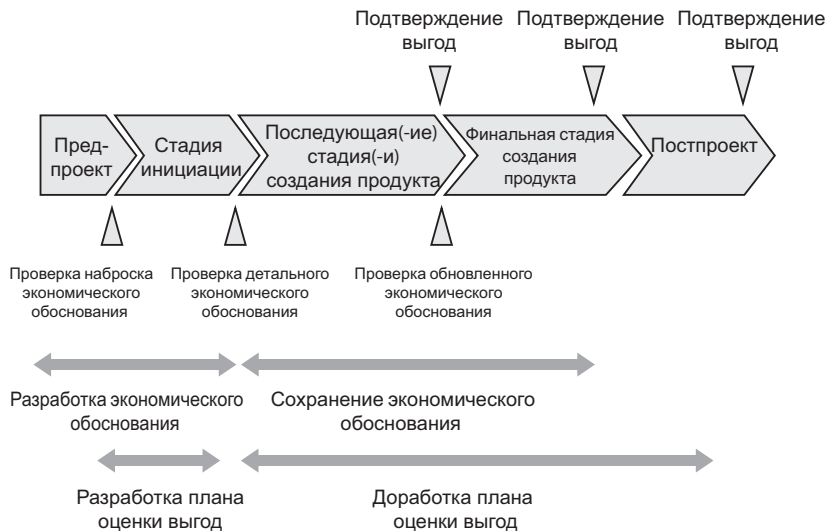


Рисунок 6.1 Путь разработки «Экономического обоснования» (источник: AXELOS)

6.3.2 Проверка и сохранение «Экономического обоснования»

«Экономическое обоснование» проверяется и сохраняется следующим образом:

- В конце процесса Начало проекта управляющий совет проекта утверждает инициацию проекта;
- В конце процесса Инициация проекта управляющий совет проекта утверждает проект;
- Как часть процесса оценки любого воздействия менеджером проекта;
- Как часть «Плана исключений», управляющий совет проекта утверждает обновление стадии и продолжение проекта;
- В конце каждой стадии менеджером проекта;
- В конце каждой стадии управляющий совет проекта утверждает следующую стадию и продолжение проекта;
- Во время финальной стадии менеджером проекта;
- Во время завершения проекта управляющий совет проекта проверяет точность основания для проведения оценки выгод;
- Как часть процесса оценки выгод для определения того, успешно ли результаты проекта были преобразованы в выгоды.

Ответственный руководитель проекта обязан доказывать заинтересованным сторонам, что проект все время остается желаемым, конкурентным или достижимым.

6.3.3 Подтверждение выгод

Подход к подтверждению выгод таков:

- Определить выгоды;
- Выбрать объективные измерения, которые позволят достоверно подтвердить выгоды;
- Собрать количественные показатели измерений для утвержденной версии;
- Решить, кто, когда и как будет собирать показатели измерения выгод.

Старший пользователь(-ли) оговаривает выгоды и отчитывается перед руководством организации или программы в том, что прогнозируемые выгоды были фактически реализованы.

«План оценки выгод» создается на стадии инициации и обновляется на границах последующих стадий, а окончательную его версию создает менеджер проекта в рамках процесса Завершение проекта.

6.4 Содержание «Экономического обоснования»

В «Экономическое обоснование» должно входить следующее:

- Резюме;
- Причины: зачем нужен этот проект и как он будет способствовать реализации корпоративных стратегий и целей;
- Бизнес-альтернативы: как минимум «не делать ничего», «сделать минимум» и «сделать что-то». Все другие альтернативы будут сравниваться с альтернативой «не делать ничего»;
- Ожидаемые выгоды: финансовые или нефинансовые. Все выгоды должны быть согласованы с корпоративными целями и стратегиями, должны вытекать из результатов проекта, быть выражены в количественной форме, измеримы и иметь владельца. Для каждой выгоды должен быть установлен свой допуск;
- Ожидаемые неизбежные потери: одна или несколько заинтересованных сторон считают результат проекта отрицательным;
- Временные рамки: промежуток времени, в течение которого будут понесены расходы по проекту, а также период, на котором будет основан анализ затрат / выгод;
- Затраты: извлекаются из «Плана проекта» вместе с предпосылками, на которых они строятся, включая текущие затраты на операции и техническое обслуживание и порядок их финансирования;
- Инвестиционная оценка: оценка затрат на развитие, операции и техническое обслуживание по сравнению с ценностью выгод за определенный период времени;

- Ключевые риски: обобщенное краткое описание рисков (профиль рисков) с выделением ключевых рисков.

6.5 Обязанности участников проекта в рамках темы Экономическое обоснование

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Экономическое обоснование, указаны в таблице 6.1.

<p>Руководство организации/программы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выдает «Мандат на проект» и определяет все стандарты для разработки «Экономического обоснования» • Привлекает к ответственности старшего пользователя в плане реализации выгод • Несет ответственность за «План оценки выгод» (пост-проект) <p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none"> • Является владельцем «Экономического обоснования» на всем протяжении проекта • Утверждает «План оценки выгод» • Обеспечивает соответствие проекта бизнес-стратегиям • Обеспечивает финансирование 	<p>Менеджер проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Готовит «Экономическое обоснование» от имени ответственного руководителя • Проводит анализ воздействий по инцидентам и рискам, которые могут повлиять на целесообразность проекта • Оценивает и обновляет «Экономическое обоснование» в конце каждой управленческой стадии • Оценивает результаты проекта и составляет по ним отчет о результатах при завершении проекта. <p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает конфигурацию «Экономического обоснования» • Дает советы менеджеру проекта относительно изменений, которые могут повлиять на «Экономическое обоснование».
--	--

<p>Старший пользователь</p> <ul style="list-style-type: none"> • Указывает выгоды, в соответствии с которыми утверждается «Экономическое обоснование» • Следит за тем, чтобы был указан желаемый результат • Следит за тем, чтобы проект производил продукты, которые позволят достичь желаемых результатов • Обеспечивает реализацию ожидаемых выгод • Во время оценки выгод предоставляет отчет о фактических и прогнозируемых выгодах <p>Старший поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> • Одобрят экономическое обоснование поставщика (если есть) • Подтверждает, что требуемые продукты могут быть произведены в обозначенный промежуток времени и с помощью указанной суммы затрат. 	<p>Внутренний контроль проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помогает в разработке «Экономического обоснования» • Следит за тем, чтобы целесообразность проекта, подтверждаемая «Экономическим обоснованием», регулярно оценивалась • Следит за изменениями в «Плане проекта» для обнаружения какого-либо воздействия на «Экономическое обоснование» • Проверяет и отслеживает инциденты и прогресс, связанные с «Экономическим обоснованием» • Контролирует процессы оценки воздействий, оказываемых на «План проекта» и «Экономическое обоснование» • Следит за финансами проекта от имени заказчика • Следит за тем, чтобы проект продолжал соответствовать стратегии организации или программы • Проверяет и отслеживает «План оценки выгод» на предмет соответствия требованиям руководства организации или программы
--	--

Таблица 6.1 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Экономическое обоснование

ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ

7.1 Цель

Цель темы Организация - определить и сформировать структуры ответственности и обязанностей проекта.

Метод PRINCE2 основан на среде «заказчик / поставщик». Он предполагает, что существует заказчик, который указывает желаемый результат и, возможно, оплачивает проект, и поставщик, который предоставляет ресурсы и навыки для получения этого результата. Поставщики и заказчики могут быть частью как одной организации, так и разных. Среди заказчиков мы можем выделить пользователей и представителей бизнеса.

Успешная команда по управлению проектом должна:

- Иметь в своем составе представителей бизнеса, пользователей и поставщиков;
- Обеспечивать надлежащее руководство (проектом) с помощью определения обязанностей по руководству, управлению и созданию продукта проекта;
- Иметь эффективную стратегию по вовлечению заинтересованных сторон;
- Регулярно проводить оценку ролей участников проекта для постоянной эффективности работы команды.

7.2 Определение организации

Согласно методу PRINCE2, в проекте всегда присутствуют три основные категории заинтересованных лиц, и чтобы проект был успешным, их интересы должны быть соблюдены. Чтобы это осуществить, на управленческом уровне проекта должны присутствовать представители бизнеса, пользователя и поставщика (см. рисунок 7.1)



Рисунок 7.1 Три заинтересованные стороны проекта (Источник: AXELOS)

Бизнес – это те лица, у которых имеется определенная деловая потребность, чтобы оправдать инвестиции в проект. Для них каждый проект должен давать определенную ценность взамен на потраченные деньги (value for money).

Пользователи – это те, кто будет использовать конечный продукт проекта, кто будет эксплуатировать, ремонтировать или обслуживать этот продукт, или на которых этот продукт будет оказывать влияние.

Поставщики – те лица, которые предоставят необходимые ресурсы и навыки и создадут продукт проекта.

7.3 Уровни организации

В проекте мы можем выделить три уровня организации:

- Руководство
- Управление
- Создание продукта

В маленьких проектах управление и создание продукта иногда совмещаются. Эти три группы представлены в команде по управлению проектом.

Структура проектного управления имеет четыре слоя – три вышеуказанных и руководство организацией / программой (см. рисунок 7.2).

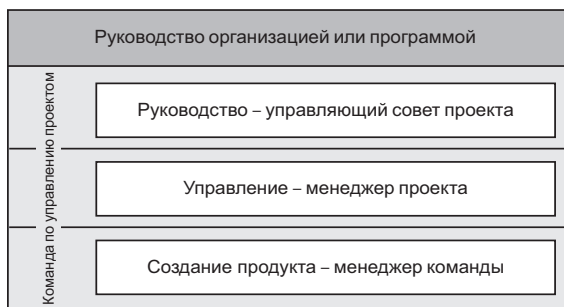


Рисунок 7.2 Уровни управления (источник: AXELOS)

Руководство организации или программы – этот уровень находится за пределами команды по управлению проектом, но отвечает за запуск проекта и общее руководство в рамках стратегии организации или программы. Оно несет ответственность за реализацию выгод, которые были оговорены заранее и должны последовать из использования конечного продукта проекта.

Руководство – управляющий совет проекта отвечает за общее руководство проектом и управление проектом в рамках ограничений, установленных руководством организации или программы.

Управление – менеджер проекта несет ответственность за ежедневное управление проектами в рамках ограничений, установленных управляющим советом проекта.

Создание продукта – менеджер команды отвечает за ежедневное управление отдельными «Пакетами работ» и за создание конечного продукта проекта в рамках определенных целей.

Проектная организация состоит из первых трех уровней управления и членов команды. Члены команды отвечают за фактическое создание продуктов проекта.

7.4 Команда по управлению проектом

Команда по управлению проектом – это временная структура, созданная для управления проектом. Кроме управляющего совета, менеджера проекта и менеджера(-ов) команды, в нее также входят лица, занимающиеся обеспечением внутреннего контроля, ответственный за изменения, а также поддержка проекта (см. рисунок 7.3).

Управляющий совет проекта – самый высокий уровень управления проектом. В совет входят ответственный руководитель, старший пользователь и старший поставщик. В обязанности управляющего совета входит:

- Ответственность за успех проекта;
- Общее руководство и методические указания;
- Эффективное делегирование задач менеджеру проекта;
- Облегчение интеграции в бизнес-единицы;
- Обеспечение необходимым финансированием и ресурсами;
- Эффективное принятие решений;

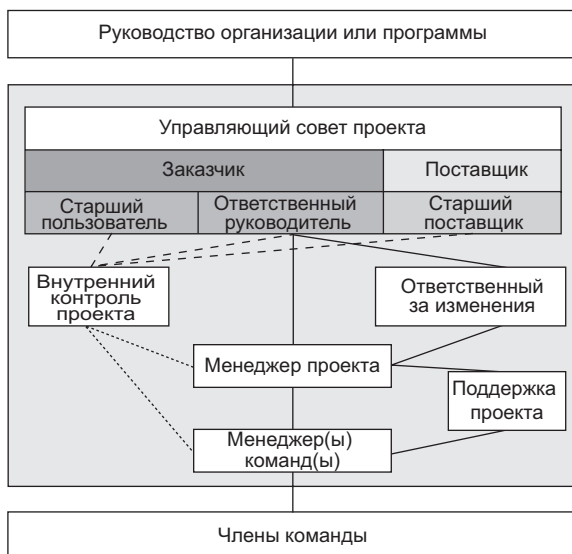


Рисунок 7.3 Команда по управлению проектом (источник: AXELOS)

-
- Обеспечение эффективной коммуникации внутри проектной команды и с внешними заинтересованными сторонами.

Хороший управляющий совет проекта обладает авторитетом, демонстрирует надежность, умение делегировать и доступность.

Ответственный руководитель – входит в управляющий совет, полностью отвечает за успех проекта и принимает все ключевые решения. В данном случае управляющий совет является не демократической организацией, а управленческой платформой для принятия решений. Ответственный руководитель несет ответственность за непрерывное подтверждение целесообразности проекта с точки зрения заказчика. Ответственный руководитель должен быть только один.

Старший пользователь – представляет интересы пользователей в управляющем совете. В рамках этой роли старший пользователь отвечает за озвучивание требований пользователей, оценку продуктов проекта с точки зрения пользователей, предоставление необходимых пользовательских ресурсов и общение по поводу проекта с другими представителями пользователей. Старший пользователь также оговаривает выгоды. Он отчитывается о своей работе, демонстрируя руководству организации или программы, что спрогнозированные выгоды были фактически реализованы. Эту роль может исполнять несколько человек одновременно.

Старший поставщик – представляет интересы поставщиков в управляющем совете. Старший поставщик несет ответственность за продукты (их качество), создаваемые поставщиками. В рамках этой роли он отвечает за обеспечение ресурсов и навыков поставщиков, а также заботится о том, чтобы предложения по планированию и реализации были обоснованы и реалистичны. Эту роль может исполнять несколько человек одновременно.

Внутренний контроль – это производная функция управляющего совета проекта. Внутренний контроль следит за всеми аспектами исполнения проекта и создания продуктов независимо от менеджера проекта, чтобы освободить членов совета от обязанности осуществлять контроль. Внутренний контроль связан с областями интересов бизнеса, пользователя и поставщика.

В управляющем совете должны быть представлены все заинтересованные стороны, поэтому могут быть назначены несколько старших пользователей и поставщиков. Но для эффективной работы совета рекомендуется выделить отдельные группы пользователей и поставщиков, которые будут представлены в совете ограниченным количеством старшего персонала (см. рисунок 7.4).

Менеджер проекта – осуществляет ежедневное управление проектом от имени управляющего совета. В рамках этой роли менеджер проекта отвечает за планирование работ, утверждение пакетов работ, мониторинг прогресса и корректирующие действия в случае необходимости. Если прогнозируется, что согласованные допуски будут превышены, он должен перенести данный вопрос на уровень управляющего совета для принятия решения. Менеджер проекта должен работать совместно с внутренним контролем. Роль менеджера проекта не может быть поделена между несколькими людьми.

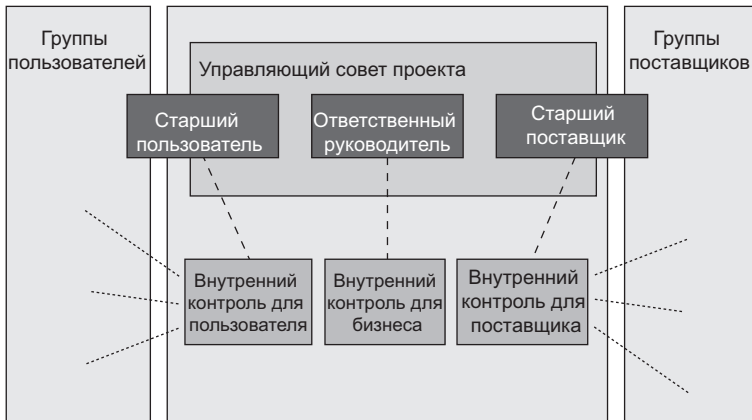


Рисунок 7.4 Возможная структура с использованием групп пользователей и поставщиков (на основе материалов AXELOS по PRINCE2)

Менеджер команды – отвечает за производство продуктов, назначенных менеджером проекта. Менеджер команды отчетывается перед менеджером проекта и получает от него указания. Ответственность менеджера команды перед менеджером проекта является делегированной ответственностью старшего поставщика по отношению к ответственному руководителю. Во многих проектах есть несколько менеджеров команд.

Поддержка проекта – это производная функция менеджера проекта. В поддержку проекта обычно включаются административные услуги, а также специальные функции, такие как планирование и контроль бюджета. Поддержка проекта обычно отвечает за управление конфигурацией и ведение реестров рисков, инцидентов и качества.

7.5 Стратегия управления коммуникацией

В «Стратегии управления коммуникацией» содержится описание способов и частоты коммуникаций с внутренними и внешними участниками проекта. Стратегия разрабатывается в рамках процесса Инициация проекта и обновляется на границах стадий.

Менеджер проекта отвечает за документальное оформление и соблюдение стратегии. Ответственный руководитель несет ответственность за эффективность стратегии. Сами операции по коммуникации встроены в соответствующие планы, с помощью которых за ними следит менеджер проекта.

ГЛАВА 8.

КАЧЕСТВО

8.1 Цель

Цель темы Качество - определить и внедрить средства, с помощью которых проект будет создавать продукты и проверять, насколько они соответствуют цели.

В теме Качество подход PRINCE2 используется для гарантии того, что продукты проекта будут соответствовать ожиданиям бизнеса, и желаемые выгоды впоследствии будут получены.

Акцент на продукте является центральным в подходе к качеству, используемом в PRINCE2; этот акцент применяется в отношении как специальных, так и управленческих продуктов проекта. Использование и учет предыдущего опыта является частью подхода к обеспечению качества, так как это позволяет добиваться постоянного совершенствования.

8.2 Определение качества

В целом качество определяется как совокупность свойств и характеристик продукта, оказывающих влияние на его способность удовлетворить указанную потребность, которая может быть очевидной или обязательной.

Объем плана – это совокупность всех продуктов и соответствующих операций, необходимых для их производства. В контексте PRINCE2 объем плана ограничивается совокупностью входящих в него продуктов и определяется иерархической структурой продуктов и соответствующими «Описаниями продуктов».

8.3 Управление качеством

Управление качеством определяется как скоординированные операции, необходимые для руководства и контроля организации в отношении качества. Система управления качеством (Quality management system, QMS) – это полный набор стандартов качества, процедур и обязанностей сотрудников, связанных с качеством, действующих на определенной площадке или в организации.

В контексте проекта под площадками и организациями должны пониматься (полу)постоянные организации, спонсирующие проектную работу, то есть они являются внешними по отношению к временной организации проекта. Только очень большой проект может иметь собственную систему управления качеством.

Подход к качеству в проекте основывается на системах управления качеством, принятых в организациях заказчика и поставщика.

Планирование качества – это аспект управления качеством, направленный на определение целей по качеству и необходимых операционных процессов, а также средств, с помощью которых будут достигнуты эти цели по качеству. Планиро-

вание качества заключается в определении того, какие продукты необходимы, с соответствующими критериями качества для них и методами, с помощью которых это качество будет достигаться и поддерживаться, а также обязанностями людей, связанными с качеством.

Контроль качества – это один из аспектов управления качеством, целью которого является обеспечение соответствия критериям качества продуктов. Контроль качества заостряет внимание на операционных техниках и действиях, предпринимаемых для выполнения требований по качеству (например, контроль качества, см. Таблицу 8.1) или для определения способов устранения причин неудовлетворительного результата (например, внесение изменений в процессы в результате усвоенных уроков).

Внешний контроль качества – один из аспектов управления качеством, направленный на обеспечение удовлетворения ожиданий заказчика. Внешний контроль качества – это основанный на процессах подход, наиболее известный в связи с «циклом Деминга», разработанным доктором У. Эдвардом Демингом, «Планирование, выполнение, проверка и корректировка».

В методе PRINCE2 внешний контроль качества определяется как обязанность исключительно руководства организации или программы, и находится, таким образом, за рамками проекта, а значит и за рамками PRINCE2. Обязанности, связанные с внешним контролем качества в проекте, рассматриваются как часть более широкого круга обязанностей лиц, осуществляющих внутренний контроль проекта, см. таблицу 8.2.

Техника оценки качества	
Группа лиц, собравшихся для определения соответствия продукта определенному набору критериев качества с помощью процедуры оценки	
<p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценить соответствие критериям • Способствовать более широкому принятию продукт • Подтвердить, что продукт готов к процедуре утверждения • Зафиксировать утвержденную версию продукта для контроля изменений 	<p>Роли в команде:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Председатель – несет общую ответственность за проведение процедуры оценки • Представитель – представляет производителей продукта • Оценщик(и) – производит оценку продукта и подтверждает необходимость произвести поправки и/или улучшения • Администратор – осуществляет административную поддержку и ведет запись действий и результатов

Таблица 8.1 Техника оценки качества

Внутренний контроль проекта	Внешний контроль качества
Контроль, осуществляемый в интересах заинтересованных в проекте сторон, чтобы убедиться в том, что проект реализуется надлежащим образом и в соответствии с согласованными планами и стандартами	Контроль, осуществляемый в интересах руководства организации или программы, чтобы убедиться в том, что проект реализуется надлежащим образом и в соответствии с соответствующими стандартами и принципами организации или программы
Должен быть независим от менеджера проекта и проектной команды	Должен быть независим от команды по управлению проектом
Является обязанностью управленческого совета проекта	Является обязанностью организации или программы, в рамках которой осуществляется проект
Функция контроля качества организации или программы может использоваться управляющим советом проекта как часть режима внутреннего контроля проекта (например, для проведения аудитов качества)	Надлежащий внутренний контроль проекта может придать уверенность в том, что соответствующие стандарты и принципы организации или программы соблюдаются

Таблица 8.2 Взаимосвязь между внутренним контролем проекта и внешним контролем качества в PRINCE2

8.4 Подход PRINCE2 к качеству

Подход PRINCE2 к качеству заключается в систематических мероприятиях (см. рис. 8.1).

Планирование качества заключается в разработке «Стратегии управления качеством» и определения ожидаемого заказчиком качества и критериев приемки, которые фиксируются в «Описании продукта проекта».

Контроль качества состоит из планирования и контроля того, чтобы операционные техники и операции соответствовали критериям качества продукта, которые описаны в реестре качества, а также в записях о качестве, утверждении и приемке.

Ожидаемое заказчиком качество – это описание качества, ожидаемого от продукта проекта. Критерии приемки – это критерии, которым продукт должен соответствовать перед тем, как он будет принят заказчиком. Вместе с допусками по качеству на уровне проекта, методе приемки и обязанностями, они фиксируются в «Описании продукта проекта».

В «Стратегии управления качеством» описываются техники и стандарты каче-

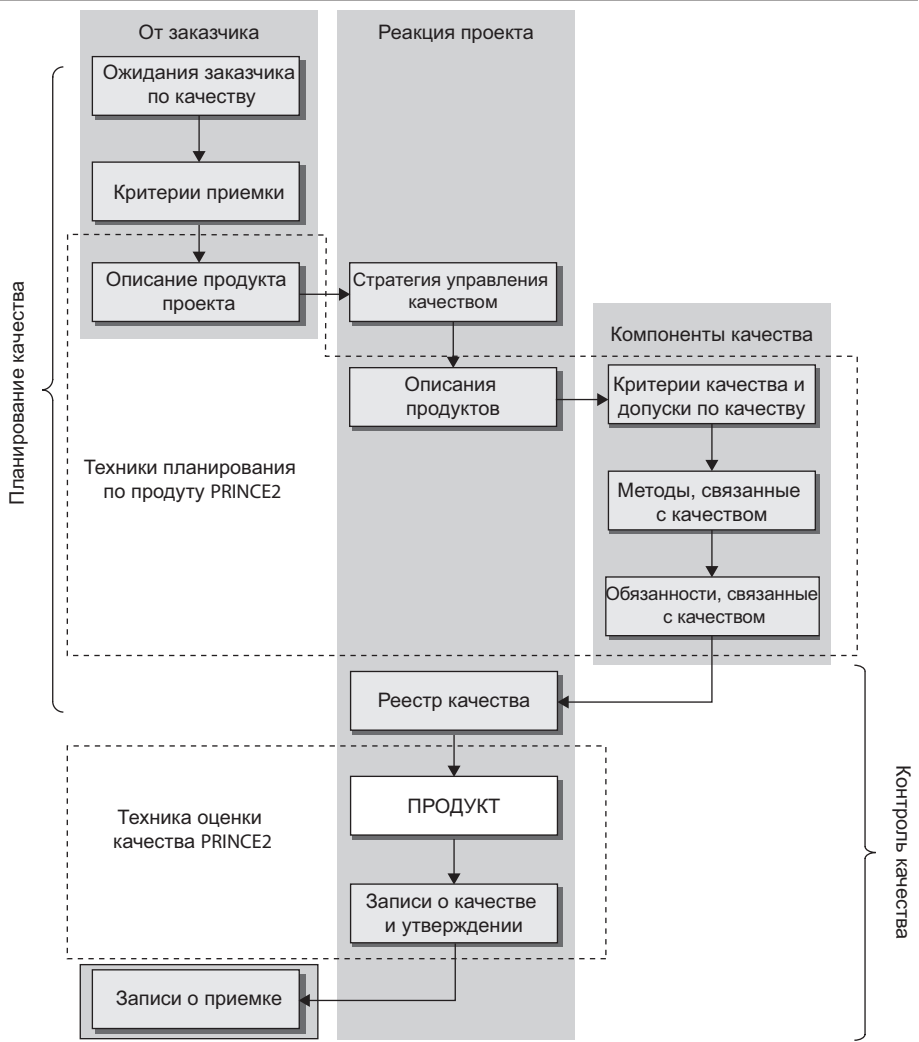


Рисунок 8.1 Путь аудита качества

ства, которые будут применяться, а также обязанности людей, с помощью которых будет достигнут нужный уровень качества.

В «Описании продукта» указывается, что необходимо для создания продукта, критерии качества, которым должен соответствовать продукт, кто и как должен пересматривать критерии качества, а также кто отвечает за утверждение продукта.

В «Реестре качества» фиксируются все операции, связанные с качеством, которые запланированы и/или были проведены, обязанности людей и результаты, связанные с качеством, а также ссылки на соответствующие записи о качестве.

8.5 Обязанности участников проекта в рамках темы Качество

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Качество, указаны в таблице 8.3.

<p>Руководство организации/программы</p> <ul style="list-style-type: none">• Утверждает применение стратегии управления качеством (QMS) организации / программы• Организует внешний контроль качества <p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none">• Утверждает «Описание продукта проекта»• Утверждает «Стратегию управления качеством»• Подтверждает приемку продукта проекта <p>Старший пользователь</p> <ul style="list-style-type: none">• Ожидаемое заказчиком качество• Критерии приемки• Утверждает «Описание продукта проекта»• Утверждает «Стратегию управления качеством»• Утверждает «Описания продуктов» для (основных) продуктов• Предоставляет ресурсы пользователей для мероприятий, связанных с качеством• Общается с заинтересованными лицами со стороны пользователей• Производит приемку продукта проекта <p>Старший поставщик</p> <ul style="list-style-type: none">• Утверждает «Описание продукта проекта»• Утверждает «Стратегию управления качеством»• Утверждает методы, техники и инструменты, связанные с качеством• Утверждает «Описания продуктов» для (основных) продуктов• Предоставляет ресурсы поставщиков для мероприятий, связанных с качеством• Общается с заинтересованными лицами со стороны поставщиков	<p>Менеджер проекта</p> <ul style="list-style-type: none">• Документирует ожидаемое заказчиком качество и критерии приемки• Готовит «Описание продукта проекта»• Готовит «Стратегию управления качеством»• Готовит и ведет «Описания продуктов»• Следит за тем, чтобы менеджер команды внедрял согласованные средства для контроля качества <p>Менеджер команды</p> <ul style="list-style-type: none">• Внедряет согласованные средства для контроля качества• Производит продукты, соответствующие «Описаниям продуктов»• Управляет средствами контроля для продуктов пакетов работ• Собирает записи о качестве• Информировывает менеджера проекта о статусе качества продукта <p>Внутренний контроль проекта</p> <ul style="list-style-type: none">• Консультирует управляющий совет и менеджера проекта в отношении «Стратегии управления качеством»• Помогает управляющему совету и менеджеру проекта в пересмотре «Описание продуктов»• Информировывает менеджера проекта о лицах, подходящих для проверки качества• Отвечает перед управляющим советом проекта в вопросе применения стратегий <p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none">• Обеспечивает административную поддержку средств контроля качества• Ведет «Реестр качества» и записи о качестве• Помогает в процессах проекта, связанных с качеством
---	---

Таблица 8.3 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Качество

ГЛАВА 9.

ПЛАНЫ

9.1 Цель

Цель темы Планы – облегчить процессы реализации, коммуникации и контроля путем определения средств, с помощью которых будут созданы продукты. Тема Планы обеспечивает структуру, в рамках которой возникают, разрабатываются и сохраняются планы проекта.

9.2 Определение планов

План – это документ, описывающий, как, когда и кем будет достигнута определенная цель или комплекс целей. Планирование – это действие или процесс создания или сохранения плана.

PRINCE2 рекомендует использовать три уровня планирования, которые отражают потребности различных уровней управления, существующих в проекте:

- План проекта;
- План стадии;
- План команды.

Кроме того, в PRINCE2 есть «План исключения», который создается с целью показать, какие действия нужно совершить, чтобы устранить последствия отклонения от границы допуска. Каждый план берет за основу «родительский» план. Существует «План стадии инициации» и «Планы стадий создания продукта» (см. рис. 9.1).

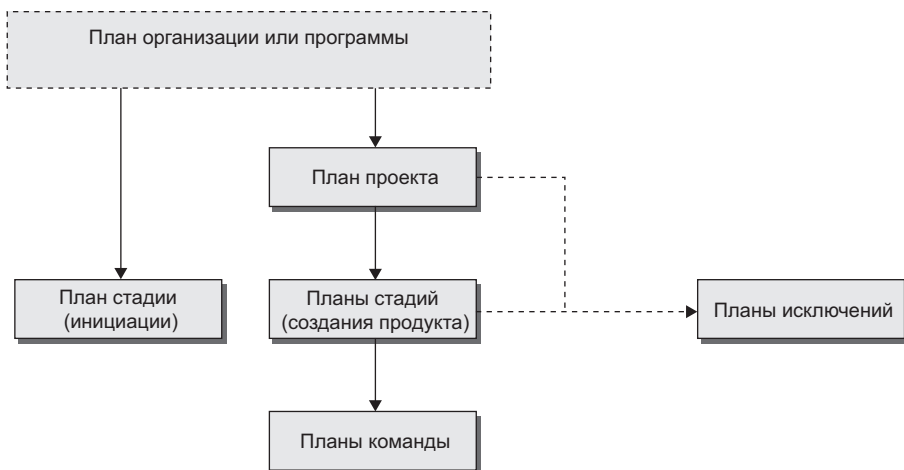


Рисунок 9.1 Уровни планирования PRINCE2

«План проекта» используется управляющим советом проекта в качестве утвержденной версии, по которой осуществляется мониторинг прогресса проекта по стадиям. «План проекта» должен соотноситься с планом организации или программы. «План проекта» определяет промежуточные результаты и предлагает «Экономическое обоснование» вместе с планируемыми затратами и сроками. «План проекта» разрабатывается на стадии инициации и обновляется в конце каждой управленческой стадии. «План проекта» разрабатывает и обновляет менеджер проекта, а утверждает – управляющий совет проекта.

«План стадии» создается для каждой управленческой стадии. По структуре «План стадии» похож на «План проекта». Опираясь на «План стадии», менеджер проекта осуществляет ежедневный контроль. План следующей стадии создается во время приближения к концу текущей стадии. В проектах, где предусмотрена только одна стадия создания продукта, «План стадии создания продукта» может быть включен в «План проекта». «План стадии» разрабатывает и обновляет менеджер проекта, а утверждает – управляющий совет проекта.

«План команды» – необязателен. Если он нужен, то он создается во время разработки «родительского» «Плана стадии» или во время приемки «Пакета работ». «План команды» создает и изменяет менеджер команды, а утверждает менеджер проекта. В методе PRINCE2 не описываются формат или структура «Плана команды». Если участвуют внешние подрядчики, план команды часто содержит минимум информации, которая предназначена только для осуществления контроля. Старший поставщик несет общую ответственность за план команды.

«План исключения» заменяет собой любой план, в котором произошли изменения в связи выходом за рамки допусков. После утверждения он станет новым утвержденным «Планом проекта» или «Планом стадии». Формат «Плана исключения» должен быть таким же, как у того плана, который он должен заменить. «План исключения» покрывает оставшийся период заменяемого плана; он утверждается на следующем уровне управления.

Если исключение касается пакета работ, то менеджер команды сообщает об инциденте менеджеру проекта. Если исключение укладывается в рамки допусков для стадии, то менеджер проекта предпринимает корректирующее действие, обновляя «Пакет работ» и давая менеджеру команды соответствующие инструкции. Далее менеджер команды обязан обновить / скорректировать план команды, добавив в него мероприятия по устранению последствий отклонения от границы допуска.

9.3 Поход PRINCE2 к планам

Подход PRINCE2 к планам заключается в том, что в первую очередь определяются продукты, которые требуется создать, еще до определения операций, зависимостей или необходимых ресурсов. Эта техника называется «планирование по продукту» (см. рис. 9.2).



Рисунок 9.2 Подход PRINCE2 к планам (источник: AXELOS)

Перед разработкой планов нужно принять решения о формате и виде этих планов, об инструментах планирования и оценки, об уровнях планов и методов мониторинга, которые будут использоваться в проекте. Необходимо особо отметить все специфические отклонения от стандартов организации или программы.

Определение и анализ продуктов лучше всего осуществлять с помощью техники планирования по продукту.

После того, как продукты определены и описаны, необходимо указать, какие операции нужно осуществить, чтобы их создать, а также зависимости между этими операциями. После этого нужно произвести расчет с учетом этих операций и зависимостей и разработать график. Одновременно необходимо проанализировать выявленные риски и внести операции, связанные с рисками. И наконец, все документы собираются в один пакет, и план документируется.

9.4 Техника планирования по продукту

Техника планирования по продукту включает в себя 4 шага, как показано на рисунке 9.3. Описание продукта проекта: продукт проекта – это полный и окончательный результат проекта. В «Описании продукта проекта» содержится следующая информация: описание основного(-ых) продукта(-ов), которые должны быть созданы в результате проекта; исходные продукты, из которых будет произведен продукт; необходимые для создания продукта навыки; описание ожидаемого заказчиком качества и критерии приемки; допуски для проекта, а также методы и обязанности, связанные с приемкой продукта.

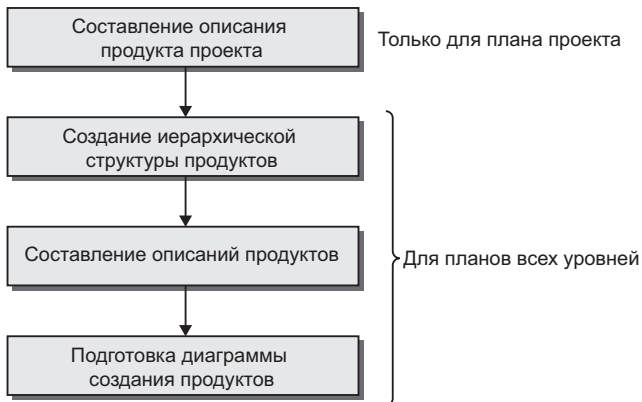


Рисунок 9.3 Техника планирования по продукту (источник: AXELOS)

Старший пользователь отвечает за определение характеристик продукта проекта. На практике «Описание продукта проекта» пишет менеджер проекта, советуясь с ответственным руководителем и старшим пользователем.

«Иерархическая структура продуктов» – продукт проекта делится на части с подходящим для плана уровнем детализации. Продукт более низкого уровня может быть частью только одного продукта более высокого уровня. В «Иерархической структуре продуктов» не должно быть никаких переплетений. Для каждой стадии создается отдельная иерархическая структура продуктов. Группы продуктов и внешние продукты лучше выделять с помощью формы и/или цвета. Под внешними продуктами понимаются уже существующие продукты или такие продукты, которые создаются или обновляются за рамками проекта.

Для каждого внешнего продукта должна быть создана соответствующая запись в реестре рисков. Даже для внешних продуктов может понадобиться «Описание продукта». Кроме того, нужно внимательно относиться к описанию различных состояний продукта в случае, когда за различные состояния отвечают разные люди. «Иерархическую структуру продуктов» можно использовать для создания иерархической структуры работы.

«Описание продукта» – необходимо для идентификации продуктов. «Описание продукта» пишется, как только продукт был определен, и «замораживается» до утверждения плана соответствующей стадии. Хотя ответственными за создание «Описаний продуктов» являются менеджер проекта или менеджер команды, было бы разумно привлекать к этому процессу представителей пользователя и экспертов. Вместо этого документа можно использовать спецификацию с подробным описанием требований. Для маленьких проектов «Описания продукта проекта» может оказаться достаточно.

«Диаграмма создания продуктов» – необходима для определения последовательности, в которой продукты будут разрабатываться, а также указания любых зависимостей между ними. «Диаграмма создания продуктов» может создаваться параллельно с «Иерархической структурой продуктов». В «Диаграмме создания

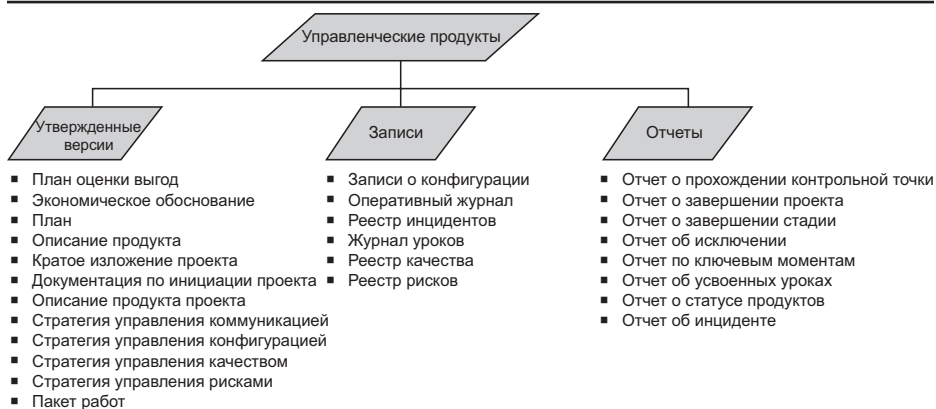


Рисунок 9.4 «Иерархическая структура продуктов» для управленческих продуктов PRINCE2

продуктов» процесс движется только в одном направлении, и в ней не должно быть никаких переплетений. Сюда нужно включать внешние продукты, но не использовать группирование продуктов.

Все продукты, за исключением внешних, начального и конечного продуктов, должны иметь одну или более связей на входе и выходе. Рекомендуется начать «Диаграмму создания продуктов» с одного продукта или «Документации по инициации проекта». Конечный продукт будет продуктом проекта.

Рекомендуется включать управленческие продукты в планирование. PRINCE2 определяет утвержденные версии продуктов, записей и отчетов (см. Рис. 9.4). В «Диаграмму создания продуктов» нужно включить также запланированные «событийные» управленческие продукты.

9.5 Обязанности участников проекта в рамках темы Планы

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Планы, указаны в таблице 9.1.

Руководство организации/программы	Менеджер проекта (МП)
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает стандарты организации/программы для планирования • Определяет допуски для проекта в «Мандате на проект» • Утверждает «Планы исключений» проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает «План проекта» и «Планы стадий» • Выделяет в проекте управленческие и технические стадии • Предлагает корректирующие действия, когда прогнозируются превышения допусков по «Пакетам работ» • Готовит «Отчеты об исключении» для стадий и проекта

<p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none"> • Утверждает «План проекта» • Определяет допуски для стадий • Утверждает «Планы стадий» и «Планы исключений» • Обеспечивает ресурсы бизнеса для «Планов стадий» <p>Старший пользователь</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за логичность «Плана проекта» и «Планов стадий» с точки зрения пользователя • Обеспечивает ресурсы пользователей для «Планов стадий» <p>Старший поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за логичность «Плана проекта» и «Планов стадий» с точки зрения поставщика • Обеспечивает ресурсы поставщиков для «Планов стадий» 	<p>Менеджер команды (МК)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создает и обновляет «Планы команды» • Готовит графики для каждого «Пакета работ» • Когда прогнозируются превышения допусков по «Пакетам работ», сообщает об этом МП <p>Внутренний контроль проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет мониторинг изменений в «Плане проекта» на предмет их влияния на «Экономическое обоснование» • Осуществляет мониторинг прогресса стадий и проекта на предмет соблюдения оговоренных допусков <p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помогает в разработке планов • Предоставляет специальные знания • Фиксирует и хранит утвержденные версии планов
--	---

Таблица 9.1 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Планы

ГЛАВА 10.

РИСКИ

10.1 Цель

Цель темы Риски – определять, оценивать и контролировать неопределенность, чтобы в результате увеличить шансы проекта на успех.

Управление рисками должно быть систематическим и нацеленным на активное определение, оценку и контроль рисков. Эффективное управление рисками – это обязательное условие для выполнения принципа постоянного подтверждения экономической целесообразности.

10.2 Определение риска

Важно понимать различие между рисками и инцидентами:

- Инцидент – некое событие, которое произошло, но не было запланировано, поэтому требует внимания руководства;
- Риск – неопределенное событие или несколько событий, которые, если произойдут, повлияют на достижение целей.

Риски можно разделить на угрозы и возможности:

- Угроза – неопределенное событие, которое может отрицательно повлиять на цели;
- Возможность – неопределенное событие, которое может положительно повлиять на цели.

В риске одновременно могут скрываться как угрозы, так и возможности. Поэтому и с угрозами, и с возможностями, нужно обращаться как с риском.

Управление рисками – это систематическое применение процедур к задачам по определению и оценке риска, а затем планированию и внедрению реакций на риски. Чтобы управление рисками было эффективным, их нужно правильно определять, оценивать и контролировать.

10.3 Стратегия управления рисками

Эта стратегия должна быть отделена от стратегии и политики организации или программы в отношении рисков.

В «Стратегии управления рисками» описывается, каким образом управление рисками будет внедряться в мероприятия по управлению проектом. Ключевое решение, которое должно быть записано в стратегии – это отношение управляющего совета проекта к рискам, что в свою очередь, диктует уровень риска, который считается приемлемым, а это отражается на допусках по риску.

Кроме того, в «Стратегии управления рисками» содержится описание уровней вероятности, воздействия и близости риска, а также категории реакций на риск, ранние сигналы, которые могут предупредить о возникновении риска, и бюджет рисков.

10.4 Реестр рисков

Цель реестра рисков заключается в сборе и сохранении информации по всем определенным рискам, относящимся к проекту. Обычно одной из функций поддержки проекта является ведение «Реестра рисков» от имени менеджера проекта. В «Стратегии управления рисками» содержится описание процедуры записи рисков и ведения «Реестра рисков».

10.5 Процедуры управления рисками

PRINCE2 рекомендует использовать процедуру управления рисками, состоящую из следующих пяти шагов (см. рис. 10.1).



Рисунок 10.1 Процедура управления рисками (источник: AXELOS)

Идентификация

- Идентификация контекста – получение информации о проекте, чтобы понять специфические цели проекта и сформулировать «Стратегию управления рисками»;
- Идентификация рисков – сбор информации об отдельных рисках, которые могут оказать влияние на цели проекта. Обеспечение четкой и недвусмысленной формулировки каждого риска с помощью описания его причины, самого риска и его воздействия на цели проекта (см. рис. 10.2).

Подготовьте описание ранних сигналов, которые могут предупредить о возникновении риска, для отслеживания ключевых аспектов проекта. Предоставьте информацию о потенциальных источниках рисков. Оцените соответствующие категории рисков. Поймите отношение заинтересованных сторон к определенным рискам, которые были описаны. Каждому риску назначьте временного владельца риска. Запишите риски и их характеристики в «Реестр рисков».

Риски проекта – это риски, которые оказывают воздействие на цели проекта,

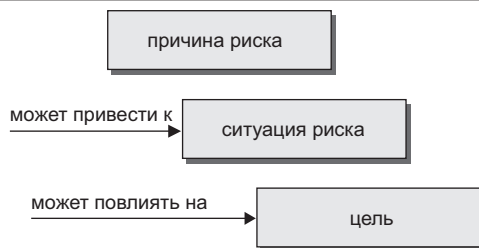


Рисунок 10.2 Причина, ситуация и цель риска

а через них и на бизнес. Риски бизнеса – это риски, которые оказывают прямое воздействие на эффективность самого бизнеса.

Оценка

- Оценка вероятности и эффекта – оценка вероятности, воздействия, близости и категории отдельных рисков. Часто отдельный риск можно представить в общем профиле рисков (см. рис. 10.3). Необходимо подтвердить назначение владельцев для отдельных рисков;

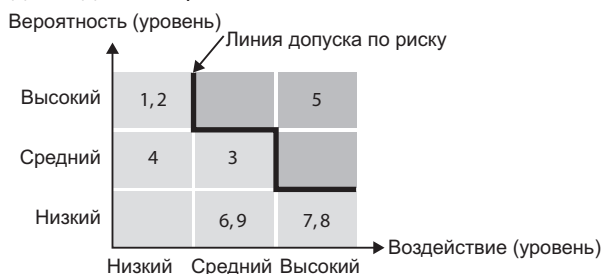


Рисунок 10.3 Пример общего профиля рисков

- Итоговая оценка – оценка совокупного эффекта всех индивидуальных рисков проекта, собранных вместе. Это позволит понимать, уместятся ли все риски в совокупности в рамки согласованных допусков по риску, и обладает ли проект экономической целесообразностью. Совокупность рисков часто

Риск	Вероятность	Воздействие	Ожидаемая стоимость
А	30%	€50 000	€15 000
Б	60%	€25 000	€15 000
В	20%	€25 000	€20 000
Итого	Ожидаемая денежная стоимость		€50 000

Таблица 10.1 Пример использования концепции ожидаемой денежной стоимости (источник: AXELOS)

выражается в ожидаемой денежной стоимости (см. таблицу 10.1), которая, в свою очередь, часто является основой для формирования бюджета рисков.

Планирование

- Варианты реакций – определение и оценка различных вариантов реакций и их возможных последствий для проекта (см. рис. 10.4)

Эффект	Реакции на угрозы	Реакции на возможности
Высокий ↑ ↓ Низкий	Избежать	Эксплуатировать
	Уменьшить Применить запасной план Передать	Увеличить
	Разделить с кем-то	
	Принять	Отклонить

Рисунок 10.4 Реакции на угрозы и возможности

- Избежать: сделать так, чтобы угрозы больше не существовало;
- Уменьшить: предпринять активное действие для того, чтобы уменьшить вероятность или воздействие риска;
- Применить запасной план: ввести запасной план (уменьшение воздействия);
- Передать: сделать ответственной третью сторону (например, страховка);
- Разделить с кем-то: выбрать формулу с соотношением убытков и прибыли;
- Принять: сознательное решение ограничиться мониторингом риска;
- Эксплуатировать: сделать так, чтобы возможность была использована;
- Увеличить: предпринять действия для увеличения вероятности или пользы;
- Отклонить: сознательное решение не предпринимать никаких действий.
- Нужно включить отдельные реакции в соответствующие планы после утверждения реакций и планов соответствующими органами управления.

Внедрение

- Убедиться в том, что роли и обязанности владельцев рисков и лиц, ответственных за действия в случае риска, должным образом описаны, приняты и поняты;
- Убедиться в том, что запланированные реакции на риск приведены в действие;

- Отслеживать эффективность реакций на риск;
- Предпринять корректирующие действия, если становится очевидным, что реакции не отвечают ожиданиям.

Владелец риска – это лицо, отвечающее за управление, мониторинг и контроль всех аспектов конкретного риска, в том числе и за реакции на риск. Владельцы риска отчитываются о риске перед менеджером проекта.

Лицо, ответственное за действия в случае риска – это лицо, которому дано задание реализовать соответствующую реакцию на риск. Оно отчитывается о реакции на риск перед владельцем риска.

Общение

- Сообщать о статусе рисков команде по управлению проектом и утверждать «Стратегию управления коммуникацией» с внешними заинтересованными сторонами. Рискам нужно обязательно уделять внимание в каждом отчете и на каждом собрании.

10.6 Обязанности участников проекта в рамках темы Риски

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Риски, указаны в таблице 10.2.

<p>Руководство организации / программы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает политику управления рисками • Обеспечивает руководство по процессу управления рисками <p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none"> • Утверждает «Стратегию управления рисками» • Отвечает за риски для бизнеса • Переносит риски на уровень руководства организацией или программой 	<p>Менеджер проекта (МП)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает «Стратегию управления рисками» • Создает и ведет «Реестр рисков» • Отвечает за управление рисками <p>Менеджер команды (МК)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принимает участие в определении, оценке и контроле рисков <p>Внутренний контроль проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценивает, как осуществляется управление рисками • Обеспечивает соответствие стратегии
---	---

<p>Управляющий совет проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информировывает менеджера проекта о внешних рисках • Принимает решения по рискам <p>Старший пользователь</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за управление аспектами рисков на стороне пользователя <p>Старший поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвечает за управление аспектами рисков на стороне поставщика 	<p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помогает МП в ведении «Реестра рисков» <p>Владелец риска</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управляет отдельным риском <p>Лицо, ответственное за действия в случае риска</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предпринимает действия по реализации реакции на риск
--	--

Таблица 10.2 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Риски

ГЛАВА 11. ИЗМЕНЕНИЕ

11.1 Цель

Цель темы Изменение - определять, оценивать и контролировать любые потенциальные и известные инциденты и изменения в утвержденных версиях.

Цель процедуры Контроль инцидентов и изменений заключается не в предотвращении изменений, а в том, чтобы каждый инцидент и изменение были согласованы с соответствующим органом до того, как они произойдут. Изменения напрямую влияют на «Описания продуктов».

Предварительным требованием для эффективного контроля изменений является введение подходящей системы управления конфигурацией, в которой будут зафиксированы утвержденные версии для продукта проекта.

11.2 Определение изменения

Процедура Контроль инцидентов и изменений используется для того, чтобы все изменения, которые могут повлиять на цели проекта, были определены, оценены и либо одобрены, либо отклонены, либо отложены.

Инцидент – это важное, но незапланированное событие, которое уже произошло, и которое требует каких-то управленческих действий. Под изменением понимается изменение утвержденной версии, где утвержденная версия – это контрольный уровень, по которому отслеживается и контролируется объект. Следовательно, изменение по определению – это разновидность инцидента.

В методе PRINCE2 выделяется три типа инцидентов:

- запрос на изменение – предложение внести изменение в утвержденную версию;
- отклонение от спецификации – нечто, что проект должен был предоставить, но на данный момент этого не сделал или есть прогноз, что не сделает;
- проблема / сомнение – любой другой инцидент, который менеджер проекта должен решить самостоятельно или передать на следующий за ним уровень управления.

Управление конфигурацией – это технические и административные мероприятия, связанные с созданием, поддержкой и контролируемым изменением элемента конфигурации.

Элемент конфигурации – это объект управления конфигурацией. Объект может представлять собой компонент продукта или набор продуктов в выпуске.

11.3 Подход PRINCE2 к изменениям

Средства контроля проекта, применяемые к инцидентам и изменениям, определяются и устанавливаются на стадии инициации (см. Главу 13), а затем оцениваются и обновляются в конце каждой управленческой стадии, если она не является последней в проекте.

Средства контроля проекта, применяемые к инцидентам и изменениям, устанавливаются и поддерживаются с помощью следующих управленческих продуктов:

- «Стратегия управления конфигурацией»;
- «Запись об элементе конфигурации»;
- «Отчет о статусе продуктов»;
- «Оперативный журнал»;
- «Реестр инцидентов»;
- «Отчет об инциденте».

«**Стратегия управления конфигурацией**» определяет способ обращения с инцидентами. В ней должны быть зафиксированы:

- Процедура управления конфигурацией;
- Процедура контроля инцидентов и изменений;
- Записи, которые нужно вести; инструменты и техники, которые нужно использовать;
- Каким образом будет происходить информирование о результатах;
- Время проведения операций по контролю изменений и управлению конфигурацией;

-
- Роли и обязанности, связанные с контролем изменений и управлением конфигурацией;
 - Шкалы приоритетности и серьезности.

Например, одна из самых популярных шкал для определения приоритетности и серьезности – MoSCoW: «должен сделать» (Must have) – «должен бы сделать» (Should have) – «мог бы сделать» (Could have) – «сейчас не надо делать» (Won't have for now).

«**Записи об элементах конфигурации**» – это ряд записей, описывающих характеристики каждого элемента конфигурации, такие как статус и версия, а также содержащие подробности важных взаимосвязей между этими элементами конфигурации. «Записи об элементах конфигурации» обычно хранятся в базе данных управления конфигурацией.

«**Отчет о статусе продуктов**» содержит информацию о статусе элементов конфигурации. Он становится особенно полезным, когда менеджер проекта хочет подтвердить версию и статус элемента конфигурации, например, в конце управленческой стадии, в конце проекта или в процессе анализа инцидентов и рисков.

«**Оперативный журнал**» – это дневник проекта для менеджера проекта. То есть он используется для записи проблем / сомнений, которые менеджер может решать неформально.

Те инциденты, которые нужно решать формально, записываются в «Реестр инцидентов». Менеджер проекта его ведет и регулярно отслеживает.

Для каждого инцидента, записанного в «Реестре инцидентов», необходимо создать «Отчет об инциденте». «Отчеты об инцидентах» должны обновляться и отслеживаться параллельно с «Реестром инцидентов». «Отчет об инциденте» должен содержать всю информацию, имеющую отношение к соответствующему инциденту.

11.4 Процедура управления конфигурацией

Управление конфигурацией обычно включает в себя пять шагов:

- **Планирование:** решить, управление какими продуктами будет осуществляться в рамках формального управления конфигурацией, на каком уровне иерархической структуры продуктов элементы конфигурации будут фиксироваться и управляться, какие свойства элементов конфигурации будут записываться и каким образом будет осуществляться управление на данном уровне;
- **Идентификация:** определить, указать и записать все выделенные элементы конфигурации и сохранить все «Записи об элементах конфигурации» в базе данных управления конфигурацией;
- **Контроль:** обеспечить хранение и возможность восстановления всей нуж-

ной информации, обновлять элементы конфигурации только после того, как изменения были одобрены, архивировать старые утвержденные версии, обеспечить безопасность и защиту элементов конфигурации, а также распространить копии, если есть такое распоряжение. «Ничто никуда не переносится и не меняется без одобрения»;

- **Фиксация статуса:** занести все настоящие и прошлые данные, касающиеся элементов конфигурации, в «Отчет о статусе продуктов»;
- **Подтверждение и проверка:** сравнить фактический статус всех элементов конфигурации с «Записями об элементах конфигурации» в «Отчете о статусе продуктов». Проверить, как осуществляется процедура конфигурации.

11.5 Процедура контроля инцидентов и изменений

Контроль инцидентов и изменений обычно состоит из пяти шагов (см. рис. 11.1)

Фиксация: определить, можно решить вопрос неформально или нет. Определить тип, серьезность и приоритетность инцидента. Записать в «Реестр инцидентов» инциденты, которые нужно решать формально. Создать «Отчет об инциденте», чтобы зафиксировать то, что уже известно о нем;

Исследование: оценить воздействие, которое может быть оказано на цели проекта, профиль рисков проекта и экономическое обоснование с точки зрения бизнеса, пользователя и поставщика. Проверить серьезность и приоритетность и, если нужно, попросить совета;

Предложение: определить и оценить альтернативы, в том числе соотношение



Рисунок 11.1 Процедура контроля инцидентов и изменений (источник: AXELOS)

затрат и преимуществ каждого варианта с точки зрения интересов проекта и заинтересованных в нем сторон;

Решение: принять решения по корректирующим действиям. Направить запросы на изменения ответственному за изменения. Если прогнозируется, что из-за данных инцидентов могут быть превышены согласованные допуски, то послать на следующий уровень управления «Отчет об исключении».

Управляющий совет проекта может:

- Утвердить изменения или принять отклонение от спецификации без корректирующих действий (концессия);
- Отклонить изменение или отдать распоряжение об исправлении отклонения от спецификации;
- Отложить решение;
- Запросить дополнительную информацию;
- Дать консультацию по решению проблемы или сомнения;
- Запросить «Отчет об исключении».

Внедрение: провести необходимые корректирующие действия. Создать «План исключения» по указанию управляющего совета проекта.

На каждом шаге нужно соответствующим образом обновлять «Реестр инцидентов» и «Отчет об инциденте». Держать в курсе о статусе инцидента того человека или людей, которые сообщили об инциденте и написали «Отчет об инциденте».

Ответственный за изменения. Обязанностью управляющего совета проекта является рассмотрение и утверждение запросов на изменения и сообщений об отклонении от спецификации. Однако это может отнимать довольно много времени. Кроме того, часто для принятия правильных решений в этой области требуются специальные знания и серьезная координация действий. Таким образом, возможно, предпочтительнее будет делегировать некоторые из этих функций человеку или группе лиц, которые будут называться «ответственные за изменения».

Ответственным за небольшие изменения может быть назначен менеджер проекта. Для других случаев назначается специальный совет по изменениям.

Тем не менее, во всех случаях, когда прогнозируется, что из-за определенных инцидентов будут превышены допуски, их нужно направлять для рассмотрения и принятия решения в управляющий совет проекта.

Ответственному за изменения, может быть выделен бюджет изменений, который можно тратить на утвержденные запросы на изменения. Это позволит избежать ситуации, когда расходы на внедрение изменений повлияют на запланированный бюджет, предназначенный для осуществления работы по проекту. На практике, даже без лиц, имеющих право на изменение, создание бюджета изменений находится в интересах руководства проекта.

11.6 Обязанности участников проекта в рамках темы Изменение

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Изменение, указаны в таблице 11.1.

<p>Руководство организации/программы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставляет «Стратегию управления конфигурацией» <p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none"> • Утверждает «Стратегию управления конфигурацией» • Назначает шкалы серьезности и приоритетности • Определяет лиц, имеющих право на изменения и бюджет изменений • Реагирует на запросы совета • Принимает решения по «Отчетам об инцидентах» <p>Старший пользователь / поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дает советы по «Стратегии управления конфигурацией» • Дает советы по анализу и решению инцидентов 	<p>Менеджер проекта (МП)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает «Стратегию управления конфигурацией» • Осуществляет процедуры управления конфигурацией и контроля изменений с помощью лиц, осуществляющих поддержку проекта • Создает и ведет «Реестр инцидентов» с помощью лиц, осуществляющих поддержку проекта • Следит за тем, чтобы МК осуществлял меры по управлению конфигурацией и контролю изменений • Производит корректирующие действия <p>Менеджер команды (МК)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет меры по управлению конфигурацией и контролю изменений • Производит корректирующие действия <p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ведет «Записи об элементах конфигурации» • Помогает МП в ведении «Реестра инцидентов» • Помогает МП в процедурах управления конфигурацией и контроля изменений • Составляет «Отчеты о статусе продуктов»
---	---

Таблица 11.1 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Изменение

ГЛАВА 12.

ПРОГРЕСС

12.1 Цель

Цель темы Прогресс заключается в формировании механизмов, с помощью которых можно отслеживать фактические достижения и сравнивать их с запланированными; еще одной целью является осуществление прогноза для оценки целей проекта и его экономической целесообразности, а также контроль неприемлемых отклонений.

Тема Прогресс обеспечивает механизм для постоянной оценки экономической целесообразности, управления по стадиям и по исключениям.

12.2 Определение прогресса

Прогресс – мера достижения целей плана.

Допуск – разрешенное отклонение от целей плана без вынесения этого отклонения на следующий уровень управления.

Исключение – ситуация, когда прогнозируется отклонение от согласованных уровней допуска.

Средства контроля прогресса – дают возможность каждому уровню управления в проектной команде:

- Отслеживать прогресс;
- Сравнить достижения с планами;
- Оценивать планы и альтернативы с учетом будущих ситуаций;
- Обнаруживать инциденты и определять риски;
- Инициировать корректирующие действия;
- Утверждать дальнейшую работу.

12.3 Управление по исключениям

- Управляющий совет проекта собирается только для принятия ключевых решений, а в остальное время дает советы и указания по необходимости;
- Управляющий совет делегирует функцию контроля того, что проект ведется надлежащим образом, внутреннему контролю проекта;
- Управляющий совет делегирует ответственность за рассмотрение запросов на изменения ответственным за изменения;
- Управляющий совет делегирует ежедневное управление проектом в рамках заданных допусков менеджеру проекта; при этом через оговоренные промежутки времени менеджер предоставляет совету «Отчеты по ключевым моментам»;

- Менеджер проекта направляет «Отчет об исключении», когда прогнозируется превышение границ согласованных допусков.

12.4 Подход PRINCE2 к прогрессу

В методе PRINCE2 контроль прогресса осуществляется через:

- Делегирование полномочий;
- Разделение проекта на управленческие стадии;
- Периодические и событийные отчеты о прогрессе и контроль;
- Сообщения об исключениях.

12.5 Делегирование полномочий

В PRINCE2 выделено 6 основных областей, которыми нужно управлять. Для каждой области должны быть установлены допуски, контролируемые на соответствующих уровнях управления (см. рис. 12.1):

- Допуски по срокам, затратам и объему работ указываются в «Плане проекта», «Плане стадии» и соответствующих «Пакетах работ»;
- Допуски по риску на уровне проекта фиксируются в «Стратегии управления рисками». Допуски по риску на уровне стадии и команды устанавливаются в «Планах стадий» и «Пакетах работ»;

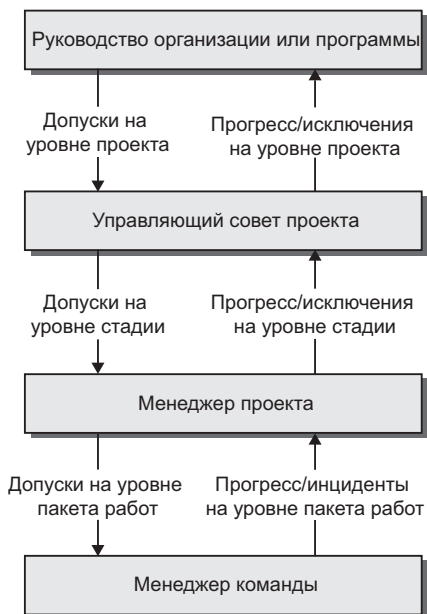


Рисунок 12.1 Четыре уровня контроля
(источник: AXELOS)

- Допуски по качеству на уровне проекта указываются в «Описании продукта проекта». Допуски по продуктам определяются в соответствующих «Описаниях продуктов»;
- Допуски по выгодам фиксируются в «Экономическом обосновании».

Основные средства контроля управляющего совета проекта:

- Утверждение инициации, проекта и стадий создания продукта, включая соответствующие допуски для стадий;
- Сообщения о прогрессе, в том числе «Отчеты по ключевым моментам» и «Отчеты о завершении стадий»;
- Сообщения об исключениях и изменениях, в том числе «Отчеты об инцидентах» и «Отчеты об исключениях».

Основные средства контроля менеджера проекта:

- Утверждение «Пакетов работ» и допусков по ним;
- Сообщения о прогрессе, в том числе «Отчеты о прохождении контрольных точек» и собрания команды;
- Сообщения об исключениях и изменениях, включая реестры и журналы.

Средства контроля проекта должны быть зафиксированы в «Документации по инициации проекта», средства контроля стадий – в «Планах стадий», а средства контроля для менеджера команды – в «Пакетах работ».

12.6 Управленческие стадии

Управленческие стадии – это промежутки времени, между которыми принимаются решения «да или нет» в отношении продолжения проекта. Управленческие стадии реализуются последовательно.

В каждом проекте есть как минимум две управленческие стадии: стадия инициации и стадия создания продукта. Стадия создания продукта может делиться на несколько управленческих стадий. Решение о количестве управленческих стадий, на которые должна быть разделена стадия создания продукта, принимается на стадии инициации.

Технические стадии характеризуются применением ряда специфических техник. Технические стадии могут пересекаться. Обычно количество технических стадий превышает количество управленческих.

Количество управленческих стадий зависит от:

- Насколько вперед разумно планировать;
- Когда должны быть приняты ключевые решения в проекте;
- Количества риска, присущего проекту;
- Выгод, связанных со слишком большим количеством коротких стадий в сравнении со слишком маленьким количеством длинных;
- Насколько уверенно себя чувствуют члены управляющего совета проекта и менеджер проекта в связи с происходящим в проекте.

Длина управленческих стадий зависит от:

- Горизонта планирования в каждый момент времени;
- Технические стадии в рамках проекта;
- Связи с мероприятиями организации или программы;
- Уровня риска.

Если управленческая стадия заканчивается во время технической стадии, то необходимо разделить техническую стадию на две части – до принятия решения «да или нет» и после него (см. рис. 12.2).

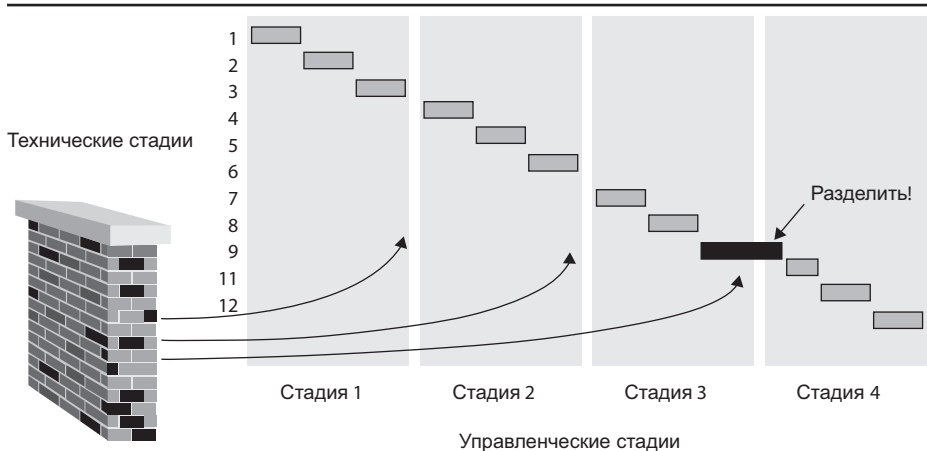


Рисунок 12.2 Управленческие и технические стадии

12.7 Средства событийного и периодического контроля

В PRINCE2 выделяют:

- Средства событийного контроля – мероприятия, происходящие в конце каждой стадии («Отчет о завершении стадии»), в конце проекта («Отчет о завершении проекта») или когда поступает сообщение об исключении («Отчет об исключении»);
- Средства периодического контроля – мероприятия, происходящие с заранее оговоренной периодичностью, например, «Отчет о прохождении контрольной точки» и «Отчет по ключевым моментам».

Утвержденные версии для средств контроля прогресса – это:

- «План проекта» – используется управляющим советом проекта для отслеживания прогресса проекта по стадиям;
- «План стадии» – составляет основу для ежедневного контроля менеджером проекта;
- «План исключений» – показывает, какие нужно совершить операции, чтобы исправить последствия превышения допуска;
- «Пакеты работ» – утверждаются менеджером проекта для менеджера команды для осуществления работ проекта в рамках стадии.

Оценка прогресса:

- «Оперативный журнал» – личный дневник менеджера проекта. Он полезен для записи действий и проблем / сомнений, которые можно решать неформально;

-
- «Реестр инцидентов» и «Отчет об инциденте» – для фиксации и обработки запросов на изменения, сообщений об отклонении от спецификации и других формальных инцидентов;
 - «Отчет о статусе продуктов» – для сообщения о статусе продуктов. Он становится особенно важным, если менеджер проекта утверждает статус и версии продуктов;
 - «Реестр качества» – для записи всех запланированных и осуществленных мероприятий, связанных с качеством; также используется в качестве ориентира для записей о качестве;
 - «Реестр рисков» – для записи всех установленных рисков, включая соответствующие реакции на риск.

Неформальные записи делаются в журналах, формальные – в реестрах.

Фиксация и отчет об усвоенных уроках:

- «Журнал уроков» – для фиксации уроков из опыта предыдущих проектов, а также уроков, извлеченных в ходе текущего проекта;
- «Отчет об усвоенных уроках» – для передачи опыта, который пригодится в других проектах. Такие отчеты направляются в конце стадий и при закрытии проекта.

Отчет о прогрессе:

- «Отчеты о прохождении контрольных точек» – предоставляются менеджером команды через согласованные промежутки времени для того, чтобы менеджер проекта мог оценивать статус «Пакета работ»;
- «Отчеты по ключевым моментам» – предоставляются менеджером проекта через согласованные промежутки времени для того, чтобы управляющий совет проекта мог осуществлять управление по исключениям между мероприятиями по оценке, проводимыми в конце стадий. «Отчет по ключевым моментам» также может направляться другим заинтересованным лицам в соответствии с процедурой, описанной в «Стратегии управления коммуникацией»;
- «Отчеты в конце стадий» – предоставляются менеджером проекта в конце стадии для того, чтобы управляющий совет мог оценить предыдущую стадию и утвердить продолжение проекта;
- «Отчет о завершении проекта» – предоставляется менеджером проекта в конце проекта для того, чтобы управляющий совет мог провести оценку проекта и утвердить закрытие проекта.

12.8 Сообщения об исключениях

Когда прогнозируется, что согласованные допуски будут превышены, на следующий уровень управления необходимо передать соответствующие сообщения

об исключениях:

- исключения на уровне пакета работ – менеджер команды посылает сообщение об инциденте менеджеру проекта;
- исключения на уровне стадии – менеджер проекта посылает «Отчет об исключении» управляющему совету проекта;
- исключения на уровне проекта – управляющий совет проекта направляет «Отчет об исключении» руководству организации или программы для принятия решения.

12.9 Обязанности участников проекта в рамках темы Прогресс

Обязанности всех лиц, вовлеченных в проект, относящиеся к теме Прогресс, указаны в таблице 12.1.

<p>Руководство организации/программы</p> <ul style="list-style-type: none">• Устанавливает допуски для проекта в «Мандате на проект»• Утверждает «Планы исключений» на уровне проекта <p>Ответственный руководитель</p> <ul style="list-style-type: none">• Устанавливает допуски для стадий• Утверждает «Планы исключений» на уровне стадий• Следит за тем, чтобы продвижение к результату было последовательным с точки зрения бизнеса• Дает рекомендации о дальнейших действиях в связи с «Планами исключений» проекта <p>Старший пользователь</p> <ul style="list-style-type: none">• Следит за тем, чтобы продвижение к результату было последовательным с точки зрения пользователя	<p>Менеджер проекта (МП)</p> <ul style="list-style-type: none">• Утверждает «Пакеты работ»• Отслеживает прогресс по «Плану стадии»• Предоставляет «Отчеты по ключевым моментам» и «Отчеты о завершении стадии»• Предоставляет «Отчеты об исключениях»• Ведет реестры и журналы проекта <p>Менеджер команды (МК)</p> <ul style="list-style-type: none">• Согласовывает «Пакет работ» с МП• Информирует лиц, осуществляющих поддержку проекта, о проверках качества• Предоставляет «Отчеты о прохождении контрольных точек»• Информирует МП о прогнозируемых превышениях допусков
---	--

<p>Старший поставщик</p> <ul style="list-style-type: none"> • Следит за тем, чтобы продвижение к результату было последовательным с точки зрения поставщика <p>Внутренний контроль проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отслеживает изменения в «Плане проекта» на предмет их воздействия на «Экономическое обоснование» 	<p>Поддержка проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помогает в составлении отчетов • Предоставляет специальные знания • Помогает МП в процедурах управления конфигурацией и контроля изменений • Ведет реестры инцидентов, рисков и качества по поручению МП
--	---

Таблица 12.1 Роли и обязанности участников проекта в рамках темы Прогресс

ГЛАВА 13

ВВЕДЕНИЕ В ПРОЦЕССЫ PRINCE2

PRINCE2 – это процессно-ориентированный подход к управлению проектами. В PRINCE2 выделяют семь процессов, которые состоят из набора операций, необходимых для успешного руководства, управления и создания продукта проекта. В результате процесса создается конечный(-ые) продукт(-ы), а на входе требуется один или несколько ресурсов.

Каждый процесс представляет собой структурированный набор операций, с помощью которых достигается определенная цель. Эти операции включают в себя несколько рекомендованных действий, направленных на достижение определенного результата. Процессы PRINCE2 будут разъясняться в следующих главах. Описание каждого процесса состоит из диаграммы процесса с характерными элементами, как показано в Таблице 13.1.

Руководство проектом	Это название процесса в методе PRINCE2 (также как Начало или Закрытие проекта)
Учет предыдущего опыта	Это действие
Запрос на инициацию проекта	Это событие или решение, которое дает начало другому процессу
Документация по инициации проекта	Это управленческий продукт

Таблица 13.1 Расшифровка для диаграмм процессов в главах 14-20

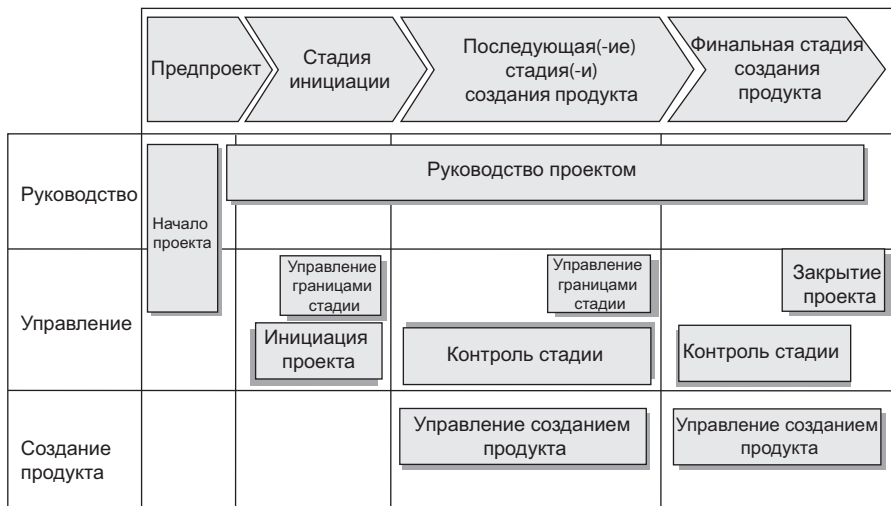


Рисунок 13.1 Обзор процессов (источник: AXELOS)

Семь процессов:

- Начало проекта;
- Инициация проекта;
- Руководство проектом;
- Контроль стадии;
- Управление созданием продукта;
- Управление границами стадий;
- Закрытие проекта.

В каждом процессе проект рассматривается с точки зрения менеджера проекта, кроме Руководства проекта (с точки зрения управляющего совета проекта) и Управления созданием продукта (с точки зрения менеджера команды) (см. рис. 13.1).

13.1 Предпроект

Перед тем, как определять объем работ по проекту, необходимо убедиться в том, что проект является целесообразным и осуществимым. Конечными продуктом процесса Начало проекта является «Краткое изложение проекта» и «План стадии». Потом управляющей совет проекта решает, стоит ли инициировать проект.

13.2 Стадия инициации

Стадия инициации завершается созданием «Документации по инициации проекта», которую потом просматривает управляющий совет проекта для того, чтобы

принять решение по утверждению проекта. Процесс Управление границами стадий используется для подробного планирования следующей стадии.

13.3 Последующая(-ие) стадия(-и) создания продукта

Управляющий совет проекта делегирует ежедневный контроль менеджеру проекта на основе управления по стадиям. Задача менеджера проекта – обеспечить, чтобы фактический прогресс соответствовал плану стадии и необходимая работа выполнялась командой (процесс Контроль стадии). Команда принимает и выполняет согласованные «Пакеты работ» (процесс Управление созданием продукта). При приближении к концу каждой стадии менеджер проекта готовит следующую стадию и запрашивает у управляющего совета разрешение начать новую стадию (процесс Управление границами стадий).

13.4 Финальная стадия создания продукта

После создания и утверждения всех продуктов, менеджер сворачивает проект. Когда получатели продуктов проекта готовы их использовать и владеть ими на регулярной основе, продукты переходят в фазу эксплуатации, и проект может быть закрыт. Операции по сворачиванию проекта реализуются в рамках процесса Закрытие проекта.

ГЛАВА 14. НАЧАЛО ПРОЕКТА

14.1 Цель

Цель этого процесса – убедиться в том, что перед началом процесса Инициация проекта выполнены все необходимые для этого условия с помощью ответа на вопрос, является ли проект целесообразным и выполнимым. Процесс Начало проекта – более простой и поверхностный по сравнению с подробным и тщательным процессом Инициация проекта. Его цель – совершить минимальные необходимые действия, чтобы решить, стоит ли реализовывать даже стадию Инициация проекта.

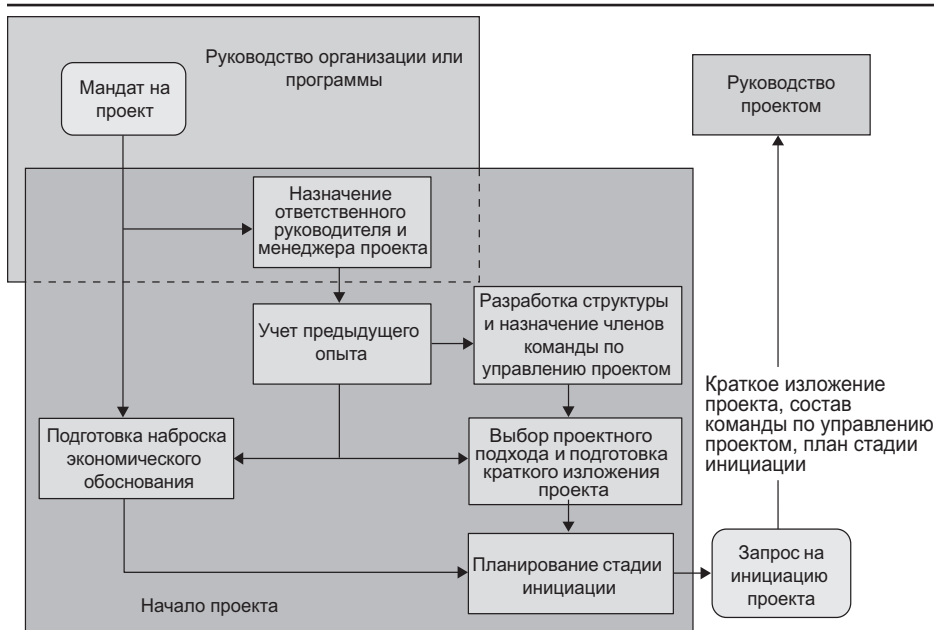


Рисунок 14.1 Схема процесса Начало проекта
(на основе материалов по PRINCE2, принадлежащих AXELOS)

14.2 Задачи

В задачи процесса Начало проекта входит обеспечение следующих условий:

- Присутствует экономическая целесообразность, и есть все необходимые компетенции для инициации проекта;
- Информации достаточно для того, чтобы определить и утвердить объем работ и подход к проекту;
- Назначены лица, которые будут реализовывать стадию инициации или играть существенную роль в управлении проектом;
- Спланирована работа в рамках стадии инициации;
- Время не будет потрачено впустую на инициацию проекта на основании непроверенных предположений.

14.3 Контекст

Пусковым механизмом для начала проекта служит «Мандат на проект» (см. Глоссарий), который выдается руководством организации или программы, как показано на рисунке 14.1. Из «Мандата» создается «Краткое изложение проекта» (см. Приложение А.19 и Глоссарий). Цель этого документа – предоставить управляющему совету проекта достаточную информацию для принятия решения об инициации проекта.

«Краткое изложение проекта» перерабатывается, расширяется и превращается в «Документацию по инициации проекта» (создается в рамках процесса Инициация проекта).

14.4 Операции и рекомендованные действия

Операции в процессе Начало проекта обычно осуществляют совместно руководство организацией или программой, ответственный руководитель или менеджер проекта.

14.4.1 Назначить ответственного руководителя и менеджера проекта

Чтобы что-либо было сделано в рамках проекта, необходимо лицо с соответствующими полномочиями, которое будет принимать решения, и человек, который будет управлять проектом на ежедневной основе. Рекомендуются следующие действия:

- Еще раз просмотреть «Мандат на проект» и убедиться в том, что все участники правильно его понимают;
- Назначить ответственного руководителя;
- Ответственный руководитель назначает менеджера проекта;
- Создать «Оперативный журнал» в качестве хранилища информации по проекту.

14.4.2 Зафиксировать предыдущий опыт

Из предыдущих проектов или программ можно извлечь полезные уроки о процессах, техниках и прогнозах проекта. Рекомендуются следующие действия:

- Создать «Журнал уроков»;
- Просмотреть отчеты об усвоенных уроках, сохранившиеся после завершения похожих предыдущих проектов; руководство организации, руководство программы и внешние организации должны определить, какие уроки могут быть применены к этому проекту;
- Посоветоваться с людьми, имеющими опыт участия в похожих проектах;
- Записать все найденные уроки в «Журнал уроков».

14.4.3 Создать структуру проектной команды и назначить ее членов

Для проекта необходимо, чтобы нужные люди вовремя принимали решения. Кроме того, команда по управлению проектом должна отражать интересы заинтересованных сторон. Рекомендуются следующие действия:

- Просмотреть «Журнал уроков» на предмет предыдущего опыта, относящегося к структуре команды по управлению проектом;
- Схематично изобразить команду по управлению проектом, включив туда

описания ролей и структуру команды, и обдумать все комбинации ролей;

- Назначить сотрудников в команду по управлению проектом;
- Оценить временные затраты и усилия, требующиеся от каждой роли, и определить потенциальных кандидатов;
- Убедиться в том, что каждый кандидат имеет возможность исполнять соответствующую роль, понимает, в чем она заключается, произвести отбор и назначить людей на роли;
- Если обнаружены какие-либо риски, то записать их в «Оперативный журнал».

14.4.4 Подготовить набросок «Экономического обоснования»

Ключевой элемент в проекте – это ЗАЧЕМ он нужен. На данном этапе достаточно иметь обобщенный вариант «Экономического обоснования». Если проект является частью программы, то «Экономическое обоснование» может быть уже определено на уровне программы. Рекомендуются следующие действия:

- Ответственный руководитель делает набросок «Экономического обоснования» на основании того, что в данный момент известно о проекте;
- Менеджер проекта вместе с ответственным руководителем и старшим пользователем определяет, что должно стать результатом проекта, и создает «Описание продукта проекта» (см. Приложение А);
- Просматриваются описания рисков, записанных в «Оперативном журнале», выделяются те ключевые, которые могут повлиять на целесообразность проекта, которые затем записываются в наброске «Экономического обоснования».

14.4.5 Выбрать подход к проекту и составить «Краткое изложение проекта»

До того, как будет осуществлено какое-либо планирование, необходимо принять решения относительно подхода к работе. Согласованное «Краткое изложение проекта» предлагает понятную и четко определенную точку отправления. Рекомендуются следующие действия:

- Оценить возможные варианты создаваемого продукта и принять решение о подходе к созданию этого продукта и соответствии наброску «Экономического обоснования»;
- Составить «Краткое изложение проекта», подтверждая и включая в него продукты из предыдущих операций в этом процессе, одновременно определяя ограничения, предпосылки и допуски для проекта, пользователя(-лей) и любые другие стороны, а также взаимодействия, которые должны поддерживаться в рамках проекта.

14.4.6 Спланировать стадию инициации

Стадия Инициация проекта должна быть спланирована и утверждена, а на это требуется время и усилия. В противном случае, инициация может оказаться бесцельной и неструктурированной. Рекомендуются следующие действия:

- На основании выбранного подхода принять решение об использовании соответствующих средств управления проектом в объеме, достаточном для его инициации;
- Определить ограничения по времени и затратам для стадии инициации и создать «План стадии» для стадии инициации;
- Просмотреть записи о рисках в «Оперативном журнале» и оценить их воздействие на «План стадии» для стадии инициации;
- Определить все риски и обновить «Оперативный журнал»;
- Запросить разрешение на инициацию проекта.

ГЛАВА 15. РУКОВОДСТВО ПРОЕКТОМ

15.1 Цель

Цель этого процесса – предоставить возможности управляющему совету нести общую ответственность за успех проекта с помощью принятия ключевых решений и осуществления общего контроля, делегировав ежедневное управление проектом менеджеру проекта.

15.2 Задачи

В задачи процесса Руководство проектом входит обеспечение следующих условий:

- В наличии есть компетенции для инициации проекта, создания продуктов проекта и закрытия проекта;
- Руководство и контроль осуществляются в ходе всего проекта, и проект остается экономически целесообразным;
- Налажена взаимосвязь руководства организации или программы с проектом;
- Планы по реализации выгод после проекта управляются и при необходимости обновляются.

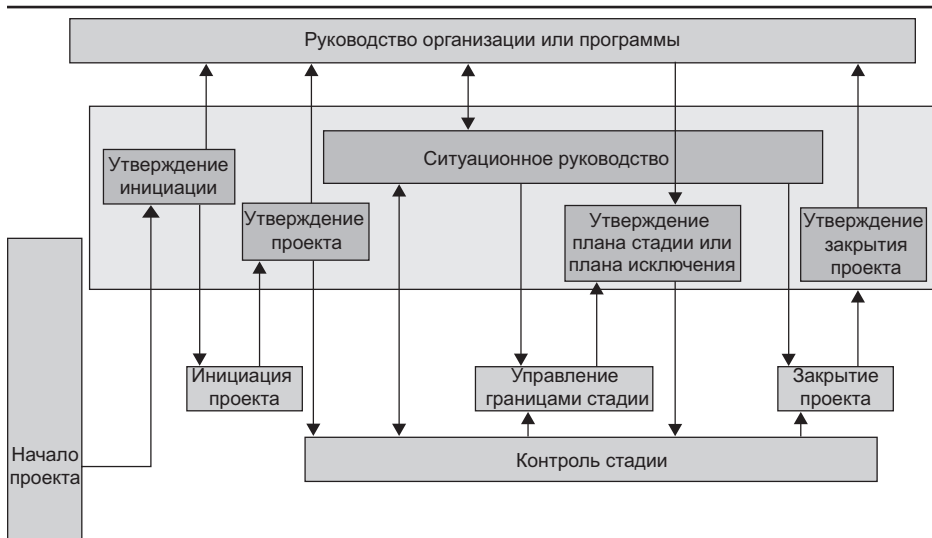


Рисунок 15.1 Схема процесса Руководство проектом

15.3 Контекст

Этот процесс рассматривает проект с точки зрения управленческого совета проекта, и запускается он с помощью запроса на инициацию проекта, направляемого менеджером проекта, как показано на рисунке 15.1. Управляющей совет проекта управляет по исключениям; менеджер проекта информирует совет о текущей ситуации с помощью отчетов и контролирующих мероприятий. Управляющий совет также взаимодействует с руководством организации или программы и отвечает за то, чтобы проект постоянно оставался экономически целесообразным. Управляющий совет и менеджер проекта должны общаться не только формально, но и неформально при необходимости.

15.4 Операции и рекомендованные действия

15.4.1 Утвердить инициацию

С помощью этой операции управляющей совет подтверждает, что инвестиции, которые будут сделаны в проект, являются целесообразными. Рекомендуются следующие действия:

- Изучить и одобрить «Краткое изложение проекта», в том числе «Описание продукта проекта» и «Плана стадии» инициации;
- Убедиться в том, что набросок «Экономического обоснования» демонстрирует целесообразность проекта;
- Информировать заинтересованных лиц и владельцев площадки(-док) о том, что проект иницируется, и запросить необходимую помощь;
- Разрешить менеджеру проекта продолжать.

15.4.2 Утвердить проект

Эта операция запускается запросом об утверждении реализации проекта, который направляет менеджер проекта, и должна осуществляться параллельно с утверждением «Плана стадии» или «Плана исключения». Рекомендуются следующие действия:

- Изучить и одобрить «Документацию по инициации проекта» и «План оценки выгод»;
- Сообщить руководству организации или программы и другим заинтересованным сторонам о том, что проект был утвержден;
- Разрешить менеджеру реализовывать проект или преждевременно закрыть проект.

15.4.3 Утвердить «План стадии» или «План исключения»

Когда стадия приближается к концу, от управляющего совета проекта требуется утвердить следующий «План стадии». Когда случилось исключение, управляющий совет может попросить менеджера проекта создать «План исключения» и направить его ему на утверждение. Рекомендуются следующие действия:

- Изучить и одобрить «Отчет о завершении стадии»;
- Изучить и одобрить «План стадии» или «План исключения»;
- Разрешить менеджеру продолжать работать в соответствии с утвержденными планами;
- Одобрить план и разрешить менеджеру проекта продолжать;
- Сообщить о статусе проекта руководству организации или программы.

15.4.4 Осуществлять ситуационное руководство

В любое время в течение проекта члены управляющего совета могут оказывать неформальную помощь, направляя или реагируя на просьбы о консультациях. Поводы для этого могут быть следующие:

- Неформальная просьба дать совет или указать направление;
- Поступивший «Отчет об инциденте»;
- «Отчет об исключении»;
- Получение «Отчета по ключевым моментам»;
- Совет или решение, поступившее от руководства организации или программы.

Реакция управляющего совета проекта (его членов) может быть следующей:

- Помочь менеджеру проекта в соответствии с запросом;
- Принять решение в рамках полномочий;
- Отложить решение или запросить более подробную информацию;

-
- Попросить менеджера проекта создать «План исключения» или преждевременно закрыть проект;
 - Попросить совета у руководства организации или программы;
 - Держать команду по управлению проектом и / или руководство организации или программы в курсе дела.

15.4.5 Утвердить закрытие проекта

Каждый проект должен когда-то закончиться, и в этот момент управляющий совет должен принять решение о том, были ли достигнуты цели, насколько проект отклонился от первоначальных планов или что больше он не может принести никакой пользы.

Рекомендуются следующие действия:

- Изучить первоначальную и текущую версии «Документации по инициации проекта» и «Плана проекта»;
- Изучить и одобрить «Отчет о завершении проекта»;
- Позаботиться о том, чтобы в рамках оценки выгод, проводимой после проекта, был оценен и сам проект с точки зрения его успешности, включая возможные побочные эффекты;
- Оценить обновленный «План оценки выгод» и обеспечить его одобрение руководством организации / программы;
- Утвердить обновленное «Экономическое обоснование»;
- Направить уведомление о закрытии проекта.

ГЛАВА 16 ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

16.1 Цель

Цель этого процесса заключается в том, чтобы заложить прочный фундамент для проекта, необходимый для обеспечения понимания организацией той работы, которую нужно будет провести для создания продуктов проекта, до того, как будет принято решение о существенных инвестициях.

16.2 Задачи

В задачи этого процесса входит обеспечение понимания:

- Почему проект необходим, ожидаемые от него выгоды и связанные с ним риски;

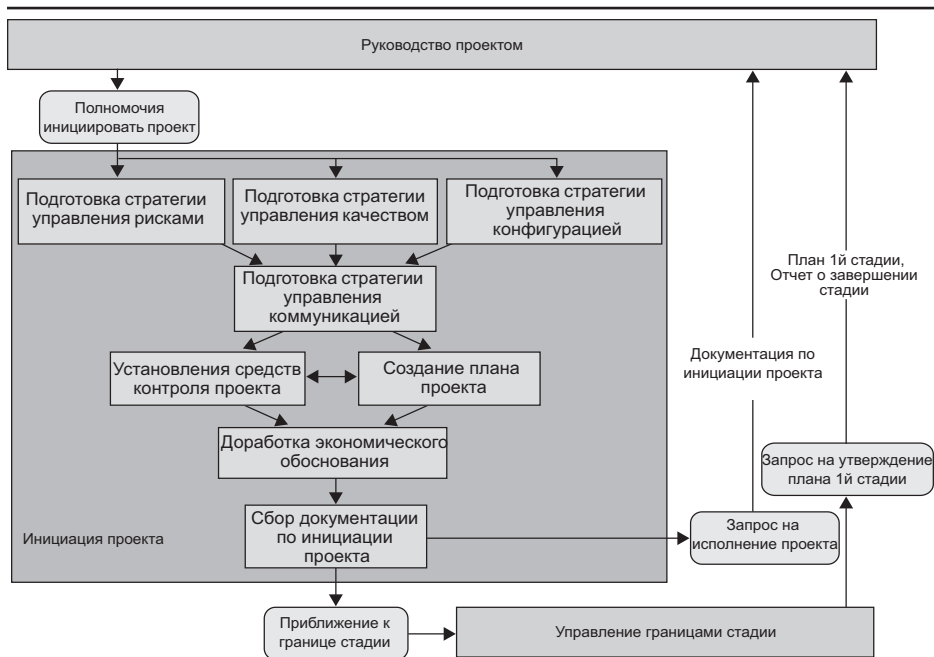


Рисунок 16.1 Схема процесса Инициация проекта
(на основе материалов по PRINCE2, принадлежащих AXELOS)

- Объем работы и продукты, которые нужно создать;
- Как, когда и что нужно создать и какие будут затраты;
- Кто участвует в процессе принятия решений, связанных с проектом;
- Как получить необходимое качество;
- Как определять и контролировать утвержденные версии;
- Как будут определяться, оцениваться и контролироваться риски, инциденты и изменения;
- Как будет отслеживаться и контролироваться прогресс;
- Кому нужна какая информация и когда;
- Как метод управления проектами, действующий в организации, будет адаптирован для применения к данному проекту.

16.3 Контекст

Этот процесс описывает, как менеджер проекта закладывает основу для успешного проекта. Поэтому все стороны должны четко понимать, что, как, когда и почему будет происходить.

Этот процесс позволяет управляющему совету проекта утвердить продолжение

проекта. Если бы не было этого процесса, тогда совету пришлось бы потратить значительные финансовые ресурсы без достаточного понимания того, как будут достигаться цели проекта.

Менеджер проекта создает ряд управленческих продуктов, нужных управляющему совету для контроля (см. рис. 16.1).

16.4 Операции и рекомендованные действия

16.4.1 Подготовить стратегии управления рисками, конфигурацией и качеством

В этих трех стратегиях содержится описание целей, процедур, обязанностей и инструментов для соответствующих аспектов проекта. См. описания стратегий в «Описаниях продуктов проекта» в приложениях А.6, А.22 и А.24 или в глоссарии в приложении Г.

Рекомендуются следующие действия:

- Изучить «Краткое изложение проекта», чтобы понять, нужно ли применять стратегии, стандарты или практики организации или программы;
- Просмотреть усвоенные уроки;
- Просмотреть записи об инцидентах и рисках в журналах и реестрах;
- Сформулировать «Стратегии управления рисками, конфигурацией и качеством», включая процедуры, инструменты и техники, роли и обязанности;
- Обсудить с внутренним контролем проекта, соответствуют ли стратегии потребностям руководства организации или программы;
- Создать «Реестр рисков», первичные «Записи об элементах конфигурации», «Реестр инцидентов» и «Реестр качества» (см. приложения А.5, А.12, А.23 и А.25);
- Запросить одобрение управляющего совета проекта.

16.4.2 Подготовить «Стратегию управления коммуникацией»

«Стратегия управления коммуникацией» создается последней, потому что, возможно, в нее нужно будет включить требования из трех других стратегий (см.

Приложение А.4). Рекомендуются следующие действия:

- Изучить «Краткое изложение проекта», чтобы понять, нужно ли применять стратегии, стандарты или практики организации или программы;
- Просмотреть усвоенные уроки;
- Просмотреть записи об инцидентах и рисках в «Реестре рисков» и «Оперативном журнале»;
- Определить или проанализировать, какие есть заинтересованные стороны, и обсудить с ними их информационные потребности;

-
- Сформулировать «Стратегию управления коммуникацией», включая процедуры управления коммуникацией, инструменты и техники, роли и обязанности, анализ заинтересованных сторон;
 - Обсудить с лицами, осуществляющими внутренний контроль проекта, соответствуют ли стратегии потребностям руководства организации или программы;
 - Запросить одобрение управляющего совета проекта.

16.4.3 Установить средства контроля проекта

До того как начнется выполнение проекта, необходимо создать процедуры контроля на разных уровнях с участием управляющего совета, менеджера проекта и менеджера команды. Многие средства контроля могут быть описаны в стратегиях, но не обязательно все они используются, поэтому нужно, чтобы это был набор связанных между собой средств. Рекомендуются следующие действия:

- В отношении средств контроля изучить «Краткое изложение проекта», чтобы понять, нужно ли адаптировать с помощью PRINCE2 стратегии, стандарты или практики руководства организации или программы;
- Изучить четыре управленческие стратегии, чтобы понять, какие нужно установить средства контроля;
- Просмотреть усвоенные уроки;
- Утвердить допуски на уровне проекта и процедуры передачи на следующий уровень;
- Обобщить средства контроля проекта;
- Проконсультироваться с лицами, осуществляющими внутренний контроль проекта, по поводу оценки средств контроля проекта;
- Обновить «Реестр рисков», «Реестр инцидентов» и/или «Оперативный журнал»;
- Запросить одобрение управляющего совета проекта.

16.4.4 Создать «План проекта»

Для контроля со стороны управляющего совета и для обновления «Экономического обоснования» нужна информация о сроках и необходимых ресурсах. Менеджер проекта должен совершить эту операцию при непосредственном участии пользователя(-лей) и поставщика(-ков). Рекомендуются следующие действия:

- Изучить «Краткое изложение проекта» и просмотреть усвоенные уроки;
- Просмотреть записи об инцидентах и рисках, касающиеся планирования в «Реестре рисков» и «Реестре инцидентов»;
- Определить формат и вид «Плана проекта»;

-
- Определить все инструменты планирования и контроля, которые будут использоваться;
 - Выбрать метод оценки;
 - Изучить четыре управленческие стратегии, чтобы определить необходимые ресурсы и затраты проекта;
 - Создать иерархическую структуру продуктов, диаграмму создания продуктов и «Описания продуктов». См. примеры в главе 9 «Планы» и приложении В;
 - Проверить, нужно ли обновить «Описание продукта проекта»;
 - Создать или обновить «Записи об элементах конфигурации» для каждого продукта, который должен быть создан (см. приложение А.5);
 - Определить и утвердить необходимые ресурсы;
 - Определить, что необходимо для осуществления средств контроля проекта, и включить их в план;
 - Определить риски, связанные с планами, и оформить «План проекта» (см. приложение А.16 «План/Описание продукта»);
 - Получить разрешение от управляющего совета.

16.4.5 Обновить «Экономическое обоснование»

Набросок «Экономического обоснования» нужно расширить с помощью расчетов по срокам, затратам и рискам. Для принятия решения о том, является ли проект целесообразным, управляющему совету необходимо подробное «Экономическое обоснование». Рекомендуются следующие действия:

- Изучить «Краткое изложение проекта» и просмотреть уроки;
- Создать подробное «Экономическое обоснование» (см. Приложение А.2);
- Создать «План оценки выгод» (см. Приложение А.1);
- Получить разрешение от управляющего совета проекта.

16.4.6 Собрать «Документацию по инициации проекта»

Вся необходимая информация для заинтересованных сторон о том, «что, зачем, кто, когда, где, как и сколько», собирается в «Документацию по инициации проекта».

-
- Команда по управлению проектом была сосредоточена на создании продуктов в рамках оговоренных допусков.

17.3 Контекст

Этот процесс описывает ежедневную работу менеджера проекта на протяжении каждой стадии.

В случае, если менеджер проекта является также и менеджером команды, описываемая роль менеджера команды может рассматриваться как роль конкретного члена команды.

При приближении к концу каждой стадии, кроме последней, запускается процесс Управление границами стадий. В конце финальной стадии осуществляется процесс Закрытие проекта (см. рис. 17.1).

17.4 Операции и рекомендованные действия

Процесс Контроль стадии состоит из операций, связанных с «Пакетом работ», из отслеживания и направления отчетов о соответствующих мероприятиях, а также выполнения операций по решению инцидентов.

17.4.1 Утвердить «Пакет работ»

Если бы люди начинали действовать тогда, когда им это кажется уместным, то наступил бы хаос. Таким образом, важно, чтобы работа начиналась и продолжалась с согласия менеджера проекта. В этом помогает «Пакет работ» (см. Приложение А.26). Сигналами менеджеру проекта для утверждения «Пакета работ» служит утверждение стадии, одобренный «План исключения», новый «Пакет работ» или корректирующие действия, предпринимаемые как реакция на инцидент или риск. Рекомендуются следующие действия:

- Изучить текущий «План стадии», получить представление о продуктах, затратах, усилиях и допусках;
- Изучить «Документацию по инициации проекта», чтобы получить представление о необходимых средствах контроля, стандартах качества и о том, как будет происходить передача продуктов;
- Определить «Пакеты работ»;
- Обсудить «Пакет работ» с менеджером команды и убедиться в том, что менеджер команды его принимает;
- Изучить «План команды», составленный менеджером команды, и обновить информацию о сроках в «Плане стадии»;
- Обновить «Реестр качества» и «Записи об элементах конфигурации», а также, при необходимости, «Реестр рисков» и «Реестр инцидентов».

17.4.2 Оценить статус «Пакета работ»

Необходимо проводить регулярную оценку «Пакета работ». Ее частота определяется в конкретном согласованном «Пакете работ».

Рекомендуются следующие действия:

- Собрать и изучить информацию о прогрессе, относящуюся к выполняемому «Пакету работ», которая содержится в «Отчете о прохождении контрольной точки»;
- При необходимости, обновить «Реестр рисков» и «Реестр инцидентов»;
- Обновить «План стадии» для текущей стадии.

17.4.3 Получить выполненный «Пакет работ»

Когда «Пакет работ» выполнен, необходимо получить подтверждение этого. Рекомендуются следующие действия:

- Проверьте, что работа выполнена в соответствии с «Пакетом работ» и «Реестр качества» заполнен;
- Убедитесь в том, что каждый продукт в «Пакете работ» одобрен и «Запись об элементе конфигурации» обновлена;
- Обновите статус «Пакета работ» в «Плане стадии».

17.4.4 Определить статус стадии

Чтобы предотвратить выход стадии из-под контроля, необходима регулярная оценка того, что фактически произошло, и что должно было произойти. Необходимы следующие действия:

- Оценить прогресс стадии по «Отчетам о прохождении ключевых точек», по прогнозам и фактам, по вопросам, связанным с качеством, по «Реестру рисков», по статусу всех корректирующих действий и доступности ресурсов;
- Проанализировав вышеуказанное, решите, нужны ли какие-нибудь действия, например, утвердить «Пакет работ», составить «Отчет по ключевым моментам», перенести инциденты и риски на следующий уровень, предпринять корректирующие действия, запросить консультацию управляющего совета проекта или зафиксировать какие-либо уроки в журнале;
- Обновить «План стадии», «Реестр рисков» и «Реестр инцидентов»;
- Решить, нужно ли изучить записи об усвоенных уроках;
- Если приближается конец стадии, подготовиться к следующей стадии (процесс Управление границами стадий);
- Если приближается конец проекта, подготовиться к процессу Закрытие проекта.

17.4.5 Отчитаться по ключевым моментам

Менеджер проекта должен проинформировать управляющий совет проекта и другие заинтересованные стороны о прогрессе проекта и стадии. В «Стратегии

управления коммуникацией» указывается частота предоставления «Отчетов по ключевым моментам» (см. Приложение А.11). Рекомендуются следующие действия:

- Собрать необходимую информацию из «Отчетов о прохождении контрольных точек», «Реестра рисков», «Реестра инцидентов», «Реестра качества», «Журнала уроков», «Отчета о статусе продуктов» и всех редакций «Плана стадии» за текущий отчетный период;
- Сделать список корректирующих действий, предпринятых в течение отчетного периода;
- Изучить «Отчет по ключевым моментам» за предыдущий отчетный период;
- Создать «Отчет по ключевым моментам» за текущий отчетный период;
- Разослать отчет в соответствии с процедурой, зафиксированной в «Стратегии управления коммуникацией».

17.4.6 Зафиксировать и проанализировать инциденты и риски

Периодически могут возникать различные инциденты. Перед тем, как анализировать последствия таких инцидентов, необходимо последовательно их фиксировать. Рекомендуются следующие действия:

- Если менеджер проекта может решить инцидент неформальным образом, то нужно сделать запись в «Оперативном журнале»;
- Для тех инцидентов, которые требуют более формального решения, посмотреть в «Стратегии по управлению конфигурацией» соответствующие процедуры, записать инцидент в «Реестр инцидентов», классифицировать и оценить его серьезность, приоритетность и воздействие. Создать «Отчет об инциденте», доложить о статусе инцидента и, при необходимости, сообщить о нем внешним сторонам (см. Главу 11 «Изменение»);
- Насчет рисков проконсультируйтесь со «Стратегией управления рисками». Внесите риски в «Реестр рисков», определите ситуацию, причины и цель риска. Оцените риск с точки зрения планов и «Экономического обоснования», запланируйте выбранную реакцию на риск. Направьте отчет о статусе риска и, при необходимости, сообщите внешним сторонам об этом (см. Главу 10 «Риск»);
- При необходимости, предпримите корректирующие действия и запросите консультацию управляющего совета проекта, или передайте инцидент или риск на следующий уровень, а также оцените статус стадии.

17.4.7 Перенести инциденты и риски на следующий уровень

Это действие относится ко всем видам инцидентов и рисков, которые не могут быть решены в рамках, установленных управляющим советом проекта. Рекомен-

дуются следующие действия:

- Изучить «План стадии» и «План проекта» и предположить, что случится, если не останавливать отклонения;
- Определить варианты решений и оценить их в соответствии с текущим «Планом стадии» и «Экономическим обоснованием»;
- Описать ситуацию, варианты и рекомендованное(-ные) действие(-ия) в «Отчете об исключении» для управляющего совета (см. Приложение А.10).

17.4.8 Предпринять корректирующие действия

Действие относится ко всем вариантам инцидентов и рисков, которые можно решить в рамках допусков, установленных управляющим советом проекта. Рекомендуются следующие действия:

- Собрать всю необходимую информацию об отклонении;
- Определить и отобрать варианты для решения вопроса с этим отклонением;
- При необходимости, утвердить «Пакет работ» и обновить «Записи об элементах конфигурации» по продуктам;
- Обновить «Отчет об инциденте», «Реестр инцидентов» и/или «Реестр рисков», внося изменение(-ия), вытекающее(-ие) из корректирующего действия;
- Обновить текущий «План стадии».

ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ СОЗДАНИЕМ ПРОДУКТА

18.1 Цель

Цель данного процесса – контролировать связь между менеджером проекта и менеджером(-рами) команд(ы) с помощью выставления формальных требований к принятию, выполнению и предоставлению работы в рамках проекта.

18.2 Задачи

В задачи процесса Управление созданием продукта входит обеспечение того, чтобы:

- Работа, порученная команде, была утверждена и согласована;
- Члены команды имели четкое представление о продуктах, ожидаемых усилиях, затратах и сроках;

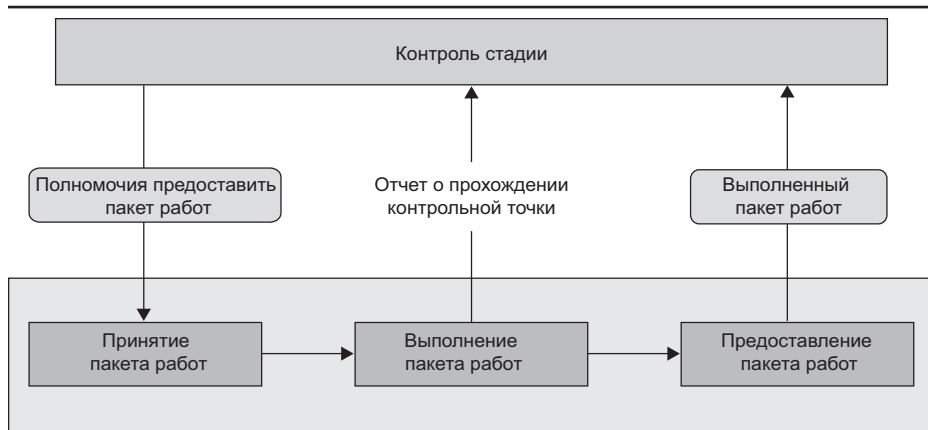


Рисунок 18.1 Схема процесса Управление созданием продукта (на основе материалов по PRINCE2, принадлежащих AXELOS)

- Запланированные продукты создавались в соответствии с ожиданиями и в границах допусков;
- Точная информация о прогрессе предоставлялась менеджеру проекта в оговоренные промежутки времени.

18.3 Контекст

Этот процесс рассматривает прогресс со стороны менеджера команды, как показано на рисунке 18.1. Менеджер команды обеспечивает выполнение и предоставление командой «Пакетов работ»:

- Принимая и проверяя утвержденные «Пакеты работ»;
- Удостоверившись в том, что контактные лица определены;
- Создав «План команды», который может выглядеть по-разному: от простого приложения к «Пакету работ» до полноценного плана, созданного по типу «Плана стадии»;
- Обеспечивая создание продуктов с помощью оговоренных методов;
- Показывая, что каждый продукт соответствует установленным для него критериям качества;
- Получая одобрение выполненных продуктов от уполномоченных органов или лиц, указанных в «Описании продукта»;
- Передавая продукты менеджеру проекта в соответствии с процедурами, описанными в «Пакете работ».

18.4 Операции и рекомендованные действия

В этом процессе есть три операции, каждая из которых описывается ниже подробно.

18.4.1 Принять «Пакет работ»

Между менеджером проекта и менеджером команды должно быть заключено соглашение относительно аспектов работы, которую нужно выполнить. Рекомендуются следующие действия:

- Изучить «Пакет работ», уточнить, что именно должно быть создано, договориться об ограничениях, допусках, определить требования к предоставлению отчетов, указать, как будут получаться одобрения и передаваться готовые продукты, а также зафиксировать процедуру информирования менеджера проекта о завершении;
- Создать «План команды», в котором четко прописать, что продукт(ы) могут быть созданы в условиях существующих ограничений;
- Изучить все риски в контексте «Плана команды» и сообщить менеджеру проекта обо всех новых или изменившихся рисках;
- Обсудить с лицами, осуществляющими внутреннюю поддержку проекта, нужны ли дополнительные оценщики и, если они нужны, обновить «Реестр качества»;
- Договориться о предоставлении «Пакета работ».

18.4.2 Выполнить «Пакет работ»

Во время выполнения «Пакета работ» менеджер команды должен отчитываться о прогрессе согласно договоренности и не должен превышать разрешенные допуски. Как только появляется прогноз того, что последнее может произойти, менеджер команды должен направить сообщение об инциденте. Рекомендуются следующие действия:

- Управлять созданием предоставленных результатов с помощью эффективного использования критериев качества, необходимых техник, процессов и процедур, четких взаимосвязей и согласованной процедуры по обновлению «Реестра качества»;
- Записывать информацию о сделанных усилиях;
- Отслеживать и контролировать любые инциденты, уроки и риски, а также давать советы или информировать менеджера проекта об их статусе и, при необходимости, сообщать об инциденте;
- Получать одобрение для законченных предоставленных результатов, получить и разослать записи об одобрении, обновить «Записи об элементах конфигурации»;
- Оценить статус «Пакета работ» и включить эту информацию в «Отчеты о прохождении контрольных точек», направляемые менеджеру проекта.

18.4.3 Предоставление «Пакета работ»

Менеджер проекта должен быть немедленно уведомлен о завершении каждо-

го «Пакета работ». Рекомендуются следующие действия:

- Просмотреть «Реестра качества» и убедиться в том, что он полностью выполнен;
- Просмотреть записи об одобрении, чтобы убедиться, что все согласованные продукты были одобрены;
- Обновить «План команды», предоставить продукты и уведомить менеджера проекта о его завершении.

ГЛАВА 19. УПРАВЛЕНИЕ ГРАНИЦАМИ СТАДИИ

19.1 Цель

Цель этого процесса – обеспечить управляющий совет информацией, достаточной для оценки успеха текущей стадии, одобрения следующего «Плана стадии» и анализа обновленного «Плана проекта». Также в рамках этого процесса регу-

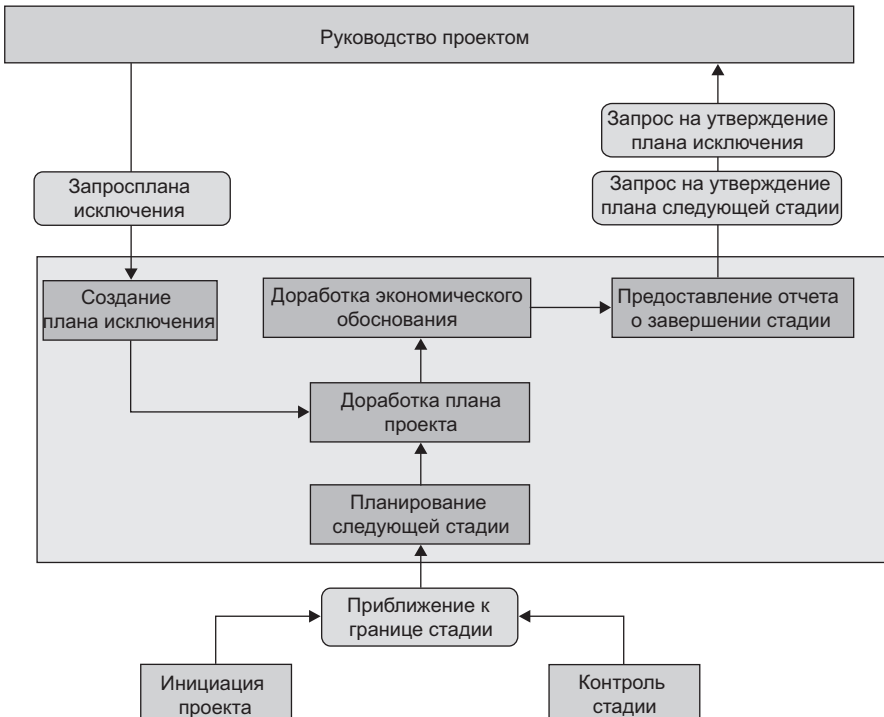


Рисунок 19.1 Схема процесса Управление границами стадии (на основе материалов по PRINCE2, принадлежащих AXELOS)

лярно подтверждается экономическая целесообразность и приемлемость рисков. Кроме того, управляющему совету представляются для одобрения «Планы исключений».

19.2 Задачи

В рамках процесса выполняются следующие задачи:

- Доказать управляющему совету, что продукты текущей стадии созданы и одобрены;
- Подготовить следующий «План стадии»;
- Просмотреть и – при необходимости – обновить «Документацию по инициации проекта»;
- Предоставлять управляющему совету необходимую информацию для регулярной оценки экономической целесообразности проекта и общей подверженности рискам;
- Записать все усвоенные уроки, которые могут пригодиться в следующих стадиях или других проектах;
- Запросить утверждение начала следующей стадии.

При наличии исключения, задачами являются:

- Подготовить «План исключения» в соответствии с указаниями управляющего совета;
- Запросить разрешение заменить текущий «План проекта» или «План стадии» «Планом исключения».

19.3 Контекст

Направленность проекта должна постоянно подтверждаться управляющим советом в конце каждой (управленческой) стадии. Следовательно, менеджер проекта должен совершать различные операции, чтобы управляющий совет принимал правильные решения (см. рис. 19.1).

19.4 Операции и рекомендованные действия

19.4.1 Спланировать следующую стадию

При приближении к концу текущей стадии менеджер проекта готовит следующий «План стадии» после обсуждений с управляющим советом, внутренним контролем проекта, менеджерами команд и другими заинтересованными сторонами. Рекомендуются следующие действия:

- Частично пересмотреть «Документацию по инициации проекта» на предмет внесения необходимых изменений;
- Создать «План стадии» для следующей стадии, в том числе пересмотреть

«План проекта», «Стратегию управления качеством», «Реестр рисков» и «Реестр инцидентов», вместе с созданием или обновлением иерархической структуры продуктов, «Описаний продуктов» и диаграммы создания продуктов, относящихся к следующей стадии;

- Создать или обновить «Записи об элементах конфигурации» для продуктов, которые должны быть произведены в следующей стадии;
- Обновить «Реестр инцидентов» и «Реестр рисков» в части новых или измененных рисков;
- Обновить «Реестр качества» в части запланированных операций по управлению качеством.

19.4.2 Обновить «План проекта»

«План проекта» необходим, чтобы управляющий совет отслеживал общий прогресс. Следовательно, его нужно регулярно обновлять, внося фактическую информацию о стадии, которая заканчивается, и прогнозы по поводу стадии, которая должна начаться. Рекомендуются следующие действия:

- Убедиться в том, что текущий «План стадии» является актуальным;
- Проанализировать «План проекта» и включить в него фактические данные о текущей стадии, прогнозы относительно следующей стадии, любые изменения в «Описании продукта проекта», любую информацию об инцидентах и рисках, любые измененные или дополнительные продукты, которые требует управляющий совет, а также любые изменения в «Документации по инициации проекта»;
- Если были обнаружены новые риски или инциденты, тогда обновить «Реестр инцидентов» и «Реестр рисков».

19.4.3 Обновить «Экономическое обоснование»

Обычно управляющий совет уполномочен продолжать проект, только пока он остается целесообразным. Но проекты часто ведутся в динамической внешней среде, следовательно, существует необходимость подтверждать их целесообразность, если/когда появляется новая информация о затратах и конечных сроках. Рекомендуются следующие действия:

- Определить общую подверженность проекта рискам и выделить ключевые риски, которые влияют на «Экономическое обоснование»;
- Обновить «План оценки выгод» (если на текущей стадии происходила какая-либо оценка выгод);
- Изучить и оценить «План оценки выгод», воздействие согласованных изменений, которые могут повлиять на выгоды, профиль рисков и ключевые риски. Также изучить «Реестр инцидентов» на предмет наличия инцидентов, влияющих на «Экономическое обоснование». Посмотреть в «Плане проек-

та», не поменялись ли сроки завершения проекта и/или затраты, что, соответственно, может повлиять на анализ затрат и выгод, а также на необходимость проведения мероприятий по оценке выгод на следующей стадии;

- При необходимости пересмотреть «Экономическое обоснование» и «План оценки выгод»;
- При необходимости обновить «Реестр инцидентов» и «Реестр рисков».

19.4.4 Отчитаться о конце стадии

Это действие должно быть совершено как можно ближе к концу стадии, также как и разработка «Плана исключения». Рекомендуются следующие действия:

- Оценить статус обновленного «Экономического обоснования», «Плана стадии», работы команды, качества продукта, появившихся инцидентов и рисков;
- Подготовить «Отчет о завершении стадии» (см. Приложение А.9) и посмотреть в «Стратегии управления коммуникацией», каким внешним заинтересованным сторонам должна быть направлена копия этого отчета.

19.4.5 Создать «План исключения»

Управляющий совет запрашивает «Планы исключений» в ответ на «Отчет об исключении». Хотя «План исключения» будет создан до запланированного конца стадии, одобрение его управляющим советом является показателем пересмотра стадии. Рекомендуются следующие действия:

- Записать инцидент, вследствие возникновения которого управляющий совет запросил «План исключения»;
- Частично пересмотреть «Документацию по инициации проекта» на предмет всех необходимых изменений в том, что касается ожидаемого заказчиком качества, критериев приемки, проектного подхода, команды по управлению проектом и описания ролей, а также пользы стратегий и средств контроля. Обновить «Документацию по инициации проекта», где необходимо;
- Создать «План исключения»:
 - Изучить «План стадии» для определения продуктов, которые должны быть созданы;
 - Подробности посмотреть в «Плане исключения»;
 - Посмотреть в «Стратегии управления качеством», нужно ли создать новые продукты;
 - Обновить иерархическую структуру продуктов, «Описания продуктов» и диаграмму создания продуктов, относящиеся к данному «Плану исключения»;
- Создать или обновить «Записи об элементах конфигурации» для продуктов, которые должны быть созданы в рамках данного «Плана исключения»;

- Обновить «Реестр инцидентов» и «Реестр рисков» в части новых или измененных инцидентов и рисков;
- Обновить «Реестр качества» в части запланированных мероприятий по управлению качеством.

ГЛАВА 20. ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА

20.1 Цель

Цель этого процесса – обеспечить такую точку, в которой подтверждается, что продукт проекта принят, а также проверяется, что согласованные изменения, являвшиеся целью проекта и изложенные в «Документации по инициации проекта», были сделаны, или что проект не может больше принести ничего полезного.

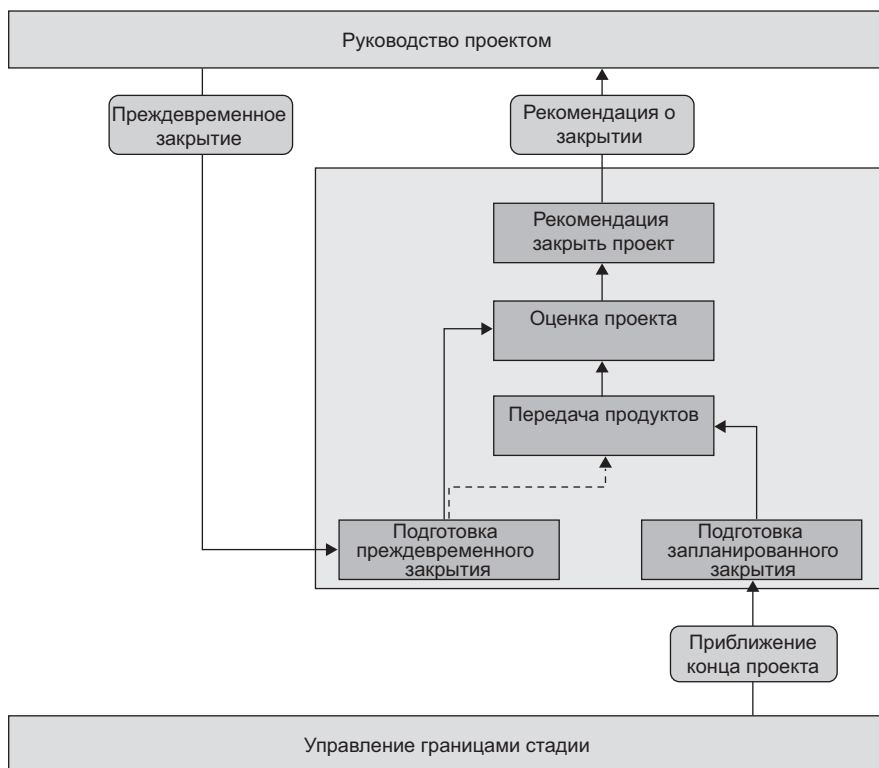


Рисунок 20.1 Схема процесса Закрытие проекта

20.2 Задачи

В задачи этого процесса входит:

- Обеспечить, чтобы пользователь принял продукты проекта;
- Обеспечить, чтобы главная площадка была готова осуществлять поддержку продукта;
- Оценить качества продукта по сравнению с утвержденными версиями;
- Оценить все реализованные выгоды, обновить прогноз по остальным выгодам и запланировать мероприятия по оценке нереализованных выгод;
- Убедиться в том, что в рекомендациях по дальнейшим действиям зафиксированы все нерешенные инциденты и риски.

20.3 Контекст

Четкий конец проекта:

- Всегда лучше, чем медленное сползание в эксплуатацию, так как все заинтересованные стороны признают, что первоначальные цели были достигнуты, проект скоро закончится, продукты будут переданы в эксплуатацию регулярному бизнесу, последующему проекту или программе; команда по управлению проектом будет скоро расформирована и проект перестанет требовать каких-либо расходов;
- Дает возможность определить, какие цели не были достигнуты, чтобы можно было над ними поработать;
- Передает право на продукты от проектной команды заказчику.

Стимулы к определенным действиям или процессам могут возникнуть во время как преждевременного, так и запланированного закрытия, как показано на рисунке 20.1.

20.4 Операции и рекомендованные действия

20.4.1 Подготовить запланированное закрытие

До того, как будет рекомендовано закрытие проекта, менеджер проекта должен убедиться в том, что ожидаемые результаты были достигнуты и предоставлены. Рекомендуются следующие действия:

- Внести в «План проекта» последние фактические данные;
- Запросить «Отчет о статусе продуктов» (у лиц, осуществляющих поддержку проекта);
- Подтвердить, что проект предоставил все продукты согласно договоренности и что критерии приемки были соблюдены;

-
- Получить разрешение на уведомление руководства организации или программы о том, чтобы ресурсы были отозваны.

20.4.2 Подготовить преждевременное закрытие

В ситуациях, когда управляющий совет дает распоряжение менеджеру проекта закрыть проект преждевременно, менеджер проекта должен обеспечить не только прекращение работ, но и сохранение всего, произведенного проектом, всего, что может иметь какую-то ценность. Он также должен сообщить руководству организации или программы обо всех инцидентах, которые могут возникнуть из-за преждевременного закрытия проекта. Рекомендуются следующие действия:

- Внести в «Реестр инцидентов» запись о преждевременном закрытии;
- Внести в «План проекта» последние фактические данные;
- Запросить «Отчет о статусе продуктов» (у лиц, осуществляющих поддержку проекта) и установить статус продуктов;
- Согласовать способы применения законченных продуктов или продуктов, находящихся в процессе создания;
- Запросить разрешение на уведомление руководства организации или программы о том, чтобы ресурсы могут быть отозваны раньше.

20.4.3 Передача продуктов

Продукты проекта должны перейти в зону эксплуатации и обслуживания до того, как проект будет закрыт. Это может произойти либо в конце проекта при единственном выпуске, или это может быть поэтапная передача, если выпусков несколько. Рекомендуются следующие действия:

- Подготовить рекомендации по дальнейшим действиям, в том числе по незавершенной работе, инцидентам и рискам;
- Проверить, что в «Плане оценки выгод» содержится подтверждение выгод после проекта;
- Посмотреть в «Стратегии управления конфигурацией», каким образом продукты должны передаваться в зону эксплуатации и обслуживания;
- Убедиться в том, что зона эксплуатации и обслуживания приняла продукты и ответственность за них.

20.4.4 Оценить проект

Успешная организация всегда учится на опыте своих предыдущих проектов. Следовательно, необходимо оценить, насколько проект был (не)успешен, и что необходимо исправить, чтобы помочь будущим проектам. Рекомендуются следующие действия:

- Оценить первоначальную цель «Документации по инициации проекта»,

которая была утверждена в момент создания;

- Оценить утвержденные изменения в соответствии с текущей версией «Документации по инициации проекта»;
- Подготовить «Отчет о завершении проекта» (см. приложение А.8);
- Подготовить «Отчет об усвоенных уроках», который может пригодиться в следующих проектах, и получить разрешение от управляющего совета отослать его руководству организации или программы (см. приложение А.15).

20.4.5 Рекомендовать закрытие проекта

Рекомендация о закрытии проекта должна быть направлена в управляющий совет, когда менеджер проекта подтвердил, что проект может быть закрыт. Рекомендуются следующие действия:

- Посмотреть в «Стратегии управления коммуникацией», кому из заинтересованных сторон нужно знать, что проект закрывается;
- Закрыть реестры и журналы проекта;
- Заархивировать и обеспечить безопасность всей информации, связанной с проектом, чтобы в будущем можно было провести проверку качества работы, действий и решений команды по управлению проектом;
- Подготовить и отправить управляющему совету уведомление о том, что проект был закрыт.

ГЛАВА 21. АДАПТАЦИЯ PRINCE2

21.1 Что такое адаптация?

Метод PRINCE2 адаптируется к специфическим факторам проекта, а также к факторам внешней среды. Под адаптацией понимается надлежащее использование PRINCE2 в любом проекте, с правильным количеством планирования, контроля, руководства и с использованием процессов и тем.

В то время как внедрение – это введение метода PRINCE2 во всей организации. В таблице 21.1 показаны различия между внедрением и адаптацией.

Адаптация заключается не в опускании некоторых элементов метода. Это может привести к ослаблению проектного управления. Адаптация – это именно приспособление элементов, а не их опускание.

Опасность заключается в отсутствии адаптации PRINCE2. Последствием этого будет жесткий, механический, основанный на шаблонах проектный менеджмент.

Внедрение	Адаптация
Совершается организацией для введения метода PRINCE2	Совершается командой по управлению проектом для адаптации метода к контексту конкретного проекта
Акцент на: <ul style="list-style-type: none"> • Обязанности в процессе, • Правила измерений / руководство • Стандарты (шаблоны, определения) • Обучение и развитие • Интеграция с бизнес-процессами • Инструменты • Контроль процессов 	Акцент на: <ul style="list-style-type: none"> • Адаптация тем с помощью стратегий и средств контроля • Внедрение специфических терминов / языка • Пересмотр «Описаний продуктов» для управленческих продуктов • Пересмотр описаний ролей в проекте по методу PRINCE2 • Настройка процессов под вышеизложенное
Руководство дано в «Модели зрелости PRINCE2»	Руководство дано в этом справочнике

Таблица 21.1 Внедрение и адаптация
(на основе материалов по PRINCE2,

21.2 Общий подход к адаптации

PRINCE2 нужно адаптировать в соответствии со специфическими факторами проекта, а также факторами внешней среды. Третьим аспектом в этом процессе является адаптация менеджером проекта принципов PRINCE2 без потери их ценности (см. рис. 13.1).

Так как принципы являются универсальными, они применяются всегда и не подвергаются адаптации.

Адаптация состоит из следующих аспектов:

- Адаптация тем обычно заключается во внедрении факторов внешней среды, таких как соответствующие политики и стандарты организации или программы, и факторов проекта в стратегии и средства контроля проекта;

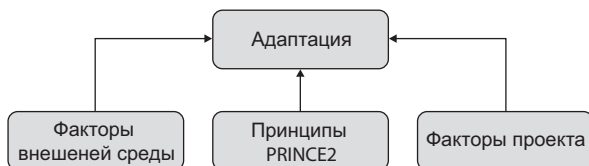


Рисунок 21.1 Факторы, оказывающие влияние на адаптацию

-
- Применение используемых организацией терминов и языка может помочь в улучшении взаимопонимания между всеми вовлеченными в проект людьми. Например, организация может использовать термин «Отчет о прогрессе» вместо «Отчет по ключевым моментам»;
 - Адаптация управленческих продуктов может помочь в том случае, если те их части, которые являются специфическими для данной организации, способствуют лучшему пониманию и руководству процессом;
 - Адаптация описаний ролей может потребоваться, так как стандартные описания не всегда подходят к индивидуальным особенностям людей и органов управления;
 - Адаптация процессов может привести к изменению обязанностей во время мероприятий или любых ссылок на стандартные управленческие продукты.

Чтобы все вовлеченные люди одинаково понимали степень адаптации, в «Документации по инициации проекта» нужно четко описать, как метод адаптируется к данному конкретному проекту.

21.3 Примеры адаптации

В следующих разделах даны примеры и инструкции по адаптации PRINCE2. Их следует рассматривать не как исчерпывающий список, а скорее как общее руководство. Каждый менеджер проекта должен взвесить достоинства и недостатки этой инструкции по отношению к конкретному проекту или определенным внешним факторам.

21.4 Проекты в программном окружении

Срок жизни временных организаций, таких как программы, часто охватывает не только осуществление проекта, но и реализацию выгод после того, как проект закрывается. В таблице 21.2 показано сравнение проекта и программы.

Когда проект является частью программы, несколько аспектов обязательно должны быть адаптированы: темы, процессы и управленческие продукты. В этом разделе в вопросах управления программами делаются ссылки на справочник AXELOS «Руководство успешными программами» (Managing Successful Programmes).

При разработке «Экономического обоснования» стандарты определяет программа. У программы есть свое «Экономическое обоснование», которое может послужить основой для «Экономического обоснования», только с сокращенным содержанием. Иногда «Экономическое обоснование» определяется программой до инициации проекта. Выгоды проекта отслеживаются программой, и «План оценки выгод» проекта может стать частью плана реализации выгод программы.

Проект	Программа
Реализуется ради предоставленного результата	Реализуется ради «конечного состояния»
Конечный: определенное начало и конец	Отсутствует заранее определенный путь
Предоставленные результаты определены и имеют ограниченный объем	Изменение возможностей бизнеса
Предоставление продукта	Согласованное предоставление конечного продукта, в том числе в результате проектов, не приносящих выгоды
Выгоды обычно накапливаются за пределами проекта	Выгоды реализуются как часть программы, а также позже
Меньшая продолжительность	Большая продолжительность

Таблица 21.2 Сравнение проектов и программ
(на основе материалов по PRINCE2, принадлежащих AXELOS)

Организационные аспекты программы и проекта должны осуществляться вместе, чтобы можно было эффективно проводить отчетность и оценку, обеспечить четкие границы ответственности и избежать дублирования. Несколько примеров интеграции ролей:

- Менеджер программы может быть ответственным руководителем проекта;
- Менеджер(ы) изменений в бизнесе может(-гут) выполнять роль старшего(-ших) пользователя(-лей);
- Уполномоченный проектировщик программы может также выполнять роль внутреннего контроля проекта или быть ответственным за изменения;
- Лица, осуществляющие поддержку программы, могут также взять на себя роль поддержки проекта.

Программа может предоставить «Стратегию управления качеством». Команда по управлению программой может проводить мероприятия по внутреннему и независимому контролю качества, а также давать консультации по методам, связанным с качеством.

При планировании проекта нужно обеспечить внедрение стандартов программы, связанных с мониторингом и контролем. Также в плане(-нах) проекта необходимо учитывать зависимости от других проектов программы.

Со «Стратегией управления рисками» программы можно сверяться при выборе техники, измерения и категории проекта.

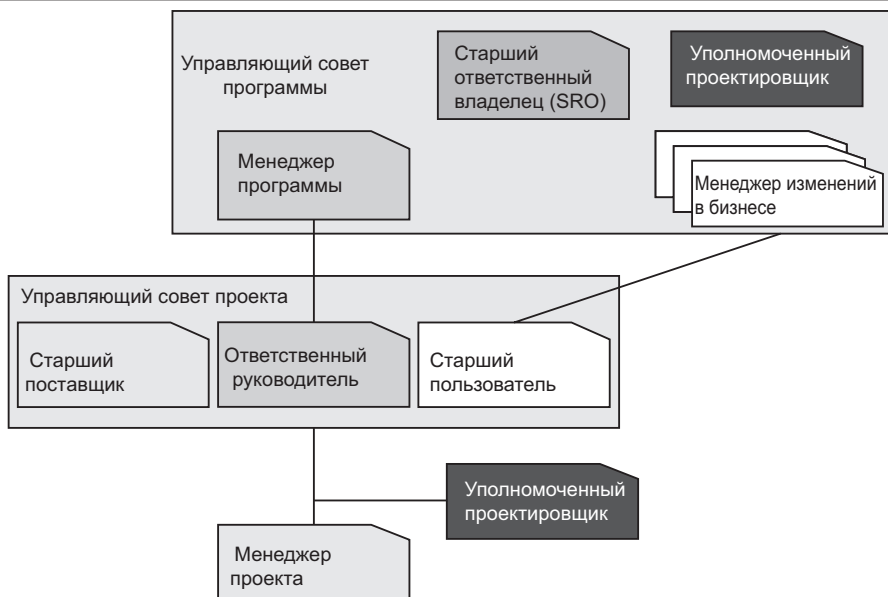


Рисунок 21.2 Роли в проекте и программе

Стратегия решения инцидентов программы будет руководством для процедур контроля изменений проекта.

Кроме того, информационная стратегия программы может послужить основой для «Стратегии управления конфигурацией».

Стратегия программы по мониторингу и контролю влияет на мероприятия проекта, связанные с отчетами и оценкой.

Также программа повлияет на допуски, продолжительность и количество стадий.

Начало проекта – это единственный процесс в управлении проектом, который осуществляется в первую очередь командой по управлению программой. Во всех других процессах существует прямая связь с руководством (организации или) программы.

Необходимо подумать над использованием различных стратегических документов в управленческих продуктах: должны ли они выглядеть одинаково или различаться, и кто отвечает за обновление реестров и журналов, а также за коммуникацию, связанную с ними?

21.5 Масштаб проекта

Масштаб проекта – это не только его размер, но еще и сложность, риск и важность (см. таблицу 21.3). Тем не менее, необходимо принимать все принципы PRINCE2 во внимание, а не думать, какие из них не использовать. Использование

метода PRINCE2 может рассматриваться как способ снизить вероятность провала проекта. Следовательно, если делается послабление в каком-то из аспектов PRINCE2, это следует рассматривать как риск.

Масштаб проекта	Характеристики	Применение PRINCE2
Высокий	<ul style="list-style-type: none"> • Программа • Трансформация бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • MSP для программ, • PRINCE2 для проектов
	<p>Интенсивный проект</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень риска, затрат, важности и публичности • Несколько организаций • Международный 	<ul style="list-style-type: none"> • Несколько стадий создания продукта • Расширенный управляющий совет • Отдельные люди для выполнения ролей менеджеров команд и поддержки проекта • Отдельные управленческие продукты
	<p>Обычные проекты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Средний уровень риска, затрат, важности и публичности • Несколько площадок 	<ul style="list-style-type: none"> • Одна или несколько стадий создания продукта • Стандартный управляющий совет • Отдельные люди для выполнения ролей менеджеров команд и поддержки проекта необязательны • Некоторые управленческие продукты совмещены
	<p>Простой проект</p> <ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень риска, затрат, важности и публичности • Одна организация • Одна площадка 	<ul style="list-style-type: none"> • Одна стадия создания продукта • Упрощенный управляющий совет • Менеджер проекта выполняет также роль менеджера команды и поддержки проекта • Управленческие продукты совмещены
	<p>Задача</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управляющий совет проекта состоит из одного человека • Менеджер проекта сам выполняет работу • Затраты оплачиваются из бюджета «обычного бизнеса» • Простое экономическое обоснование / руководство 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение пакета работ
Низкий		

Таблица 21.3 Примеры проектов различных масштабов

Если говорить о простых проектах, то в отношении тем необходимо принять во внимание следующее:

- Роли нужно совмещать, а не опускать, например, менеджер проекта может также выполнять роли поддержки проекта и менеджера команды. Другой пример – совмещение ролей ответственного руководителя и старшего(-ших) пользователя(-лей);
- «Экономическое обоснование» в простых проектах может быть любым документом, показывающим экономическую целесообразность;
- «Описаний продуктов» и простого плана может быть достаточно;
- Необходимо упрощенное понимание уровней качества;
- Анализ рисков, действия в ситуации риска и отчеты о рисках можно делать в простой форме;
- Можно использовать простой метод контроля изменений;
- Для отчета можно использовать короткую письменную или устную форму.

В простых проектах значимы все процессы. В некоторых случаях может оказаться целесообразным проводить процесс Начало проекта менее формально, или соединить Начало и Инициацию проекта.

Руководство по управленческим продуктам в маленьких или простых проектах:

- Управляющий совет может получать устные отчеты или осуществлять вербальную коммуникацию;
- Отчеты можно предоставлять даже в виде простого электронного письма;
- «Документация по инициации проекта» может быть даже в виде презентации из нескольких слайдов;
- Маленькими проектами можно управлять с помощью четырех наборов документов: «Документация по инициации проекта» (в том числе «Краткое изложение проекта»), «Отчет по ключевым моментам», «Оперативный журнал» (в том числе записи о рисках, инцидентах и т.д.) и «Отчет о завершении проекта» (включающий записи об уроках);
- Если стадия создания продукта только одна, то «План стадии» и «Отчет о завершении стадии» не нужны;
- Если нет менеджера(-ров) команд(ы), тогда «Пакет работ» и «Отчеты о прохождении контрольной точки» могут не понадобиться;
- «Реестр инцидентов» или «Оперативный журнал», в котором записываются все инциденты, может оказаться более полезным, чем посылаемый каждый раз отдельный «Отчет об инциденте».

21.6 Коммерческая внешняя среда «заказчик/поставщик»

Если между заказчиком и поставщиком присутствуют коммерческие отношения, то в этом случае есть как минимум два (один у заказчика, другой у поставщика) набора причин для осуществления проекта, две системы управления, две руководящие структуры и две организационные культуры.

Также заказчик и поставщик будут иметь каждый свое собственное «Экономическое обоснование». Если одно из этих обоснований больше не действует, проект будет испытывать серьезные трудности и, скорее всего, провалится, даже если «Экономическое обоснование» другой стороны все еще актуально. Однако стороны обычно (частично) скрывают друг от друга свои экономические обоснования.

В коммерческих отношениях ключевым решением является назначение старшего поставщика. Должен ли сам поставщик выполнять эту роль или нужно нанять управляющего? А если поставщиков несколько? Если поставщиков больше четырех, то разумно назначить основного подрядчика старшим поставщиком. Если в рамках проекта есть стадия закупки, то старший закупщик может выполнять эту роль до тех пор, пока не будет выбран поставщик.

Менеджер проекта – в большинстве случаев – будет со стороны заказчика, а поставщик выполняет роль менеджера команды. Если проект управляется из организации поставщика, то менеджер проекта может быть со стороны поставщика. Но кто будет старшим пользователем? Один из вариантов – назначить старшим пользователем менеджера по работе с корпоративными клиентами, так как он или она принимает решения от имени заказчика.

Эти подходы нужно рассматривать в ключе того, соответствуют ли они стратегии заказчика, стратегии поставщика или комбинации этих двух стратегий.

Если проект управляется по стадиям, тогда решением для договорного оформления проекта может быть система оплаты по стадиям. В этой ситуации «План команды» поставщика может оставаться скрытым от заказчика. Хороший «Отчет о прохождении контрольной точки» создает базу, на основе которой менеджер проекта может затем реализовывать мероприятия по мониторингу и контролю.

«Реестр рисков» также может оставаться скрытым, так как некоторые риски могут иметь отношение только к одной из сторон. Если «Реестр рисков» общий, то необходимо внимательно подходить к определению владельца риска.

Процедура контроля изменений должна соответствовать процедурам закупки заказчика и процедурам утверждения поставщика. Способы предоставления отчетности о прогрессе проекта или стадии также должны соответствовать требованиям по руководству организацией, если такие существуют.

На стороне поставщика процессы должны быть адаптированы: процесс Начало проекта будет происходить перед заключением контракта как реакция на запрос заказчиком коммерческого предложения. Инициация проекта закончится одобрением контракта и утверждением проекта управляющим советом.

В «Документации по инициации проекта» акцент должен делаться на обязанностях и договорных обязательствах. Для внешнего поставщика «Пакет работ» может рассматриваться как официальный контракт.

21.7 Проекты с участием нескольких организаций

Если в проекте задействовано более чем две организации, как, например, в случае с совместными предприятиями или проектами с участием различных министерств или правительств, то мы имеем дело с несколькими владельцами. Рекомендации в таких случаях будут сходны с рекомендациями для коммерческой внешней среды «заказчик/поставщик». Термин «контракт» лучше заменить на «соглашение». Однако здесь нужно внимательно следить за тем, чтобы управляющие советы не стали слишком большими и громоздкими, что может помешать им эффективно принимать решения.

21.8 Тип проекта

В деле адаптации важен не только размер проекта или вопрос взаимоотношений. На применение PRINCE2 также влияет тип проекта.

21.8.1 Модели жизненных циклов

Есть другие типы методов, которые делают упор на создание и проверку специальных продуктов, такие как метод водопада или динамические методы (например, DSDM Atern). PRINCE2 намеренно не рассматривает эти аспекты, и чтобы его можно было использовать одновременно со специальными моделями жизненных циклов, он должен быть адаптирован следующим образом:

- соответствие управленческих стадий производственным циклам (например, проектирование, строительство, испытания, передача права собственности);
- использование допусков, например, маленьких допусков по времени и качеству, и более широких допусков по объему, при реализации динамического метода или итеративной модели;
- введение специальных ролей в команду по управлению проектом. Очень часто бывает трудно решить, как называть эти роли. Но еще более важно, чтобы обязанности были ясными и понимались всеми участниками;
- модели жизненных циклов могут предписывать управленческие продукты проекта. В таких случаях важно избежать дублирования или пробелов. Разумным подходом будет решить, нужно ли использовать аналог из PRINCE2 или нет.

21.8.2 Развивающийся проект

Проекты, подразумевающие исследования и разработки, разработку новой политики или анализ реалистичности – эти типичные примеры развивающихся проектов. Спецификация в таких проектах заранее не определена, а развивается или

возникает по ходу проекта; спецификаций также может быть несколько. Очень часто они могут оспариваться или обсуждаться в течение жизненного цикла проекта. К «Экономическому обоснованию» в таких случаях относятся как к «наилучшему и согласованному прогнозу», который будет меняться на протяжении жизненного цикла проекта.

21.8.3 Проект по анализу реалистичности

Для того, чтобы изучить ситуацию и выработать варианты дальнейшего развития событий, может потребоваться анализ реалистичности (рисунок 21.3). Такое исследование само по себе является проектом, так как у выбранного в результате него варианта будет уже другое «Экономическое обоснование», «План проекта» и/или риски.

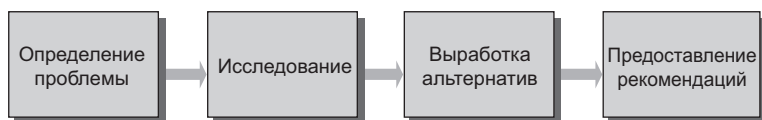


Рисунок 21.3 Операции в рамках анализа реалистичности (источник: AXELOS)

В результате анализа реалистичности должен появиться один продукт – рекомендация. Решение о том, продолжать или нет, должно следовать после рекомендации. Проекты по разработке политики похожи на проекты по анализу реалистичности, конечный продукт не имеет другой прямой ценности, кроме принятия взвешенного решения. Внедрение этого решения – это уже другой проект.

21. 9 Различия по секторам

Конечно, существуют различия между государственным и частным сектором. Необходимость «Экономического обоснования» не оспаривается. Тем не менее, в государственном секторе Великобритании можно выделить две черты, которые требуют адаптации метода PRINCE2:

1. Есть старший ответственный владелец (Senior Responsible Owner, SRO): так как в правительственном секторе Великобритании все чаще используются старшие ответственные руководители, то здесь есть два обстоятельства. Во-первых, в контексте программы ответственный руководитель проекта отчитывается перед SRO, который назначается в рамках программы. Во-вторых, когда на отдельный проект назначается SRO, этот человек может выполнять роль ответственного руководителя или назначить кого-то другого на эту роль.

2. Проект должен пройти оценку AXELOS Gateway: оценка AXELOS Gateway является лучшей практикой в государственном секторе Великобритании. Она предлагает «оценку коллегами» – независимые профессионалы, не участвующие в проекте, используют свой опыт и знания, чтобы проверить прогресс и опреде-

лить вероятность успешного завершения проекта. PRINCE2 совмещается с такого рода оценкой следующим образом:

- Процесс «Руководство проектом», который утверждает инициацию, соотносится с «Оценка 1: экономическая целесообразность»;
- Процесс «Руководство проектом», который утверждает «План стадии» или «План исключения», соотносится с «Оценка 2, 3 и 4: стратегия создания продукта, решение об инвестиции и готовность к обслуживанию».

21.10 Своды знаний

Между сводом знаний (Body of Knowledge, BoK) и PRINCE2 есть разница (см. Таблицу 21.4). В качестве примера можно привести IPMA Competency Baseline(s), PMBOK от PMI или APMBOK от APM. На самом деле, они являются дополнительными.

PRINCE2	Свод знаний
<ul style="list-style-type: none"> • Метод управления проектами • Предписывающий • Единый набор процессов и тем • Охватывает все роли в команде по управлению проектом • Не охватывает личные навыки • Дает ссылки на техники 	<ul style="list-style-type: none"> • Обширная коллекция «хороших практик» для управления проектами • Не предписывающий • Каждую тему можно рассматривать отдельно • Ориентирован на менеджеров проектов • Охватывает межличностные навыки • Описывает техники

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

«КРАТКИЕ ОПИСАНИЯ ПРОДУКТОВ» ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ

А.1 План оценки выгод

В «Плане оценки выгод» описывается, как и когда можно измерить достижения выгод проекта.

Содержание:

- Какие выгоды нужно измерять;
- Кто несет общую ответственность за ожидаемые выгоды;
- Как и когда можно измерять выгоды;
- Какие ресурсы необходимы для оценки;
- Измерения утвержденных версий;
- Как будут оцениваться показатели работы продукта.

А.2 Экономическое обоснование

В «Экономическом обосновании» излагается обоснование для осуществления проекта на основе подсчитанных затрат и ожидаемых выгод.

Содержание:

- Резюме;
- Причины;
- Бизнес альтернативы;
- Ожидаемые выгоды и допуски по выгодам;
- Ожидаемые неизбежные потери;
- Сроки;
- Затраты;
- Оценка инвестиции;
- Основные риски.

А.3 Отчет о прохождении контрольной точки

«Отчет о прохождении контрольной точки» используется менеджером команды для доклада менеджеру проекта о статусе «Пакета работ» с такой частотой, которая определена в «Пакете работ».

Содержание:

- Дата;

-
- Период;
 - Отслеживание ситуации;
 - Текущий отчетный период, с указанием продуктов, которые завершены, и тех, что еще в производстве, а также мероприятия по управлению качеством и усвоенные уроки;
 - Следующий отчетный период, с указанием продуктов, которые должны быть завершены и разработаны, а также мероприятия по управлению качеством;
 - Статус допуска по «Пакету работ»;
 - Инциденты и риски.

A.4 Стратегия управления коммуникацией

В «Стратегии управления коммуникацией» описывается частота и средства коммуникации со всеми участниками. Благодаря этому облегчается вовлечение заинтересованных сторон.

Содержание:

- Введение;
- Процедура коммуникации;
- Инструменты и техники;
- Записи;
- Отчетность;
- Сроки операций по коммуникации;
- Роли и обязанности;
- Анализ заинтересованных сторон:
 - Определение каждой заинтересованной стороны;
 - Текущие отношения;
 - Желаемые отношения;
 - Контактные лица;
 - Ключевые сообщения.
- Информационные потребности каждой заинтересованной стороны:
 - Информация, которая должна поступить со стороны проекта;
 - Информация, которая должна быть передана проекту;
 - Поставщик информации; частота, средства и формат коммуникации.

A.5 Записи об элементе конфигурации

Благодаря «Записям об элементах конфигурации» стало возможно записывать информацию, такую как история, статус, версия, вариант и любые отношения между этими аспектами.

Содержание этого документа определяется в «Стратегии управления конфи-

гурацией» (см. Приложение А.6). Набор «Записей об элементах конфигурации» называется библиотека конфигураций.

Содержание:

Предлагается следующее содержание документа «Запись об элементе конфигурации»:

- Идентификатор проекта;
- Идентификатор элемента;
- Текущая версия;
- Название элемента;
- Дата последнего изменения;
- Владелец;
- Местоположение;
- Держатели копий;
- Тип элемента;
- Свойства элемента;
- Стадия;
- Пользователи;
- Статус;
- Состояние продукта;
- Вариант;
- Производитель;
- Назначенная дата;
- Источник;
- Связи с другими элементами;
- Перекрестные ссылки на инциденты, риски и документы.

А.6 Стратегия управления конфигурацией

В «Стратегии управления конфигурацией» определяется, как, когда и кем производится контроль и обеспечение безопасности продуктов.

Содержание:

- Введение;
- Процедура управления конфигурацией (в том числе операции по планированию, идентификации, контролю, фиксации статуса, подтверждению и аудиту);
- Процедура контроля инцидентов и изменений (в том числе операции по фиксации, исследованию, предложению, решению и внедрению);

-
- Инструменты и техники;
 - Определение содержания «Реестра инцидентов» (см. Приложение А.12), а также «Записей об элементах конфигурации» (см. Приложение А.5);
 - Содержание «Отчета об инциденте» (см. Приложение А.13) и «Отчета о статусе продуктов»;
 - Сроки проведения мероприятий по управлению конфигурацией и контролю инцидентов и изменений;
 - Роли и обязанности;
 - Шкалы приоритизации запросов на изменения и отклонения от спецификации, а также серьезности в плане уровня управления, на котором должны решаться эти вопросы.

А.7 Оперативный журнал

В «Оперативном журнале» записываются неформальные инциденты, действия или события, не появляющиеся ни в каких других реестрах или журналах PRINCE2. Это дневник менеджера проекта. Он также используется как хранилище инцидентов и рисков во время Начала проекта.

Содержание:

- Дата записи;
- Проблема, действие, событие или комментарий;
- Ответственный человек;
- Установленная дата;
- Результаты.

А.8 Отчет о завершении проекта

В «Отчете о завершении проекта» показывается, что получилось в результате проекта по сравнению с «Документацией по инициации проекта». Он передает группе людей, которые будут осуществлять поддержку продуктов в будущем, следующую информацию: любые полезные уроки, подробности о незаконченной работе, существующие риски или потенциальные модификации продуктов.

Содержание:

- Отчет менеджера проекта о результатах проекта;
- Оценка «Экономического обоснования»;
- Оценка целей проекта;
- Оценка работы команды;
- Оценка:
 - Записей о качестве;
 - Записей об утверждении;

-
- Отклонений от спецификации;
 - Передачи продукта проекта;
 - Краткого изложения рекомендаций по дальнейшим действиям.
- «Отчет об усвоенных уроках» (см. Приложение А.15).

А.9 Отчет о завершении стадии

«Отчет о завершении стадии» содержит информацию, необходимую управляющему совету, чтобы на границе стадий решить, что делать дальше с проектом.

Содержание:

- Отчет менеджера проекта о результатах стадии;
- Оценка «Экономического обоснования»;
- Оценка целей проекта и стадии;
- Оценка работы команды;
- Оценка:
 - Записей о качестве;
 - Записей об утверждении;
 - Отклонений от спецификации;
 - Передачи продукта проекта (если применимо);
 - Краткого изложения рекомендаций по дальнейшим действиям (если применимо).
- «Отчет об усвоенных уроках» (см. Приложение А.15).
- Краткое изложение текущих рисков и инцидентов.
- Прогноз для проекта и следующей стадии.

Когда «Отчет о завершении стадии» делается в конце стадии инициации, в него включаются не все упомянутые выше элементы.

А.10 Отчет об исключении

«Отчет об исключении» создается менеджером проекта, когда прогнозируется, что «План стадии» или «План проекта» превысит уровень допусков.

Содержание:

- Название исключения;
- Причина исключения;
- Последствия отклонения для проекта и/или программы;
- Альтернативные варианты и воздействие каждого варианта на «Экономическое обоснование», риски и допуски;
- Рекомендации;
- Уроки.

Для срочных исключений рекомендуется сразу же сделать устное сообщение, а затем уже заполнить и отправить отчет в согласованной форме.

А.11 Отчет по ключевым моментам

Менеджер проекта использует «Отчет по ключевым моментам», чтобы вкратце информировать управляющий совет и других заинтересованных лиц о статусе стадии с определенной частотой.

Содержание:

- Дата;
- Период;
- Краткая информация о статусе стадии;
- Текущий отчетный период, с указанием статуса «Пакетов работ»; продуктов, которые завершены; продуктов, запланированных, но не начатых или не завершенных в данный период; все корректирующие действия;
- Следующий отчетный период, с указанием статуса «Пакетов работ»; продуктов, которые должны быть завершены; все корректирующие действия, которые должны быть совершены;
- Статус допусков по проекту и стадии;
- Запросы на изменения;
- Ключевые инциденты и риски;
- «Отчет об усвоенных уроках» (если применимо, см. Приложение А.15).

А.12 Реестр инцидентов

«Реестр инцидентов» содержит информацию обо всех формально решаемых инцидентах, и менеджер проекта должен регулярно его отслеживать.

Содержание:

Каждая запись в «Реестре инцидентов» должна содержать следующее:

- Идентификатор инцидента;
- Тип инцидента (запрос на изменение, отклонение от спецификации или проблема/сомнение);
- Дата сообщения об инциденте;
- Кем сделано сообщение;
- Автор «Отчета об инциденте» (см. Приложение А.13);
- Описание инцидента (с указанием причин и последствий);
- Приоритетность (оценивается заново после анализа воздействия);
- Серьезность (указать необходимый уровень управления для принятия реше-

ния);

- Статус;
- Дата закрытия.

А.13 Отчет об инциденте

В «Отчете об инциденте» содержится описание, оценка воздействия и рекомендации для каждого инцидента, решаемого формальным способом (запрос на изменения, отклонение от спецификации или проблема/сомнение).

Содержание:

- Идентификатор инцидента (уникальная ссылка на «Реестр инцидентов», см. Приложение А.12);
- Тип инцидента (запрос на изменение, отклонение от спецификации или проблема/сомнение);
- Дата сообщения об инциденте;
- Кем сделано сообщение;
- Автор «Отчета об инциденте»;
- Описание инцидента (с указанием причин и последствий);
- Анализ воздействия;
- Рекомендация;
- Приоритетность (оценивается заново после анализа воздействия);
- Серьезность (указать необходимый уровень управления для принятия решения);
- Решение;
- Кем утверждено;
- Дата решения;
- Дата закрытия.

А.14 Журнал уроков

«Журнал уроков» – это хранилище уроков (как положительного, так и отрицательного опыта), которые можно применить к этому или будущим проектам. Некоторые уроки идут из предыдущих проектов, а другие – возникают в текущем проекте.

Содержание:

- Тип урока (для этого проекта, организации или программы, или обоих);
- Подробности об уроке (событие, следствие, причина или стимул, предупреждающие сигналы, рекомендации или было ли это событие до этого идентифицировано как риск);

-
- Дата записи;
 - Кем сделана запись;
 - Приоритетность.

А.15 Отчет об усвоенных уроках

«Отчет об усвоенных уроках» используется для передачи любых уроков в другие проекты. Обычно «Отчет об усвоенных уроках» включается в «Отчет о завершении стадии» (см. Приложение А.9) или «Отчет о завершении проекта» (см. Приложение А.8). Эту информацию можно использовать для улучшения стандартов или будущих расчетов.

Содержание:

- Резюме;
- Рамки отчета (стадия или проект);
- Оценка того, что прошло хорошо, что прошло плохо, а также все появившиеся в результате рекомендации о нижеследующем:
 - Метод управления проектом;
 - Специальные методы;
 - Стратегии проекта;
 - Средства контроля проекта;
 - Аномальные явления, вызывающие отклонения.
- Оценка полезных измерений:
 - Усилий, потраченных на создание продуктов;
 - Эффективности «Стратегии управления качеством»;
 - Статистики инцидентов и рисков.
- В случае с особо важными уроками может быть полезно сделать подробные записи о событии, следствии, причине или стимуле, рекомендациях, о том, были ли предупреждающие сигналы, или было ли это событие до этого идентифицировано как риск.

А.16 План

«План» – это документ, в котором рассказывается, как и когда будут достигнуты цели. То есть в нем перечисляются основные продукты, операции и ресурсы (описания всех планов см. в Разделе 9.2).

Содержание:

- Описание плана (уровень и подход плана);
- Предварительные условия плана (аспекты, которые должны соблюдаться, чтобы проект был успешным);
- Внешние зависимости;

-
- Допущения в планировании;
 - Принятые во внимание уроки;
 - Мониторинг и контроль;
 - Бюджеты (в том числе условия для рисков и изменений);
 - Допуски (по времени, затратам, объему работ);
 - «Описания продуктов» (см. Приложение А.17) с допусками по качеству;
 - Расписание с графическим изображением:
 - Диаграмма Гантта или гистограмма;
 - Иерархическая структура продуктов и диаграмма создания продуктов, см. примеры в приложении В;
 - Сеть операций;
 - Таблица требований по ресурсам;
 - Таблица необходимых/назначенных ресурсов по названиям.

А.17 Описание продукта

«Описание продукта» можно использовать для лучшего понимания всех важных аспектов продукта и определения пользователя продукта. См. пример применения метода планирования по продукту в Приложении В.

Содержание:

- Идентификатор;
- Название;
- Назначение продукта;
- Состав (список элементов);
- Происхождение (источники);
- Формат и вид (характеристики);
- Необходимые для разработки навыки;
- Критерии качества (ссылка на стандарты и/или уникальные спецификации);
- Допуски по качеству (приемлемый диапазон отклонений);
- Метод, связанный с качеством;
- Необходимые навыки, связанные с качеством;
- Обязанности, связанные с качеством.

А.18 Отчет о статусе продуктов

«Отчет о статусе продуктов» предоставляет информацию о статусе продуктов проекта, стадии или любой определенной области.

Содержание:

- Рамки отчета (проект, стадия или определенная область);
- Дата создания;

-
- Статус продукта – для каждого продукта может включать:
 - Идентификатор и название продукта;
 - Версия;
 - Статус и дата изменения статуса;
 - Состояние продукта;
 - Владелец;
 - Держатели копий;
 - Местоположение;
 - Пользователь(-ли);
 - Производитель и дата назначения продукта производителю;
 - Запланированные и фактические даты утверждения версий «Описания продукта» и самого продукта;
 - Дата запланированного утверждения следующей версии;
 - Список связанных элементов;
 - Список связанных инцидентов и рисков.

A.19 Краткое изложение проекта

«Краткое изложение проекта» используется для обеспечения полного и твердого основания для инициации проекта.

Содержание:

- Определение проекта, которое включает:
 - Предпосылки;
 - Цели проекта (по времени, затратам, качеству, объему работ, рискам и выгодам);
 - Желаемые результаты;
 - Объем работ по проекту и исключения;
 - Ограничения и допущения;
 - Допуски по проекту;
 - Пользователь(ли) и все другие известные заинтересованные стороны;
 - Контактные лица.
- набросок «Экономического обоснования» (выбранные бизнес альтернативы и причины такого выбора);
- Описание продукта проекта (см. Приложение A.21);
- Проектный подход (выбор используемого решения);
- Структура команды по управлению проектом (схема);
- Описания ролей;
- Ссылки.

A.20 Документация по инициации проекта

Назначение «Документации по инициации проекта» заключается в описании проекта таким образом, чтобы общий успех проекта был управляемым и из-

меримым. Этот документ / набор документов представляет собой своего рода контракт между управляющим советом и менеджером проекта. Есть три основных способа использования этой документации: (1) она должна гарантировать присутствие прочной основы до того, как просить управляющий совет делать серьезные вложения в проект; (2) она должна быть базовым документом, который будет использоваться для оценки прогресса, инцидентов и целесообразности; (3) она должна быть единственным источником справочной информации для сотрудников, приходящих работать в проектную организацию.

Элементы этой документации должны обновляться и их новые версии утверждаться тогда, когда это необходимо. Версия «Документации по инициации проекта», после которой последовало утверждение проекта, сохраняется и используется в качестве справочника для оценки результатов при закрытии проекта.

Содержание:

- Определение проекта, в том числе:
 - Предпосылки;
 - Цели проекта и желаемые результаты;
 - Объем работ по проекту и исключения;
 - Ограничения и допущения;
 - Пользователь(-ли) и все другие известные заинтересованные стороны;
 - Контактные лица.
- Проектный подход (выбор используемого решения);
- «Экономическое обоснование» (см. Приложение А.2) – обоснование проекта на расчетах по затратам, времени, рискам и выгодам;
- Структура команды по управлению проектом;
- Описания ролей;
- «Стратегия управления качеством» (см. Приложение А.22);
- «Стратегия управления конфигурацией» (см. Приложение А.6);
- «Стратегия управления рисками» (см. Приложение А.24);
- «Стратегия управления коммуникацией» (см. Приложение А.4);
- «План проекта» (см. Приложение А.16);
- Средства контроля проекта (краткое изложение см. в главе 12);
- Адаптация PRINCE2 (см. главу 21).

А.21 Описание продукта проекта

«Описание продукта проекта» – это особая разновидность «Описания продукта» для продукта проекта. Оно определяет, что именно нужно создать, чтобы добиться приемки. «Описание продукта проекта» создается в рамках процесса Начало проекта, обновляется во время Инициации проекта и подлежит формальному контролю изменений. В конце проекта его используют, чтобы проверить,

создано ли было в результате проекта то, что ожидалось.

Содержание:

- Название;
- Назначение (продукта проекта и кто будет использовать продукт проекта);
- Состав (основные продукты);
- Происхождение (исходные продукты, например, существующие продукты, которые нужно изменить, проектные спецификации, отчет о реалистичности или мандат на проект);
- Необходимые для разработки навыки;
- Ожидаемое заказчиком качество (ожидаемое качество продукта проекта и необходимые стандарты и процессы для достижения такого качества);
- Критерии приемки (список критериев, расположенных в порядке приоритетности, которым должен соответствовать продукт проекта перед приемкой его заказчиком);
- Допуски по качеству на уровне проекта; метод приемки (средства, с помощью которых подтверждается приемка);
- Обязанности, связанные с приемкой.

A.22 Стратегия управления качеством

«Стратегия управления качеством» используется для определения техник, стандартов и обязанностей, связанных с качеством, которые необходимы для достижения определенного уровня качества.

Содержание

- Введение;
- Процедура управления качеством:
 - Планирование качества;
 - Контроль качества (используемые стандарты, шаблоны и формы, методы, связанные с качеством, применяемые количественные показатели);
 - Внешний контроль качества (обязанности управляющего совета проекта, проверки на соответствие или мероприятия по оценке, проводимые организацией / программой);
- Инструменты и техники;
- Записи (например, формат «Реестра качества», см. Приложение A.23);
- Отчетность (какие отчеты, их назначение, сроки и получатели);
- Сроки мероприятий по управлению качеством;
- Роли и обязанности.

А.23 Реестр качества

«Реестр качества» используется, чтобы собрать в одном месте все прошлые и будущие операции по управлению качеством. Информация из «Реестра качества» используется в «Отчете(-тах) о завершении стадии» и «Отчете(-тах) о завершении проекта».

Содержание

Каждая запись в реестре качества должна содержать следующую информацию:

- Идентификатор качества;
- Идентификатор(ы) продукта;
- Название(-ия) продукта;
- Метод;
- Роли и обязанности;
- Планируемые, прогнозируемые и фактические даты для мероприятий, связанных с качеством, и подписи документов;
- Результат (мероприятий, связанных с качеством);
- Ссылка на записи о качестве.

А.24 Стратегия управления рисками

В «Стратегии управления рисками» описывается, как управление рисками внедряется в операции управления проектами.

Содержание:

- Введение;
- Процедура управления рисками (если процедура отличается от стандартов организации или программы, это отличие должно быть оправдано). Она включает в себя такие операции как идентификация, оценка, планирование, внедрение и общение;
- Инструменты и техники;
- Записи (формат и содержание);
- Отчетность (какие отчеты, их назначение, сроки и получатели);
- Сроки мероприятий по управлению рисками;
- Роли и обязанности;
- Шкалы (для оценки вероятности и воздействия);
- Близость (например, «близкий», «в пределах текущей стадии», «в пределах данного проекта», «после проекта»);
- Категории риска;
- Категории реакций на риск (см. раздел 10.5);
- Ранние предупреждающие сигналы;

-
- Допуски по риску (уровни подверженности риску, при превышении которых о риске необходимо сообщать на следующий уровень управления);
 - Бюджет риска (как его использовать).

A.25 Реестр рисков

Назначение реестра рисков заключается в том, чтобы зафиксировать и сохранить в нем информацию по всем определенным рискам, относящимся к проекту.

Содержание

Каждая запись в «Реестре рисков» должна содержать следующее:

- Идентификатор риска;
- Автор риска;
- Дата регистрации;
- Категория риска;
- Описание риска;
- Вероятность, воздействие и ожидаемая выгода;
- Близость;
- Категории реакций на риск;
- Реакция на риск;
- Статус риска;
- Владелец риска;
- Лицо, ответственное за действия в случае риска.

A.26 Пакет работ

«Пакет работ» – это совокупность информации по одному или нескольким продуктам. С утверждением и принятием «Пакета работ» ответственность за него переходит от менеджера проекта к менеджеру команды или членам команды.

Содержание

Содержание может отличаться в зависимости от проекта:

- Дата;
- Менеджер команды или уполномоченное лицо;
- Описание «Пакета работ»;
- Используемые техники, процессы и процедуры;
- Связь / область контакта во время создания продукта (контактные лица);
- Операционная и техническая связь / область контакта (управленческие продукты);

-
- Требования по управлению конфигурацией;
 - Совместные соглашения (по усилиям, затратам, времени и промежуточным результатам);
 - Допуски (по затратам, срокам, объему работ и/или рискам);
 - Ограничения;
 - Организация отчетности;
 - Решение инцидентов и сообщение о них на следующий уровень;
 - Отрывки из «Плана стадии»;
 - Ссылка на «Описание(-ия) продукта(-тов)»;
 - Метод утверждения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ

Б.1 Ответственный руководитель

Ответственный руководитель несет полную ответственность за успех всего проекта; его в этом поддерживают старший(-ие) пользователь(-ли) и старший(-ие) поставщик(и). Ответственный руководитель должен убедиться в том, что проект достигает своих целей и создает продукт проекта, таким образом давая возможность получить прогнозируемые преимущества. В ведении ответственного руководителя находится «Экономическое обоснование».

Таким образом, обязанности ответственного руководителя заключаются в следующем:

- Разработка структуры и назначение членов команды по управлению проектом;
- Наблюдение за разработкой «Краткого изложения проекта»;
- Обеспечение соответствия стандартам организации или программы;
- Наблюдение за разработкой «Экономического обоснования»;
- Обеспечение финансирования проекта;
- Утверждение любого контракта с поставщиками, если отношения между заказчиком и поставщиком являются коммерческими;
- Организация мероприятий по оценке, проводимых управляющим советом проекта, и исполнение во время них роли председателя;
- Привлечение старшего пользователя к ответственности за реализацию выгод, а также обеспечение проведения оценок выгод для отслеживания степени их достижения;

-
- Привлечение старшего поставщика к ответственности за качество и цельность специального подхода и специальных продуктов;
 - Отслеживание и контроль прогресса проекта на стратегическом уровне, в особенности при регулярной оценке «Экономического обоснования»;
 - Обеспечение того, чтобы все инциденты и риски, связанные с экономическим обоснованием, были определены, оценены и контролировались;
 - Принятие решений по инцидентам и рискам, перенесенным на данный уровень управления, с постоянным акцентом на экономической целесообразности;
 - Перенесение инцидентов и рисков на уровень руководства организации или программы, если прогнозируется превышение допусков на уровне проекта;
 - Передача ответственности за оценку выгод после проекта руководству организации или программы.

Б.2 Старший пользователь

Старший пользователь представляет интересы всех, кто будет использовать продукт проекта. Старший пользователь описывает выгоды и должен продемонстрировать руководству организации или программы, что спрогнозированные выгоды были на самом деле реализованы.

Таким образом, обязанности старшего пользователя заключаются в следующем:

- Разработка описания ожидаемого заказчиком качества и критериев приемки для проекта;
- Обеспечение того, чтобы продукты проекта предоставляли желаемый результат и соответствовали требованиям пользователей;
- Обеспечение того, чтобы продукты проекта отслеживались на предмет соответствия требованиям пользователей;
- Обеспечение доступности необходимых ресурсов пользователей;
- Разрешение вопросов, связанных с требованиями пользователей и конфликтами приоритетности;
- Принятие решений по инцидентам с акцентом на сохранение ожидаемых выгод;
- Информирование и консультирование руководства пользователя по всем вопросам, относящимся к проекту;
- Исполнение роли внутреннего контроля проекта с точки зрения пользователя;
- Обеспечение реализации ожидаемых выгод;
- Предоставление информации о «фактических» в сравнении с «спрогнозированными» выгодами во время оценок выгод;

-
- Поддержание стабильной работы организации во время переноса продукта проекта в бизнес операции.

Б.3 Старший поставщик

Старший поставщик представляет интересы всех тех, кто конструирует, разрабатывает, фасилитирует, производит и внедряет продукты проекта. Лицо, исполняющее эту роль, отвечает за качество продуктов, предоставленных поставщиком(-ками), а также отвечает за техническую целостность проекта.

Таким образом, обязанности старшего поставщика заключаются в следующем:

- Оценка и подтверждение жизнеспособности проектного подхода;
- Обеспечение реалистичности предложений по конструированию, разработке, фасилитации, производству и внедрению;
- Консультации по методам приемки;
- Обеспечение правильного использования процедур, связанных с качеством;
- Обеспечение доступности необходимых ресурсов поставщиков;
- Разрешение вопросов, связанных с требованиями поставщиков и конфликтами приоритетности;
- Информирование не-технического руководства по всем вопросам, связанным с поставщиками;
- Принятие решений по инцидентам с акцентом на сохранение интересов поставщиков;
- Информирование и консультирование руководства пользователя по всем вопросам, относящимся к проекту;
- Исполнение роли внутреннего контроля проекта с точки зрения поставщика.

Б.4 Менеджер проекта

Менеджер проекта имеет полномочия вести проект на ежедневной основе от имени управляющего совета проекта. Главная роль менеджера проекта заключается в том, чтобы проект предоставил необходимые продукты в рамках оговоренных допусков и мог обеспечить получение выгод, определенных в «Экономическом обосновании».

Таким образом, обязанности менеджера проекта заключаются в следующем:

- Подготовка «Краткого изложения проекта»;
- Подготовка «Документации по инициации проекта» и ее компонентов;
- Подготовка «Плана оценки выгод»;
- Подготовка планов проекта, стадии и исключений;
- Подготовка и утверждение «Пакетов работ»;
- Создание и ведение реестров инцидентов и рисков;

-
- Создание и ведение «Оперативного журнала» и «Журнала уроков»;
 - Взаимодействие с внутренним контролем проекта;
 - Взаимодействие с внешними поставщиками и менеджерами по работе с клиентами;
 - Руководство и мотивация проектной команды;
 - Курирование работы поддержки проекта;
 - Управление потоком информации между процессами руководства и создания продукта;
 - Создание отчетов на уровне проекта и стадий;
 - Управление производством и внедрением продуктов проекта, общим прогрессом, использованием ресурсов и инициация корректирующих действий при необходимости;
 - Установление, внедрение и оценка установленных стратегий;
 - Внедрение и осуществление процедур, связанных с решением инцидентов и управлением конфигурацией;
 - Установление средств контроля проекта и управление ими;
 - Информирование управляющего совета о любых отклонениях от плана.

Б.5 Менеджер команды

Главная обязанность менеджера команды – обеспечить производство назначенных продуктов с нужным качеством и в рамках оговоренных допусков. В проекте менеджер команды отчитывается перед менеджером проекта.

Таким образом, обязанности менеджера команды заключаются в следующем:

- Подготовка «Плана команды» и согласование «Пакета работ»;
- Планирование, мониторинг и контроль работы команды;
- Принятие на себя обязательств за прогресс в работе и использование ресурсов, а также совершение корректирующих действий при необходимости;
- Взаимодействие с внутренним контролем проекта и поддержкой проекта;
- Обеспечение внесения соответствующих записей в «Реестр качества»;
- Создание «Отчетов о прохождении контрольных точек»;
- Информирование и консультирование менеджера проекта по всем инцидентам и рискам, относящимся к «Пакету работ»;
- Консультирование менеджера проекта по всем отклонениям от плана, рекомендация корректирующих действий и помощь в подготовке соответствующих «Планов исключений»;
- Помощь менеджеру проекта в анализе инцидентов и рисков;
- Управление инцидентами и рисками, назначенными менеджером проекта;

-
- Передача выполненного «Пакета работ» обратно менеджеру проекта.

Б.6 Внутренний контроль проекта

Основная задача внутреннего контроля проекта – контролировать осуществление и получение результатов проекта от имени отдельных членов управляющего совета проекта.

Таким образом, функции контроля полезности для бизнеса заключаются в следующем:

- Помощь в разработке «Экономического обоснования» и «Плана оценки выгод»;
- Консультирование в процессе отбора членов проектной команды;
- Обеспечение взаимосвязи между бизнесом, пользователем и поставщиком;
- Консультирование по «Стратегии управления рисками»;
- Периодическая проверка того, что проект продолжает оставаться целесообразным и соответствовать стратегиям организации или программы;
- Оценка финансов проекта;
- Контроль одобрения платежей в пользу подрядчиков;
- Проверка решений с точки зрения рационального использования средств;
- Обеспечение того, чтобы все инциденты и риски определялись и управлялись надлежащим образом;
- Оценка того, остаются ли все риски в совокупности в рамках допусков;
- Отслеживание прогресса по отношению к планам и допускам.

Функции контроля пользователя заключаются в следующем:

- Консультирование по вовлечению заинтересованных сторон;
- Обеспечение того, чтобы в написании «Описаний продуктов» участвовали подходящие люди, чтобы спецификации с изложением потребностей пользователей являются точными, полными и недвусмысленными;
- Оценка того, удовлетворит ли данное решение потребности пользователей и продвигается ли к этой цели;
- Обеспечение того, чтобы в мероприятиях, связанных с качеством, участвовали нужные представители пользователей;
- Обеспечение эффективного функционирования взаимосвязей между пользователями;
- Консультирование по воздействиям инцидентов с точки зрения пользователей;
- Мониторинг рисков для пользователей.

Функции контроля поставщика заключаются в следующем:

- Оценка «Описаний продуктов»;
- Консультирование по стратегиям управления качеством и конфигурацией;
- Консультирование по проектному подходу и методам;
- Обеспечение того, чтобы стандарты поставщика и эксплуатационные стандарты были определены, достигнуты и использовались надлежащим образом;
- Обеспечение того, чтобы объем работ по проекту не менялся незаметно;
- Обеспечение того, чтобы процедуры контроля качества выполнялись надлежащим образом;
- Консультирование по воздействиям инцидентов с точки зрения производства;
- Мониторинг рисков, связанных с производственными аспектами проекта.

Б.7 Ответственный за изменения

Основные обязанности ответственного за изменения заключаются в оценке запросов на изменения и отклонения от спецификаций от имени управляющего совета проекта. Для некоторых аспектов проекта эту функцию может выполнять менеджер проекта.

Таким образом, обязанности лиц, имеющих право на изменение, заключаются в следующем:

- Оценка, утверждение или отклонение всех запросов на изменение и отклонений от спецификаций в рамках делегированных полномочий и бюджета изменений, установленного управляющим советом проекта;
- Обращение к управляющему совету, если прогнозируется превышение делегированных полномочий или предоставленного бюджета изменений.

Б.8 Поддержка проекта

Обязанности лиц, осуществляющих поддержку проекта, могут варьироваться в зависимости от проекта, менеджера проекта и внешних условий проекта. Лица, исполняющие эту роль, поддерживают менеджера проекта и членов проектной команды и отчитываются перед менеджером проекта. Эта роль необязательна.

Вот рекомендуемый список задач:

- Создание и ведение файлов проекта;
- Установление процедур контроля документов;
- Сбор фактических данных и прогнозов;
- Обновление планов;
- Помощь в составлении планов и написании отчетов;

- Административная поддержка и помощь в организации собраний управляющего совета проекта;
- Административная поддержка и помощь в мероприятиях, связанных с качеством;
- Ведение «Реестра качества» и архивирование «Записей о качестве»;
- Ведение всех других журналов и реестров по поручению менеджера проекта;
- Административная поддержка процедур конфигурации и контроля изменений;
- Ведение «Записей об элементах конфигурации»;
- Подготовка «Отчета о статусе продуктов» и аудитов конфигурации;
- Предоставление своего опыта в использовании специальных инструментов и техник.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА ПЛАНИРОВАНИЯ ПО ПРОДУКТУ

Иерархическая структура продуктов для конференции:

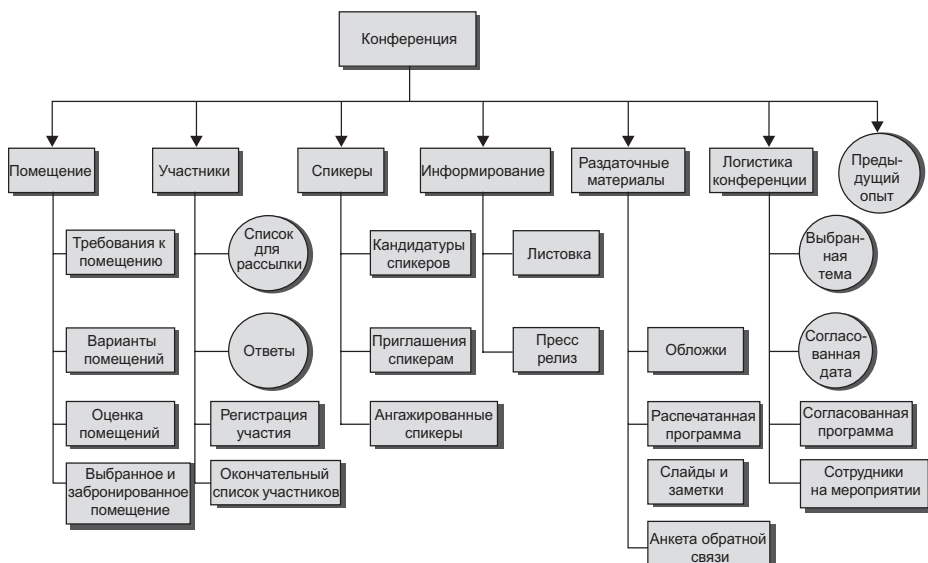


Рисунок В.1 Пример иерархической структуры продуктов для конференции (источник: AXELOS)

Описание продукта для требований к помещению

Идентификатор	01
Название	Требования к помещению
Цель	Определить все требования, которым должны соответствовать подходящие для конференции места
Содержание	- Необходимое оборудование - Вместимость парковки - Вместимость по количеству участников Вместимость по количеству жильцов
Источник	- «Документация по инициации проекта», согласованная дата, предыдущий опыт
Формат	Шаблон отдела закупок
Необходимые навыки	- Организатор конференции
Критерии качества	- Спецификации, разработанные на основе первоначальных документов - Условия отдела закупок
Допуск по качеству	- Указанные количества – 10%
Методы, связанные с качеством	- Проверка вместимости - Оценка качества оборудования
Навыки, связанные с качеством	- Знание условий отдела закупок - Знакомство с такой сферой деятельности как организация конференций
Обязанности	- Производитель: Питер - Оценщики: Анжела и Уильям - Утверждающее лицо: директор отдела маркетинга и продаж

Диаграмма создания продуктов для конференции

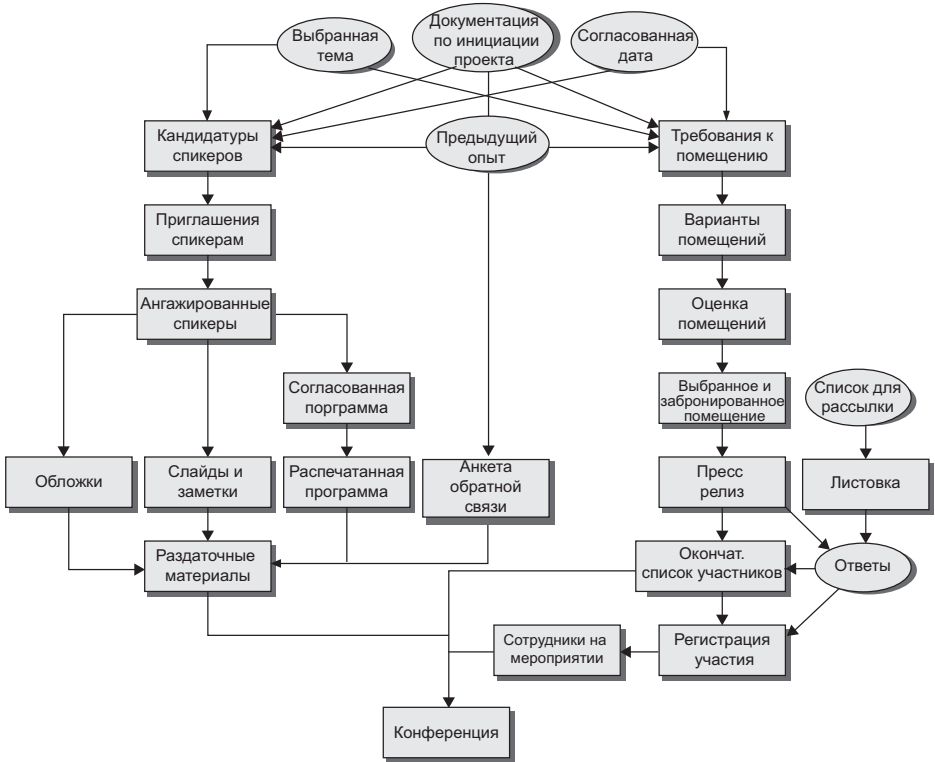


Рисунок В.2 Пример логической диаграммы создания продуктов для конференции

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ГЛОССАРИЙ

Термины и описания в этом Глоссарии взяты из руководства «Управление успешными проектами с PRINCE2®», пятое издание, Crown Copyright, 2009.

авторизация Пункт, в котором передаются полномочия.	Определенное лицо, которое отвечает за управление, отслеживание и контроль всех аспектов определенного риска, переданного под его ответственность, включая внедрение выбранных способов реагирования на угрозы или максимального увеличения возможностей.
адаптация Подходящее использование PRINCE2 на любом проекте, обеспечивает правильный объем планирования, контроля, управления и использование процессов и тем.	внедрение (PRINCE2) То, что необходимо сделать организации, чтобы внедрить PRINCE2 в качестве корпоративного метода управления проектами.
«аппетит» к рискам Уникальное отношение организации к принятию рисков, которое, в свою очередь, определяет тот объем рисков, который считается приемлемым.	внешний контроль качества Независимая проверка пригодности продукта целям или соответствия требованиям.
близость (риска) Фактор времени для риска, т.е. близость момента, когда он наступит.	внутренний контроль проекта Обязанности управляющего совета проекта по осуществлению контроля над правильностью ведения проекта.
бюджет изменений Денежные средства, выделенные ответственному за изменения, которые могут быть потрачены на утвержденные запросы на изменения.	внутренний риск Угроза, вытекающая из определенного риска до того, как какое-либо действие было предпринято, чтобы устранить его.
вариант Вариация утвержденной версии продукта.	воздействие (риска) Результат конкретной угрозы или действительно реализующейся возможности или ожидание такого результата.
вероятность Это оцененная вероятность того, что конкретная угроза или возможность действительно осуществляются, включая рассмотрение частоты, с которой они могут происходить.	выгода Измеримое улучшение, к которому привел результат, воспринимаемый как преимущество одним или несколькими участниками.
версия Особая утвержденная версия продукта.	выпуск, релиз Комплект продуктов при передаче.
владелец риска	

<p>график Графическое представление плана, обычно описывающее последовательность задач, вместе с распределением ресурсов, что позволяет выполнить план.</p>	<p>выгоде, которое разрешается до тех пор, пока такое отклонение не потребует передачи на следующий уровень управления.</p>
<p>диаграмма создания продуктов Диаграмма, на которой показана последовательность создания и взаимозависимости продуктов, указанных в иерархической структуре продуктов.</p>	<p>допуск по качеству Допуски по качеству для продукта должны быть определены для каждого критерия качества путем определения приемлемой шкалы ценностей.</p>
<p>динамические методы (Agile) методы разработки программного обеспечения, которые используют проектный подход использования кратковременных циклов, при которых продукты производятся поэтапно.</p>	<p>допуск по объему работ Допустимое отклонение от объема плана, которое разрешается до тех пор, пока такое отклонение не потребует передачи на следующий уровень управления.</p>
<p>документация по инициации проекта Логически согласованный комплект документов, который содержит всю ключевую информацию, необходимую для начала проекта на надежной основе и передачи этой информации всем заинтересованным в проекте сторонам.</p>	<p>допуск по риску Пределные уровни воздействия рисков, при превышении которых необходимо создать отчет об исключении для того, чтобы привлечь к ситуации внимание управляющего совета проекта.</p>
<p>ответственный за изменения Лицо или группа лиц, которым управляющий совет проекта может делегировать полномочия для рассмотрения запросов на изменения или отклонения от спецификации.</p>	<p>допуск по стоимости Допустимое отклонение от стоимости плана, которое разрешается до тех пор, пока такое отклонение не потребует передачи на следующий уровень управления.</p>
<p>допуск Допустимое отклонение вверх и вниз от цели плана в отношении сроков и стоимости без передачи этого отклонения на следующий уровень управления.</p>	<p>допущение Утверждение, принятое как верное для целей планирования, которое может измениться позже.</p>
<p>допуск по времени Допустимое отклонение от временных рамок плана, которое разрешается до тех пор, пока такое отклонение не потребует передачи на следующий уровень управления.</p>	<p>жизненный цикл проекта Период с момента запуска проекта до получения продукта проекта.</p>
<p>допуск по выгодам Допустимое отклонение в ожидаемой</p>	<p>журнал уроков Неформальный архив уроков, которые применимы к этому проекту или будущим проектам.</p>
	<p>журналы Неформальные архивы, управление которыми осуществляет менеджер проекта, не требующие никакого согласования с управляющим советом проекта в отношении их формата или содержания.</p>

заинтересованная сторона/лицо (стейкхолдер)	лицо, превышающее пределы допуска, согласованные между менеджером проекта и управляющим советом проекта (или управляющим советом проекта и руководством организации или программы).
Любое лицо, группа или организация, которая может оказывать влияние на инициативу (программу, проект, действие, риск) или подвергаться ее влиянию.	
заказчик	качество
Лицо или группа лиц, которые дали заказ на работу и получают выгоды от конечных результатов.	Комплекс черт и неотъемлемых или установленных характеристик продукта, лица, процесса, службы и/или системы, которые дают понимание, что продукт, лицо, процесс, служба и/или система отвечает ожиданиям или удовлетворяет установленным потребностям, требованиям или спецификациям.
записи	команда по управлению проектом
Динамические управленческие продукты, которые содержат информацию, касающуюся прогресса проекта.	Вся структура управления проектом: управляющий совет проекта, менеджер проекта, а также такие роли как менеджер команды, внутренний контроль и поддержка проекта.
записи о качестве	конечный продукт
Свидетельства, регистрируемые, чтобы доказать, что были проведены необходимые операции по контролю качества.	Специализированный продукт, который передается пользователю(-ям).
запись об элементе конфигурации	контроль
Запись, которая описывает статус, версию и вариант элемента конфигурации, а также любые подробности важных взаимоотношений между ними.	Все систематические действия, необходимые для обеспечения уверенности в том, что цель (система, процесс, организация, программа, проект, результат, выгода, производительность, выход продукта, конечный результат) является приемлемой.
запрос на изменение	контроль изменений
Предложение об изменении утвержденной версии.	Процедура, которая гарантирует, что все изменения, которые могут оказывать влияние на согласованные цели проекта, определены, оценены и либо одобрены, либо отклонены, либо отложены.
избежать (реакция на риск)	контроль качества
Реакция на риск угрозы, когда угроза не может более оказывать влияние или уже не может произойти.	Процесс мониторинга конкретного проекта, позволяющий установить, соответствуют ли они стандартам, и определить способы устранения причин неудовлетворительной работы.
иерархическая структура продуктов	
Иерархия всех продуктов, которые должны быть произведены в рамках плана.	
инцидент	
Значимое событие, которое произошло, не было запланировано и требует какого-либо управленческого действия.	
исключение	
Ситуация, когда может возникнуть отклоне-	

контрольная точка Момент времени, в который происходит экспертиза достигнутого в проекте прогресса по времени исполнения, выполняемая на уровне команды.	пускающим проект, который является основанием для начала проекта.
контрольный список продуктов Список основных плановых продуктов и ключевых дат их выпуска.	менеджер команды Лицо, ответственное за производство продуктов, установленных менеджером проекта, как определено в пакете работ, с нужным качеством, своевременно и с расходами, приемлемыми для управляющего совета проекта.
концессия Отклонение от спецификации, которое принимается управляющим советом проекта без корректирующих действий.	менеджер проекта Лицо, имеющее полномочия и несущее ответственность за каждодневное управление проектом для создания требуемых продуктов в рамках ограничений, согласованных с управляющим советом проекта.
корректирующие действия Набор действий, направленных на устранение угрозы допускам плана или дефектов продукта.	метод водопада Опытный подход, который является линейным и последовательным, а также имеет цели для каждой фазы разработки.
краткое изложение проекта Заявление, которое описывает цель, стоимость, время и требования к осуществлению проекта, а также ограничения проекта.	начало Операции, предпринимаемые до проекта ответственным руководителем или менеджером проекта для создания наброска экономического обоснования, краткого изложения проекта и плана стадии инициации.
критерии качества Описание качественных характеристик, которым продукт должен соответствовать, и измерений качества, которые будут применяться теми, кто осуществляет проверку завершеного продукта.	неизбежная потеря Результаты, воспринимаемые как негативные одним или несколькими участниками проекта. Это фактические последствия операции, тогда как риску, по определению, присуща некоторая неуверенность в том, материализуется ли он.
критерии приемки Приоритетный список критериев, которым должен удовлетворять продукт, прежде чем клиент его примет; т.е. поддающееся измерению определение того, что следует сделать с набором продуктов, чтобы они были приняты основными участниками проекта.	общая оценка риска Процесс понимания общего воздействия определенных угроз и возможностей на операцию при их объединении.
лицо, ответственное за действия в случае риска Человек, назначенный ответственным за действия по обращению с риском.	объем работ Объем работ по плану – это совокупность всех продуктов и все требования к ним.
мандат на проект Внешний продукт, созданный лицом, за-	ограничения Ограничения или пределы, установленные на проект.

ожидаемое заказчиком качество
Заявление относительно качества, ожидаемого для конечного продукта, зафиксированное в описании продукта проекта.

оперативный журнал
Используется для регистрации проблем/сомнений, которые могут быть решены в неформальном порядке менеджером проекта.

операционная и эксплуатационная приемка
Особый тип приемки лицом или группой лиц, которые будут осуществлять поддержку продукта после того, как он передан в эксплуатацию.

операция
Операция – это процесс, функция или задача, которая возникает с течением времени, имеет признаваемые результаты и подвергается управлению.

описание продукта
Описание цели, состава, происхождения и критериев качества продукта.

описание продукта проекта
Особый тип описания продукта, используемый для того, чтобы достичь соглашения с пользователем относительно объема проекта и требований к нему, чтобы определить ожидания заказчика к качеству, а также критерии приемки продукта.

остаточный риск
Риск, остающийся после того, как была применена реакция на риск.

ответ на риск
Действия, которые могут быть предприняты, чтобы довести ситуацию до такого уровня, на котором воздействие риска будет приемлемым для организации.

ответственный руководитель
Лицо, полностью ответственное за соответ-

ствие проекта его целям и получение запланированных выгод.

отклонение от спецификации
Нечто, что должно быть произведено в ходе проекта, но в данный момент не произведено (или, предположительно, не будет произведено)

отклонить (ответ на риск)
Реакция на риск (возможность), когда принимается здравое и сознательное решение не эксплуатировать или увеличивать возможность, в случае, если оказывается, что это будет экономически выгоднее, чем предпринять действия по реагированию на риск.

отчет о завершении проекта
Отчет, который предоставляется менеджером проекта управляющему совету проекта, подтверждает передачу всех продуктов и содержит обновленное экономическое обоснование и оценку того, насколько хорошо выполнен проект в сравнении с исходной документацией по инициации проекта.

отчет о завершении стадии
Отчет, который предоставляется менеджером проекта управляющему совету в конце каждой стадии управления проектом.

отчет о прохождении контрольной точки
Отчет о выполнении работ на основе информации, полученной в контрольной точке, который подается командой менеджеру проекта и содержит отчетные данные, определенные в пакете работ.

отчет о статусе продуктов
Отчет, посвященный статусам продуктов.

отчет об инциденте
Отчет, содержащий описание, оценку воздействия и рекомендации для запроса об изменении, отклонении от спецификаций или проблеме/сомнении.

отчет об исключении

Описание ситуации исключения, ее воздействия, вариантов, рекомендованных действий и их последствий.

отчет об усвоенных уроках

Отчет, документирующий любые уроки, которые могут быть с пользой применены к другим проектам.

отчет по ключевым моментам

Периодический отчет менеджера проекта управляющему совету проекта о прогрессе стадии.

отчеты

Управленческие продукты, предоставляющие краткую характеристику статуса конкретных аспектов проекта.

офис проекта

Временный офис для поддержки любой инициативы, осуществляемой как проект.

оценка исключения

Это оценка, сделанная управляющим советом проекта, для утверждения (или отклонения) плана исключения.

оценка качества

См. «контроль качества»

оценка отдельного риска

Оценка вероятности возникновения и воздействия отдельного риска с учетом предварительно определенных стандартов, уровня приемлемых рисков, взаимозависимостей и других соответствующих факторов.

оценка по завершении стадии

Рассмотрение управляющим советом проекта и менеджером проекта отчета о завершении стадии для принятия решения о том, утверждать ли план следующей стадии.

оценщик, ревьюер

Лицо или группа лиц, независимых от

производителя, которые оценивают, соответствует ли продукт требованиям, определенным в описании продукта.

пакет работ

Набор информации, относящейся к созданию одного или нескольких продуктов.

передать (ответ на риск)

Реакция на угрозу, когда третья сторона берет на себя ответственность за часть финансового воздействия угрозы.

передача

Передача права собственности на набор продуктов соответствующему(-им) пользователю(-ям).

периодический контроль

Средства контроля, периодически используемые для того, чтобы обеспечить высшему руководству возможность отслеживать прогресс.

план

Подробное предложение сделать что-либо или достичь чего-либо с указанием того, что, когда, как и кто должен делать или достигать.

план исключения

План, который обычно следует за отчетом об исключении.

план команды

Дополнительный (необязательный) уровень плана, используемый как основа для управленческого контроля команды при выполнении пакетов работ.

план оценки выгод

Определяет, как и когда можно производить измерение достижения выгод проекта.

план проекта

План высокого уровня, показывающий основные продукты проекта, сроки их создания и стоимость.

план стадии

<p>Подробный план, используемый как основание для управленческого контроля стадии на всем ее протяжении.</p>	<p>преждевременное закрытие Операция PRINCE2 по закрытию проекта до его запланированного закрытия.</p>
<p>планирование по продукту Метод создания полного плана, основанный на создании и выпуске требуемых конечных продуктов.</p>	<p>приёмка Формальный акт признания того, что проект соответствует согласованным критериям приемки, а потому отвечает требованиям участников.</p>
<p>планируемое закрытие Операция по закрытию проекта в рамках PRINCE2.</p>	<p>приёмка пользователем Особый тип приемки лицом или группой лиц, которые будут использовать продукт после того, как он передан в эксплуатацию.</p>
<p>поддержка проекта Административная роль в команде по управлению проектом.</p>	<p>применить запасной план (ответ на риск) Реакция на угрозу путем применения плана действий, которые должны быть предприняты для уменьшения воздействия угрозы в случае наступления риска.</p>
<p>полномочия Право распределять ресурсы и принимать решения.</p>	<p>принципы PRINCE2 Руководящие принципы управления проектом, обязательные к выполнению, которые являются основой проекта, управляемого с использованием PRINCE2.</p>
<p>пользователь Лицо или группа лиц, которые будут использовать один или несколько продуктов проекта.</p>	<p>принять (реакция на риск) Реакция на риск угрозы, когда принимается здоровое и сознательное решение по сохранению угрозы, в случае, если оказывается, что это будет экономически выгоднее, чем предпринимать действия по реагированию на риск.</p>
<p>портфель Все программы и отдельные проекты, предпринятые организацией, группой организаций или организационной единицей.</p>	<p>проблема/сомнение Тип инцидента, который менеджер проекта должен решить или передать на вышестоящий уровень.</p>
<p>поставленные задачи Цели плана в отношении времени, стоимости, качества, объема, выгод и риска.</p>	<p>проверка качества Систематическая структурированная оценка продукта, производимая двумя или более тщательно отобранными людьми (оценочная команда), в спланированной, документированной и организованной форме.</p>
<p>поставщик Лицо, группа или группы лиц, ответственных за поставку специализированных продуктов проекта.</p>	<p>программа</p>
<p>предварительные условия (план) Любые основные аспекты, которые должны соблюдаться до начала и во время выполнения плана, чтобы это выполнение было успешным.</p>	
<p>предоставленный результат См. «конечный продукт».</p>	

<p>Временная гибкая структура организации, созданная для того, чтобы координировать, направлять и наблюдать за внедрением набора связанных проектов и операций для получения результатов и выгод, связанных со стратегическими целями организации.</p>	<p>установленная специально для проекта, например, процедура управления рисками.</p>
<p>продукт</p> <p>Нечто на входе или выходе, как материальное, так и нематериальное, что может быть описано заранее, создано и протестировано.</p>	<p>процесс</p> <p>Структурированный набор действий, разработанный для достижения конкретной цели.</p>
<p>продукт проекта</p> <p>То, что должно быть сделано в ходе проекта, чтобы продукт был принят пользователями.</p>	<p>разделить с кем-то (ответ на риск)</p> <p>Реакция на угрозу или возможность посредством применения формулы потери/прибыль: обе стороны делают прибыль, если расходы оказываются меньше запланированных; они также делают и потери, если план расходов превышен.</p>
<p>проект</p> <p>Временная организация, которая создается с целью получения одного или нескольких бизнес-продуктов в соответствии с утвержденным экономическим обоснованием.</p>	<p>реестр качества</p> <p>Содержит обобщенную информацию обо всех запланированных и выполненных операциях по контролю качества.</p>
<p>проектный подход</p> <p>Описание способа, которым будут выполняться работы по проекту.</p>	<p>реестр инцидентов</p> <p>Используется для сбора и хранения информации обо всех инцидентах, которые решались формально.</p>
<p>производитель</p> <p>Лицо или группа лиц, ответственных за разработку продукта.</p>	<p>реестр рисков</p> <p>Запись определенных рисков, относящихся к проекту, включая их статус и историю.</p>
<p>промежуточный результат</p> <p>Значимое событие в рамках плана, такое как завершение ключевых пакетов работ, технической стадии или стадии управления.</p>	<p>реестры</p> <p>Формальные архивы, управление которыми осуществляет менеджер проекта, требующие согласования с управляющим советом проекта в отношении их формата, содержания и использования.</p>
<p>профиль риска</p> <p>Описывает типы рисков, с которыми сталкивается организация, и их воздействие на нее.</p>	<p>резерв</p> <p>Что-либо хранимое в резерве, обычно для того, чтобы справиться с отклонениями по времени и стоимости или с рисками.</p>
<p>процедура</p> <p>Определенная серия действий для конкретного аспекта управления проектом,</p>	<p>результат</p> <p>Результат ряда действий, обычно оказывающий влияние на поведение и/или обстоятельства реального мира.</p>
	<p>рекомендации по дальнейшим действиям</p> <p>Рекомендованные действия, касающиеся не-</p>

завершенной работы, текущих инцидентов и рисков, а также любых других действий, необходимых, чтобы перевести продукт в следующую фазу его существования.

рекомендация по закрытию

Рекомендация, подготовленная менеджером проекта управляющему совету проекта для рассылки в качестве уведомления о закрытии проекта, когда совет удовлетворен возможностью закрытия проекта.

риск

Неопределенное событие или несколько событий, которые, если произойдут, окажут влияние на достижение целей.

руководство (организацией)

Постоянная деятельность по поддержанию в рабочем состоянии системы внутреннего контроля, с помощью которой директора и сотрудники организации обеспечивают введение в действие эффективных систем управления, включая системы финансового мониторинга и управления, для защиты активов, рентабельности и репутации организации.

руководство (проектом)

Те области управления организацией, которые относятся конкретно к операциям проекта.

система управления качеством

Полный набор стандартов качества, процедур и обязанностей для производственного участка или организации.

система управления конфигурацией

Набор процессов, инструментов и баз данных, которые используются для управления данными о конфигурации.

событийный контроль

Способ контроля, который используется, когда происходит особое событие.

специальный продукт

Продукт, разработка которого является предметом плана.

спонсор

Основная движущая сила программы или проекта.

стадия

См. «управленческая стадия» или «техническая стадия».

стадия инициации

Период с момента, когда управляющий совет проекта утверждает инициацию, до момента, когда они утверждают проект (или окончательно решают не утверждать проект).

старший ответственный владелец (SRO)

Термин правительства Великобритании, применяемый для определения лица, ответственного за то, чтобы проект или программа изменений соответствовал(-а) целям и позволял(-а) получить проектируемые выгоды.

старший пользователь

Роль в составе управляющего совета проекта, отвечающая за обеспечение правильности определения требований пользователя и соответствие решения этим требованиям.

старший поставщик

Роль в составе управляющего совета проекта, которая предоставляет знания и опыт по основным дисциплинам, участвующим в получении результатов проекта.

стимул

Событие или решение, которое приводит в действие процесс PRINCE2.

стратегия

Подход или линия поведения, разработанный(-ая) для достижения долгосрочной цели.

стратегия управления качеством

Определяет применимые техники и стандарты качества, а также различные обязан-

ности по достижению требуемых уровней качества в ходе выполнения проекта.

стратегия управления конфигурацией
Описание того, как и кем контролируются и защищаются продукты проекта.

стратегия управления коммуникацией
Описание средств и частоты коммуникации между проектом и участниками проекта.

стратегия управления рисками
Описывает цели применения управления рисками, применяемые процедуры, роли и обязанности, допуски по рискам, временные параметры вмешательства с целью управления рисками, инструменты и техники, которые будут использоваться, а также требования к отчетности.

структура команды по управлению проектом

Схема организации, показывающая людей, назначенных на определенные роли в команде управления проектом, а также взаимосвязи между ними в плане делегирования и предоставления отчетов.

тема
Аспект управления проектом, к которому необходимо постоянно обращаться и который требует особого отношения для того, чтобы процессы PRINCE2 были эффективными.

техника оценки качества
Техника оценки качества с определенными ролями и особой структурой.

техническая стадия
Метод работы, подразумевающий группировку по техникам или продуктам.

уведомление о закрытии
Сообщение управляющего совета проекта, информирующее всех участников и организацию, на территории которой реализуется

проект, что ресурсы проекта могут быть сформированы, а вспомогательные ресурсы, например, производственные площади, оборудование и подъездные пути, выведены из эксплуатации.

уведомление об инициации проекта
Сообщение управляющего совета проекта, информирующее всех участников и организацию, на территории которой реализуется проект, что проект иницируется, и запрашивающее всю необходимую логистическую поддержку, достаточную для стадии инициации.

уведомление об утверждении проекта
Сообщение управляющего совета проекта, информирующее всех участников и организацию, на территории которой реализуется проект, что проект был утвержден, и запрашивающее всю необходимую логистическую поддержку, достаточную для осуществления проекта.

увеличить (реакция на риск)
Реакция на риск, когда активные действия предпринимаются, чтобы увеличить как вероятность наступления события, так и само воздействие события, если таковое произойдет.

уменьшить (ответ на риск)
Реакция на риск, когда активные действия предпринимаются, чтобы уменьшить возможность наступления события, используя ту или иную форму контроля, и/или уменьшить воздействие события, если таковое произойдет.

управление качеством
Скоординированные действия определенных структур, необходимые для того, чтобы направлять и осуществлять контроль организации с точки зрения качества.

управление конфигурацией
Технические или административные операции, связанные с созданием, обслужива-

<p>нием и контролируемыми изменениями конфигурации на протяжении всего срока действия продукта.</p>	<p>утвержденная версия Контрольные уровни, по которым отслеживается и контролируется объект.</p>
<p>управление проектом Планирование, передача, отслеживание и управление всеми аспектами проекта и мотивация всех участников проекта для достижения целей проекта в ожидаемые сроки, с определенными затратами, качеством, объемом, выгодами и рисками.</p>	<p>экономическое обоснование Обоснование организационной операции (проекта), которое обычно содержит описание расходов, выгод, рисков и временных рамок, и по отношению к которому целесообразность оценивается непрерывно.</p>
<p>управление рисками Систематическое применение принципов, подходов и процессов с целью определения и оценки рисков, а затем планирования и внедрения реагирования на риски.</p>	<p>эксплуатировать (ответ на риск) Реакция на риск путем использования возможности с тем, чтобы гарантировать, что она произойдет и воздействие будет реализовано.</p>
<p>управленческая стадия Раздел проекта, которым менеджер проекта руководит от имени управляющего совета проекта в какой-либо один период времени, по окончании которого управляющий совет проекта должен получить отчет об исполнении на указанную дату, отчеты о состоянии плана проекта и экономического обоснования, отчет о рисках и план следующей стадии, чтобы решить, следует ли продолжать этот проект.</p>	<p>элемент конфигурации Объект управления конфигурацией. Объект может представлять собой компонент продукта, продукт или набор продуктов в выпуске.</p>
<p>управленческий продукт Те продукты, которые будут необходимы как часть управления проектом, установления стандартов качества и управления качеством</p>	<p>DSDM Atern Динамичная (agile) система осуществления проектов, разработанная и принадлежащая консорциуму DSDM.</p>
<p>утверждающее лицо Лицо или группа (например, управляющий совет проекта), которое(-ая) определено(-а) как квалифицированное(-ая) и уполномоченное(-ая) для утверждения того, что продукт (управленческий или специальный) готов и соответствует назначению.</p>	
<p>утверждение Формальное подтверждение того, что продукт выполнен и соответствует требованиям, изложенным в описании продукта.</p>	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. РУКОВОДСТВО

К руководству проектом управлением относятся области, связанные с операциями проекта. Эффективное руководство проектом управлением обеспечивает надлежащее информирование руководства организации и других заинтересованных лиц о том, что проектный портфель будет вписываться в цели организации, создаваться эффективным способом и окажется сбалансированным. В таблице Д.1 отражена степень, в которой PRINCE2 использует руководящие принципы АРМ.

Руководящие принципы проектного управления	PRINCE2 использует эти руководящие принципы?
Управляющий совет проекта отвечает за руководство проектом управлением.	PRINCE2 не затрагивает главный управляющий орган в организации.
Роли, обязанности и критерии эффективности для руководства проектом управлением четко определены.	Описания ролей в PRINCE2, очевидно, относятся к этому пункту, но руководство организации сюда не входит, поэтому этот принцип не используется.
Упорядоченные руководящие мероприятия применяются на протяжении всего жизненного цикла проекта.	Использует в полной мере.
Показывается взаимосвязь меж и проектным портфелем.	Частично через «Экономическое обоснование». PRINCE2 не затрагивает проектный портфель.
Проекты имеют утвержденный план, в котором определены моменты принятия решений, касающиеся мероприятий по пересмотру и утверждению «Экономического обоснования». Принятые решения записываются и прилагаются огласке.	Использует в полной мере.
Члены органов, обладающих делегированными полномочиями на авторизацию, должным образом представлены, компетентны, имеют полномочия и ресурсы для того, чтобы иметь возможность принимать правильные решения.	Использует частично, потому что в PRINCE2 есть структура для эффективного делегирования, но она не описывает компетенции сотрудников, вовлеченных в проект.
«Экономическое обоснование» поддерживается адекватной информацией, которая служит основой для принятия решений по утверждению.	Использует в полной мере.
Совет решает, когда необходимо провести тщательную независимую проверку и реализует ее.	Использует частично, потому что PRINCE2 рекомендует руководству организации или программы проводить независимую проверку силами внутреннего контроля проекта.

Критерии для предоставления отчета о статусе проекта и передачи инцидентов и рисков на нужные уровни четко определены.	Использует в полной мере.
Организация поощряет культуру совершенствования и (внутренней) открытости по отношению к проектной информации.	Использует частично через управление по исключениям и обязанности, связанные с контролем.
Заинтересованные лица вовлекаются на надлежащем уровне в соответствии с их важностью.	Использует в полной мере.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Управление успешными проектами с PRINCE2™», пятое издание, Crown copyright 2009, TSO
2. «Руководство успешными проектами с PRINCE2™», пятое издание, Crown copyright 2009, TSO

