

Реализация и завершение проекта

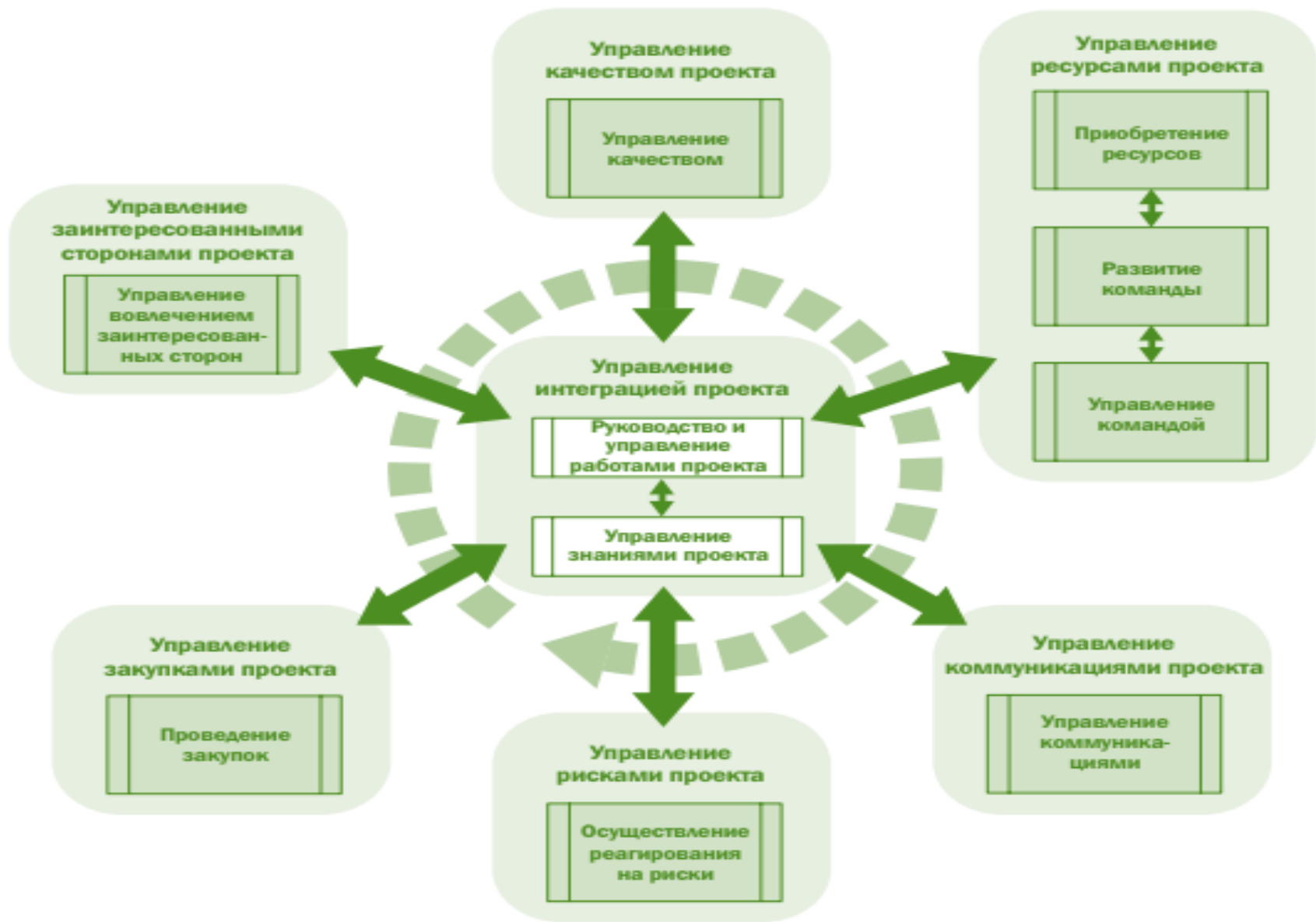


Процессы фазы реализации проекта:

После утверждения формального плана на менеджера ложиться задача по его реализации.

Руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми.

Задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений.



Пунктирная круговая стрелка показывает, что процесс относится к области знания «управление интеграцией проекта». Эта область знания согласовывает и объединяет процессы из других областей знаний.

Группа процессов исполнения

Руководство и управление работами проекта – процесс руководства и исполнения работ, определенных в плане управления проектом, и применения одобренных изменений для достижения целей проекта. Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении общего управления работами и поставляемыми результатами проекта и, таким образом, увеличении вероятности успеха проекта.

Руководство и управление работами проекта

Входы

- .1 План управления проектом
 - Любой компонент
- .2 Документы проекта
 - Журнал изменений
 - Регистр извлеченных уроков
 - Список контрольных событий
 - Коммуникации проекта
 - Расписание проекта
 - Матрица отслеживания требований
 - Регистр рисков
 - Отчет по рискам
- .3 Одобренные запросы на изменения
- .4 Факторы среды предприятия
- .5 Активы процессов организации

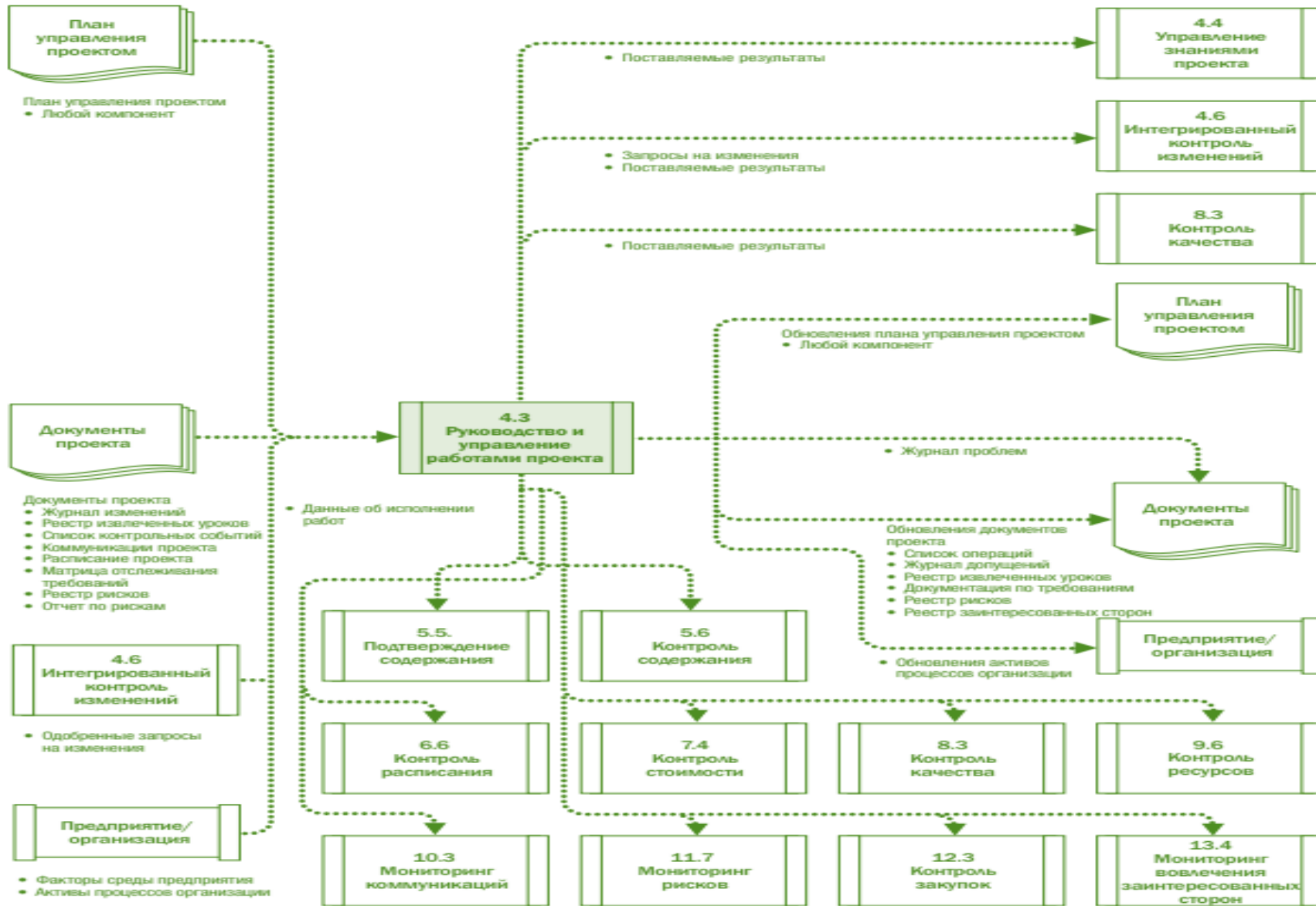
Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Информационная система управления проектами
- .3 Совещания

Выходы

- .1 Поставляемые результаты
- .2 Данные об исполнении работ
- .3 Журнал проблем
- .4 Запросы на изменения
- .5 Обновления плана управления проектом
 - Любой компонент
- .6 Обновления документов проекта
 - Список операций
 - Журнал допущений
 - Регистр извлеченных уроков
 - Документация по требованиям
 - Регистр рисков
 - Регистр заинтересованных сторон
- .7 Обновления активов процессов организации

Руководство и управление работами проекта: входы, инструменты и методы, выходы



Руководство и управление работами проекта: диаграмма потоков данных

Управление знаниями проекта – это процесс использования существующих знаний и накопления новых знаний для достижения целей проекта и содействия организационному обучению. Ключевые выгоды данного процесса состоят в том, что ранее приобретенные знания организации используются в целях получения или улучшения результатов проекта, а знания, полученные при реализации текущего проекта, остаются доступными для обеспечения операционной деятельности организации и будущих проектов или их фаз.

Управление знаниями проекта

Входы

- .1 План управления проектом
 - Все компоненты
- .2 Документы проекта
 - Реестр извлеченных уроков
 - Распределение обязанностей членов команды проекта
 - Иерархическая структура ресурсов
 - Критерии выбора поставщика
 - Реестр заинтересованных сторон
- .3 Поставляемые результаты
- .4 Факторы среды предприятия
- .5 Активы процессов организации

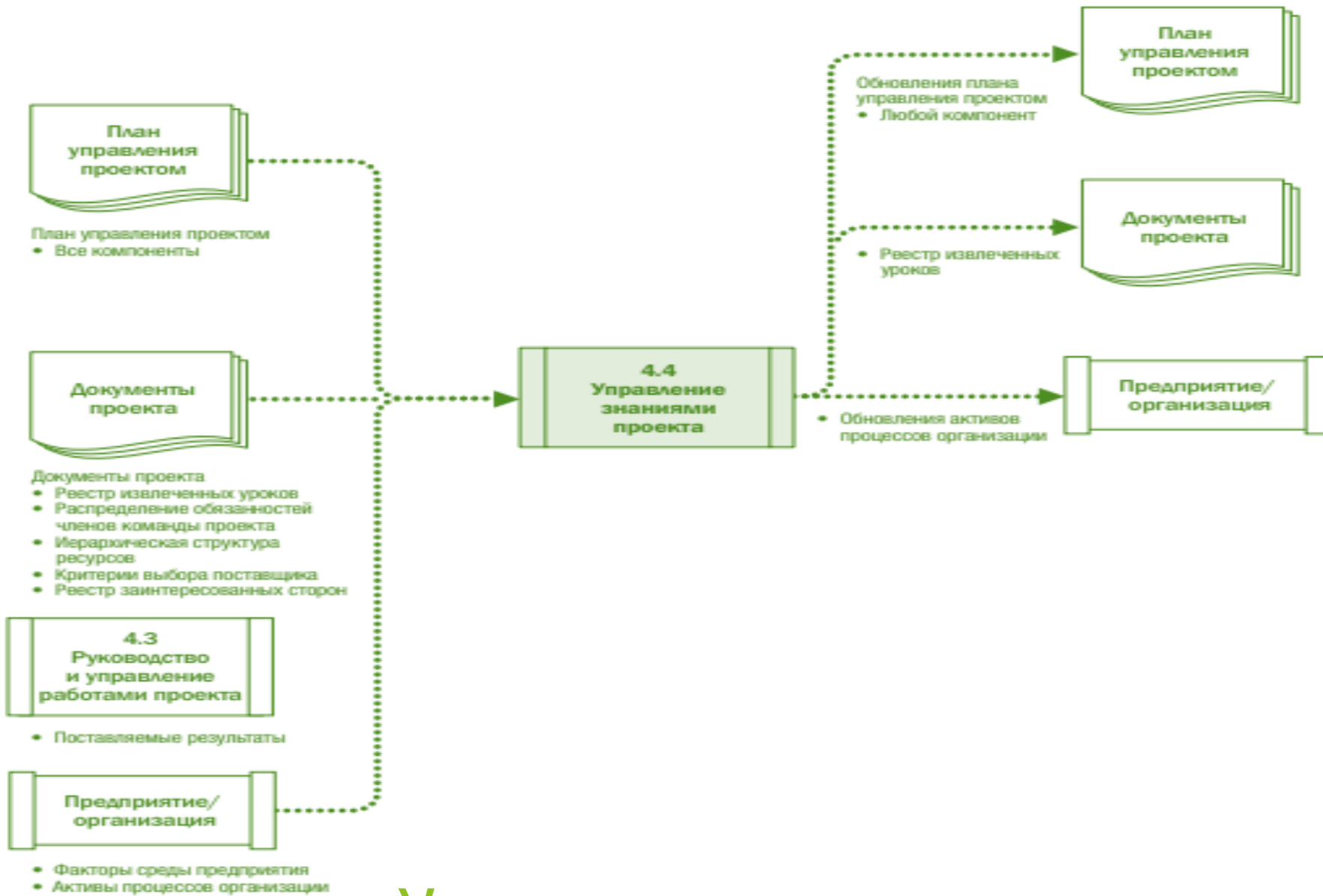
Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Управление знаниями
- .3 Управление информацией
- .4 Навыки межличностных отношений и работы с командой
 - Активное слушание
 - Фасилитация
 - Лидерство
 - Налаживание связей
 - Политическая осведомленность

Выходы

- .1 Реестр извлеченных уроков
- .2 Обновления плана управления проектом
 - Любой компонент
- .3 Обновления активов процессов организации

Управление знаниями проекта: входы, инструменты и методы, выходы

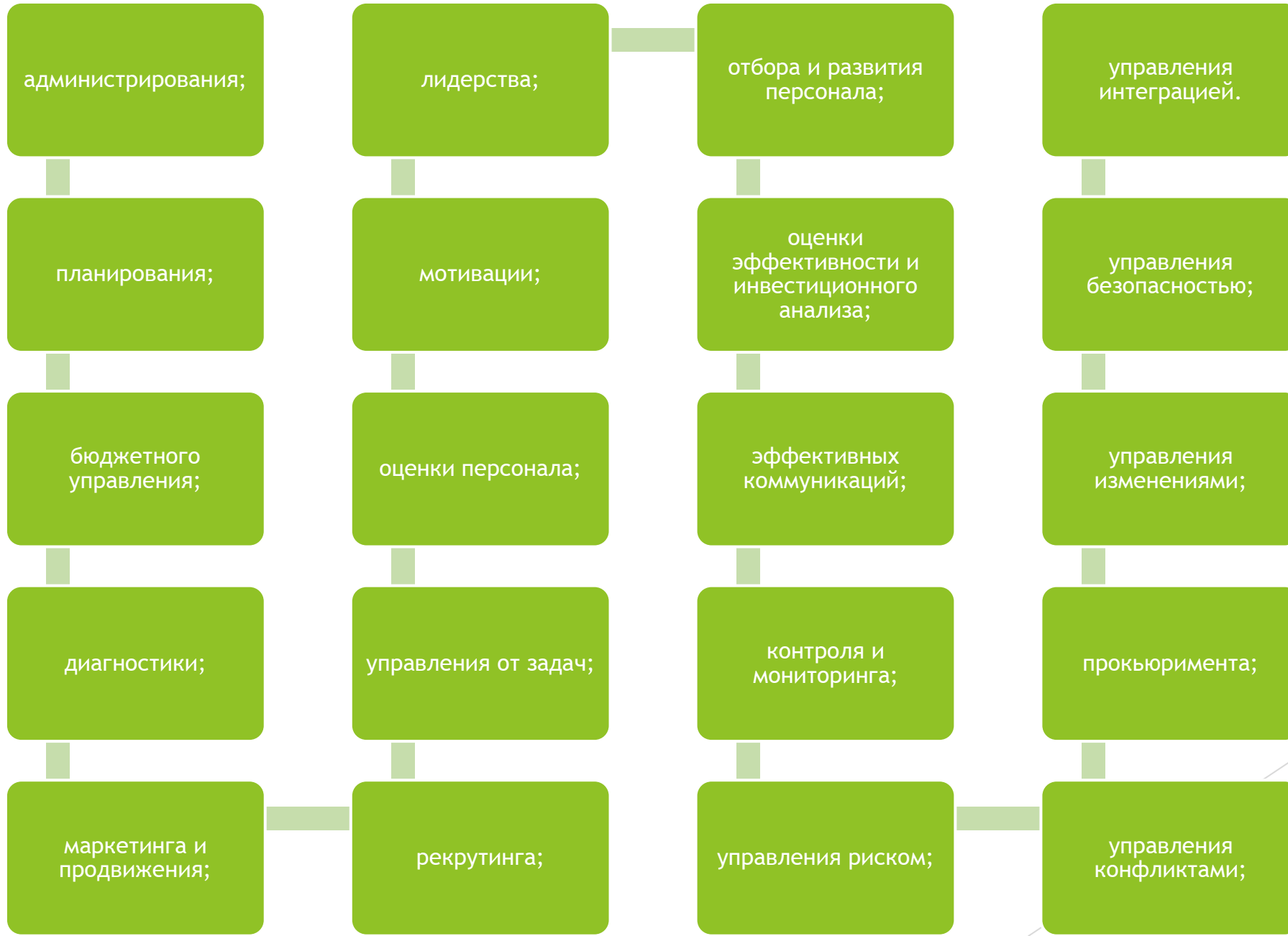


Управление знаниями проекта: Диаграмма потоков данных

Любой проект начинается с процедур инициации, этапы данной группы процессов следующие:

1. Формирование инициативного предложения по проекту.
2. Разработка бизнес-плана, ТЭО, концепции проекта.
3. Принятие решения о необходимости выполнить проект.
4. Назначение куратора.
5. Уточнение и детализация целей, границ проекта и его результатов.
6. Выяснение ограничений и дополнительных требований.
7. Разработка черновой версии организационной структуры мероприятия.
8. Составление черновой версии устава и издание приказа о старте проекта и назначении РМ.
9. Чистовое описание проектного продукта.
10. Проработка ограничений, требований и рисков реализации.
11. Прояснение интересов и ожиданий участников.
12. Выработка показателей и КФУ проекта.
13. Уточнение необходимого состава процессов управления.
14. Формирование укрупненного плана работ.
15. Согласование и утверждение итоговой версии устава и укрупненного плана.

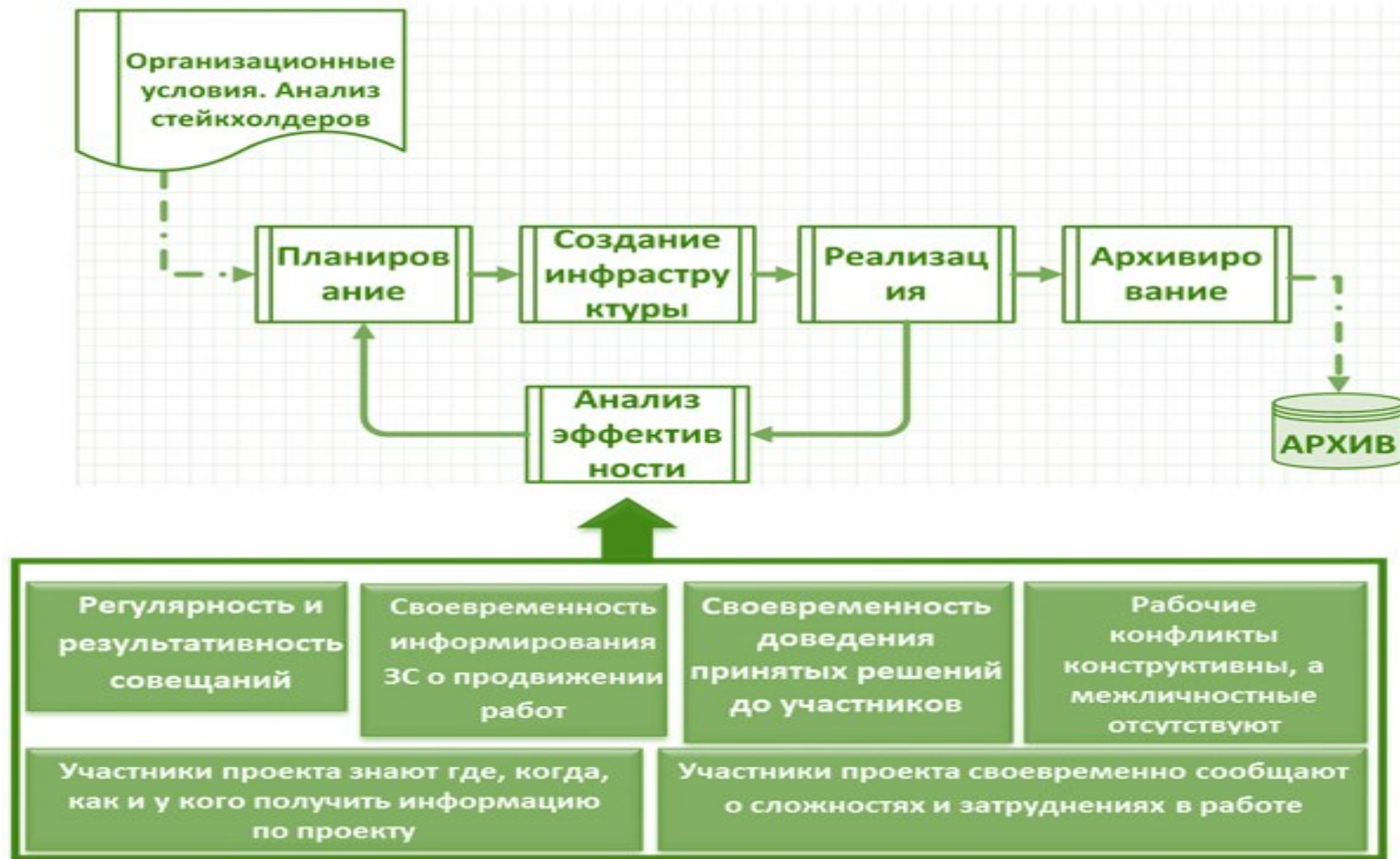
Методы реализации проекта различаются по направленности:



Управление коммуникациями проекта занимает место процессов, сопутствующих процедурам инициации, планирования, реализации и завершения проекта.

Управление коммуникациями - хорошо проработанная регламентами процедура. Во главу угла поставлены цели проекта, которые опираются на ожидания заинтересованных сторон.

Заинтересованные лица внутри проекта, в ближнем и дальнем окружении получают точную и своевременную информацию благодаря планам, технологиям и проектному контролю. Кроме технологического аспекта у коммуникационного взаимодействия есть еще организационно-психологическая сторона.



Процессы управления коммуникациями проекта и показатели их эффективности

Процессы управления коммуникациями проекта предполагают:

1. До начала планирования управления коммуникациями должны быть сформированы организационные предпосылки, которые дают возможность создать план коммуникаций. Данная работа происходит на самых ранних этапах разработки проекта, в момент создания плана управления проектом. План управления коммуникациями учитывает виды и состав информационных потребностей заинтересованных работ, внешние информационные запросы, физическую архитектуру позиционирования участников.
2. В стадии управления коммуникациями включается этап создания инфраструктуры, в том числе программно-информационной платформы.
3. Схема включает блок архивирования, без которого невозможно продуктивное развитие активов процессов организации.
4. Показатели эффективности, которые повышают возможности циклического регулирования управления коммуникациями на основе контроля и мониторинга.

Средства исполнения процесса управления коммуникациями уточняются в форме технологий, моделей, методов и элементов системы управления информацией. Сначала возникает план, затем он реализуется, по ходу событий подвергаясь контролю. Реализация дополняется аналитикой и отчетностью. По их итогам процессы могут войти в рецикл, если выявятся недочеты. Интерес может представлять схема поступательных преобразований входов в выходы управления коммуникациями в проекте.



Модель динамики входов и выходов процессов управления коммуникациями

Завершение проекта - это формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Закрытие проекта - это процесс официального завершения всех операций проекта.

При закрытии проекта руководитель проекта рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей.

Заккрытие проекта или фазы

Входы

- .1 Устав проекта
- .2 План управления проектом
 - Все компоненты
- .3 Документы проекта
 - Журнал допущений
 - Основа для оценок
 - Журнал изменений
 - Журнал проблем
 - Реестр извлеченных уроков
 - Список контрольных событий
 - Коммуникации проекта
 - Результаты измерений в контроле качества
 - Отчеты о качестве
 - Документация по требованиям
 - Реестр рисков
 - Отчет по рискам
- .4 Принятые поставляемые результаты
- .5 Бизнес-документы
 - Бизнес-кейс
 - План управления выгодами
- .6 Соглашения
- .7 Закупочная документация
- .8 Активы процессов организации

Инструменты и методы

- .1 Экспертная оценка
- .2 Анализ данных
 - Анализ документов
 - Регрессионный анализ
 - Анализ тенденций
 - Анализ отклонений
- .3 Совещания

Выходы

- .1 Обновления документов проекта
 - Реестр извлеченных уроков
- .2 Передача конечного продукта, услуги или результата
- .3 Итоговый отчет
- .4 Обновления активов процессов организации

Заккрытие проекта или фазы: входы, инструменты и методы, выходы

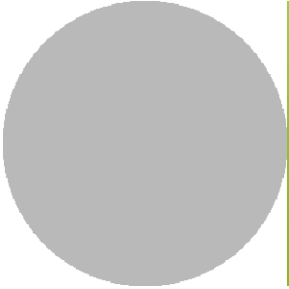
Завершение проекта - это формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

В условиях закрытия проекта необходимо отслеживать следующие основные моменты:

1. Выполнение оставшихся работ и создание учетной информации по ним;
2. Наличие ресурсов на оставшихся работах и их качество;
3. Соблюдение условий контрактов;
4. Вопросы, связанные с оборудованием: оно должно быть распродано, возвращено владельцам или поставлено на хранение;
5. Вопросы, связанные с участниками команды: кого и куда передать, кем кого заменить и прочие вопросы, т.к. по окончании любого проекта его команда должна быть распущена.

Административное завершение – это подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.

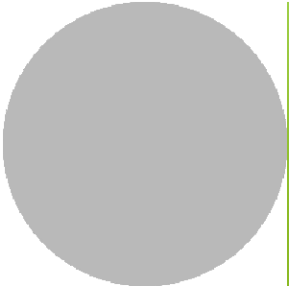
Административное завершение не должно откладываться до полного завершения проекта, а должно проводиться по фазам проекта, чтобы не допустить потери важной и полезной информации. Выходами процесса административного закрытия являются архивы проекта, закрытие проекта и документ с накопленными знаниями. Архив проекта содержит полный набор структурированных документов проекта, подготовленных к архивации соответствующими сторонами.



эффективно проведенное
мероприятие



подвести итоги, подчеркнуть
вклад отдельных участников



обсудить сделанные
«открытия» за время работы

Грамотное завершение проекта

Заключительный этап часто представляет собой даже более сложную задачу, нежели начальный этап жизненного цикла проекта. Длительность завершающего этапа зависит от общей продолжительности проекта и внимательности каждого члена команды. Руководитель должен поддерживать целеустремленность команды и неуклонно вести проект к завершению. Для этого он должен направлять внимание команды на значение результатов проекта для компании и самой команды и ее членов.

В этих условиях необходимо отслеживать следующие основные моменты:

1. Выполнение оставшихся работ и создание учетной информации по ним;
2. Наличие ресурсов на оставшихся работах и их качество;
3. Соблюдение условий контрактов;
4. Вопросы, связанные с оборудованием: оно должно быть распродано, возвращено владельцам или поставлено на хранение;
5. Вопросы, связанные с участниками команды: кого и куда передать, кем кого заменить и прочие вопросы, т.к. по окончании любого проекта его команда должна быть распущена.

Обычно проект считается завершенным после того, как состоялась официальная передача его результатов клиентам. Но не у всех проектов есть такая четкая граница между клиентом и исполнителем. Но в любом случае деятельность по реализации проекта прекращается.

Работа над проектом также прекращается, если проект терпит крах, т.е. от выполнения проекта отказываются, и деятельность по проекту сходит на нет. Основным критерием для принятия решения по выходу из проекта должен служить ожидаемый уровень доходности в изменившихся условиях его реализации. Выход из проекта является вынужденным, но необходимым решением в условиях снижения эффективности реализации проекта. Одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта должно приниматься решение о возможных формах реинвестирования капитала.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие:

- ▶ отказ от реализации проекта до начала исполнения проекта;
- ▶ продажа частично реализованного проекта в форме незавершенного продукта проекта;
- ▶ продажа продукта проекта на стадии его эксплуатации;
- ▶ привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия;
- ▶ раздельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Процессы завершения проекта

Первый процесс - административное завершение – это подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта. Административное завершение не должно откладываться до полного завершения проекта, а должно проводиться по фазам проекта, чтобы не допустить потери важной и полезной информации. Выходами процесса административного закрытия являются архивы проекта, закрытие проекта и документ с накопленными знаниями. Архив проекта содержит полный набор структурированных документов проекта, подготовленных к архивации соответствующими сторонами.

Процессы завершения проекта

Второй основной процесс, сопровождающий завершение проекта – это закрытие контрактов, т.е. подтверждение выполнения условий контрактов или их досрочное закрытие, включая разрешение всех возникших споров. Положения и условия контракта могут предписывать проведение специальных процедур для закрытия контрактов. Преждевременное прекращение контракта является специальной формой закрытия контрактов. Закрытие контрактов производится методом контрактного аудита. Контрактный аудит – это структурированное описание процесса контрактации от планирования контрактов до управления их исполнением. Целью такого аудита является определение достижений и ошибок, которые следует учитывать в других контрактах данного проекта или организации. В результате процесса лицо или организация, ответственные за закрытие контрактов должны предоставить заказчику письменное уведомление о завершении контракта, а полный набор структурированных документов контракта должен быть подготовлен для включения в архивы проекта.

По завершении проекта должна быть проведена его постпроектная оценка, в результате которой должно быть выяснено следующее: оправдан ли перерасход средств или изменение планов, и были ли методы управления оптимальными. Постпроектная оценка производится по инициативе клиента и может проходить в течение нескольких месяцев после официального завершения проекта. Проведение постпроектной оценки может быть поручено третьей стороне. По результатам постпроектной оценки всегда составляется детальный отчет. Проведение такой оценки часто называют извлечением уроков из проекта.

Особое внимание при завершении проекта следует уделять тому, как члены команды проекта (индивидуально или в группах) будут высвобождаться, когда отпадает необходимость их использования в проекте. Своевременно должны быть разработаны соответствующие процедуры переназначения. Эти процедуры должны уменьшать издержки с помощью снижения или исключения тенденции притворяться работающим с целью заполнения времени между предыдущим и следующим назначениями. Также они должны повышать моральное состояние, уменьшая или исключая неопределенность в отношении будущей занятости. Процедуры уведомления менеджеров других проектов о доступности членов команды проекта для работы в других проектах разрабатываются и отражаются обычно в плане обеспечения проекта персоналом.