

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА РУССКОГО ИЗДАНИЯ	10
ВВЕДЕНИЕ	11
Кому адресована эта книга	12
Содержание книги	12
Эффективная работа с книгой	13
Об авторе	14
ГЛАВА 1. СТРОИТЕЛЬСТВО ФУНДАМЕНТА	15
Путешествие в страну управления проектами	15
Что можно назвать проектом?	16
Куда мы идем?	17
Взгляд с высоты птичьего полета	18
Знание структуры организации	20
Использование преимуществ практики управления проектами	27
Профессиональные инструменты	30
Понимание процессов проекта	32
Управление проектами в XXI веке	37
Новое — это хорошо забытое старое	38
Ограничения	38
Что делать дальше?	42
Получение степени профессионала в управлении проектами (PMP)	43
Сертификация CompTIA Project+	44
Официальные учебные программы	45
Необходимые термины	45
Вопросы для повторения	45
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	47
Обо всем понемногу	47
Взаимодействие — основа основ	49
Организационные технологии	49

Планирование времени	50
Определение приоритетов	51
Управление информацией	53
Навыки общего управления	56
Навыки управления людьми	58
Индивидуальный стиль взаимодействия	59
Обмен информацией	60
Отправители	62
Получатели	64
Того и другого понемногу	64
Умение слушать	65
Методы слушания	66
Сколько существует контактов?	67
Десять советов по осуществлению эффективной взаимодействия	69
Терминология	71
Вопросы для повторения	71
ГЛАВА 3. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА	72
Отбор перспективных проектов	72
Как возникают проекты	73
Генераторы проектов — необходимость и потребность	74
Проектные заявки	76
Отбор и определение приоритетности проектов	79
Технико-экономическое обоснование	88
Встреча с заинтересованными сторонами	89
Сотрудничество с куратором проекта	90
Документальное оформление функций и обязанностей заинтересованных лиц ..	91
Конфликтующие потребности заинтересованных сторон	93
Разработка устава проекта	94
Цели устава	95
Основные элементы устава проекта	96
Предварительное описание содержания проекта	101
Проведение установочного собрания по проекту	103
Составление повестки дня	103
Терминология	104
Вопросы для повторения	105
ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА	106
Согласование промежуточных результатов	106
Цели и задачи	107
Промежуточные результаты	109

Выявление требований	112
Процесс сбора требований	112
Определяющие факторы успеха	115
Определение допущений и ограничений	117
Определение допущений	118
Определение ограничений	119
Описание содержания проекта	121
Содержание описания проекта	122
Получение подписей	124
Разработка плана управления содержанием проекта	126
Разработка плана взаимодействия	127
Термины	129
Вопросы для повторения	129
ГЛАВА 5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ	130
Разработка структурной декомпозиции работ	130
Организация уровней СДР	131
Группа работ	133
Коды идентификации	135
Схематическая форма	136
Определение заданий и операций	137
Управление работой	137
Распределение последовательности заданий	139
Определение контрольных этапов	140
Разработка матрицы распределения ответственности	141
Оценка длительности операций	142
Экспертная оценка	143
Параметрическая оценка	143
Установка взаимозависимостей	143
Разработка сетевой диаграммы	145
Диаграмма предшествования	146
Операции в узлах	147
Метод построения стрелочной диаграммы — операции на дугах	148
Метод выбора	148
Термины	148
Вопросы для повторения	149
ГЛАВА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИОБРЕТЕНИЕ РЕСУРСОВ ...	150
Планирование проектной группы	150
Оценка квалификации	152

Отбор сотрудников	153
Переговоры о членах группы	155
Кадровые назначения	156
Приобретение материалов, резервов и оборудования	158
Вопросы	159
Производить или закупать	161
План закупок	162
План ресурсов	163
Контракт на ресурсы	164
Запрос на предложение и т. д.	165
Получение предложений	166
Выбор поставщика	167
Присуждение контракта	169
Термины	170
Вопросы для повторения	170
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	171
Идентификация рисков	171
Типы проектных рисков	173
Общие риски — где они спрятаны?	174
Технология идентификации	178
Технологии анализа рисков	184
Вероятность и воздействие риска	185
Планирование рисков	188
Реагирование на риски	189
Принятие	190
Уклонение	190
Передача	190
Смягчение	191
Резервное планирование	191
Остаточные и вторичные риски	192
План управления рисками	193
Термины	194
Вопросы для повторения	194
ГЛАВА 8. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЕКТА	195
Разработка плана проекта	195
Компоненты графика проекта	196
Метод оценки и пересмотра планов	197

Расчет критического пути	201
Работа с графиком проекта	205
Вид и форма графика	210
План управления качеством	212
Документирование плана	213
Стоимость качества	214
Термины	216
Вопросы для повторения	216
ГЛАВА 9. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ 101	217
Из чего состоит бюджет?	217
Стоимость проекта	218
Прямые и косвенные затраты	219
Сбор «доков»	220
Процесс составления бюджета	220
Статьи бюджета	221
Бюджетные проблемы	222
Выполнение процедур	223
Методы оценки	223
Аналоговая оценка	224
Оценка снизу вверх	224
Размер стоимости ресурсов	225
Параметрическая оценка	225
Компьютерные инструменты	225
Опрос экспертов	226
Опрос поставщиков	226
Оценка стоимости и составление бюджета	226
Вопросы по теме	228
Оформление бюджета	228
Тропой памяти	230
Способны ли вы контролировать ситуацию?	231
Какова плата?	231
Утверждение бюджета	232
Разработка базового стоимостного плана	232
Подводим итог	234
Каким должен быть объем?	236
Получение утверждений	237
Термины	237
Вопросы для повторения	237

ГЛАВА 10. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	239
Создание группы	239
Установочное собрание проектной группы	240
Четыре стадии развития группы	241
Характеристика эффективной группы	244
Техника ведения переговоров и решения проблем	245
Начать с начала	246
Пять методов решения проблем	248
Роль менеджера проектов в развитии группы	250
Практика вознаграждения	250
Власть лидера	254
Завоевание доверия и уважения группы	256
Профессиональная ответственность	258
Отчет о выполнении работ	261
Кто и что получает?	262
Промежуточные отчеты и журналы действий	262
Корректирующие действия	265
Термины	266
Вопросы для повторения	266
ГЛАВА 11. КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА	267
Изменения неизбежны	267
Как происходят изменения	268
Разработка процедуры управления контролем изменений	270
Составление плана управления изменениями	270
Организация совета контроля изменений	272
Отслеживание изменений	273
Оценка воздействия изменений	274
Укрепление позиций	275
Регулировка изменений содержания и графика	276
Управление и изменение стоимости	279
Процесс контроля и мониторинга проекта	280
Инструменты отчетности по исполнению	281
Мониторинг рисков	283
Проект в опасности?	283
Умейте говорить «нет»	284
Первые предупредительные сигналы	284
Термины	286
Вопросы для повторения	287

ГЛАВА 12. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ	288
Счастливый финал	288
Детали, детали...	289
Расставаться всегда трудно	295
Обучение и гарантийный срок	296
Исполнение проекта	297
Усвоенные уроки проекта	298
Визирование проекта	299
Доволен ли потребитель?	301
Архивирование проектной документации	302
Праздник всегда с тобой!	303
Термины	303
Вопросы для повторения	304
Приложение А. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ ..	305
Приложение В. ОБРАЗЦЫ ФОРМАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	320
Приложение С. ОБРАЗЦЫ КОНТРОЛЬНЫХ СПИСКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	333
СЛОВАРЬ	342
СНОСКИ	350

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Эта книга содержит базовую информацию, рекомендации для тех, кто решил сделать первый шаг на пути к профессиональному управлению проектами. За объективной потребностью изложения функционально необходимого непростого предметного материала — живой язык, переживания и эмоции автора. Не может и не способен он, автор, оставаться спокойным, холодным к рассматриваемому предмету — управлению проектами: то, о чем он говорит, он глубоко пережил, переживает и не остается равнодушным.

Ким Хелдман — одна из немногих менеджеров-аналитиков Запада, придерживающихся в стратегии подхода к управлению проектами не традиционных исповедований тейлоризма как догмы, изложения проектного подхода как жестко детерминированного процесса, ставящего во главу угла однозначное обеспечение максимума соответствия должностным инструкциям и функциям членов команд, жестко диктуемых начальством. Она не придерживается традиционного принципа управления членами команды проекта: «к ноге!», «фас!», «оставить!». По существу, она не приемлет самой связи понятий «управление людьми». Она не приемлет начальствования («для меня один начальник — это уже много»), присущего, увы, западным подходам, конвейерному (тейлоровскому) принципу управления проектами.

Ким относится с уважением к самой себе, с уважением к своим соратникам, своим сотрудникам. У нее нет подчиненных. Она относится с уважением к читателю, равно как и ко всему окружающему миру.

По ходу изложения своих мыслей Ким Хелдман непрерывно, открыто, а чаще между строк говорит: **«Уважение и доверие — вот основа менеджмента! И в центре этого — человек. Личность!»**

Сергей Неизвестный

Эта книга написана для тех, кто учится управлять проектами и, может быть, уже получил свое первое задание.


Управление проектами применяется не только на работе, но и во всех аспектах нашей частной жизни. Если вдуматься, многие мероприятия, от организации торжественного ужина и планирования празднования дня рождения ребенка до вывода на рынок новой продукции, являются проектами. Принципы, изложенные в этой книге, помогут вам эффективно осуществить проектные работы¹, с которыми вы так или иначе будете связаны.

Управление проектами используется практически во всех отраслях промышленности. Просматривая популярные сайты, предлагающие трудоустройство, я обнаружила, что организации начинают понимать важность привлечения профессиональных менеджеров проектов. В достаточно жестких экономических условиях компании неохотно идут на риск и стремятся обеспечить гарантии успеха предприняемого проекта. Эта книга даст вам надежный фундамент и практическое руководство в области управления проектами. Применив предложенные принципы, вы значительно повысите свои шансы на успех.

Если данная тема вас заинтересовала и вы решите профессионально заняться управлением проектами, рекомендую пройти сертификацию в Институте управления проектами (Project Management Institute – PMI). Институт определяет фактические стандарты в этой области. При самостоятельных поисках работы вы убедитесь, что большинство организаций требует наличия профессиональных сертификатов PMP (Project Management Professional), которые присваиваются менеджерам, соответствующим всем требованиям Института и успешно сдавшим квалификационный экзамен.

Эта книга является трамплином к освоению основных принципов управления проектами. Она может стать основой для накопления знаний за счет профессионального обучения, знакомства со специальной литературой, общения с коллегами в вашей организации или сообществе. Книга основана на рекомендациях Института управления проектами, поэтому многие термины, концепции и процессы, описанные здесь, изложены в соответствии с публи-

кацией Института «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK²*).

 Для более подробного знакомства с общими положениями управления проектами и, в частности, с условиями сертификации на степень профессионального менеджера проектов (PMP) прочтите мою книгу, также изданную Sybex: «PMP: руководство по профессиональному управлению проектами» (*PMP: Project Management Professional Study Guide*).

Независимо от вашего решения о сертификации знание основ управления проектами неопределимо. В ходе своей профессиональной деятельности вы будете участвовать в разных проектах. Даже если проектом управляет кто-то другой, понимание механизмов управления, жизненного цикла проекта, методов планирования и реализации повысит ваши способности взаимодействия с другими членами группы и поможет выбрать оптимальные процессы для обеспечения успеха проекта.

Кому адресована эта книга

Книга написана для тех, кто только начинает карьеру в области управления проектами и закладывает фундамент для постижения основ профессиональной методологии. Даже если у вас есть опыт в этой области, вы обнаружите, что все примеры, шаблоны и контрольные списки, приведенные в книге, можно непосредственно использовать в следующем проекте.

Сам факт приобретения этой книги означает, что вы заинтересованы в углублении своей компетенции и продвижении карьеры. Цельность понимания практики управления проектами значительно повышает профессиональную востребованность. Знание и практическое применение принципов, изложенных в книге, убедит работодателей в вашей способности довести проект до успешного завершения и сэкономит их средства и время. Если вы решите сделать следующий шаг и сдать экзамен на получение профессионального сертификата, то существенно повысите свои шансы карьерного роста и получения высокооплачиваемых предложений. Потенциальные работодатели рассматривают ваше стремление к получению новых знаний и сертификации как активную профессиональную позицию и прогрессивное мышление, которое непременно обеспечит успех всей организации.

Содержание книги

В книге представлен весь жизненный цикл проекта в том виде, как он реализуется на практике. Мы включили много полезных примеров, советов и реко-

мендаций, которые помогут решить распространенные дилеммы управления проектами. Главы расположены в соответствии с развитием жизненного цикла проекта. Вот общий план книги:

Главы 1–2. Здесь рассматриваются основы управления проектами, даются определения понятий, последовательности жизненного цикла проекта, а также характеризуются профессиональные навыки, которыми должен обладать менеджер проектов³.

Главы 3–4. В данных главах представлены процессы инициации и планирования жизненного цикла проекта. Вы узнаете, в чем заключается значение устава проекта, научитесь определять цели и документировать проектные требования.

Главы 5–7. Эти главы посвящены разделению проектных работ на управляемые компоненты, приобретению ресурсов, выявлению и планированию рисков.

Главы 8–9. Основная часть планирования позади. Теперь необходимо составить окончательный план проекта, который должен включать график проекта, итоговые оценки и проектный бюджет.

Главы 10–11. Приступаем к исполнению проекта. В этом разделе мы рассматриваем процессы реализации, мониторинга и контроля, включая такие задачи, как создание проектной группы, разработка отчетов по ходу реализации проекта, мониторинг исполнения проекта, осуществление коррективного воздействия.

Глава 12. В конце книги рассматривается процесс закрытия проекта.

Эффективная работа с книгой

В начале каждой главы приведен список тем, изложенных в данной главе. На полях даны определения новых терминов, чтобы облегчить освоение профессионального языка. Помимо этого, наиболее важная информация выделена следующими пометками:



Примечания представляют дополнительную информацию и ссылки.



Советы по упрощению и эффективному выполнению заданий.



Предупреждения о том, что необходимо делать (или ни в коем случае не делать) в процессе выполнения задач управления проектом.

В конце каждой главы вы найдете «Вопросы для повторения», для проверки усвоения пройденного материала. Ответы на эти вопросы приведены в Приложении А. Также в конце главы имеется список новых терминов, полный перечень которых дан в Словаре.

В Приложении В содержатся все шаблоны, представленные в книге, а в Приложении С — все контрольные списки. Их можно использовать в изложенной форме или модифицировать в соответствии с характером проекта.

Об авторе

Ким Хелдман является Главным специалистом по информации Колорадского отделения естественных ресурсов. В течение 14 лет она работала менеджером проектов в области информационных технологий. Она имеет опыт управления небольшими, средними и крупными проектами, которым делится с читателем, приводя множество примеров, рассказов и советов.

Ким Хелдман является автором нескольких книг по управлению проектами, включая самые популярные издания «PMP: руководство по профессиональному управлению проектами», «PMP: подготовка к заключительному экзамену», «Управление рисками глазами менеджера проектов». Более подробную информацию об авторе можно получить на сайте <http://KimHeldman.com>.

СТРОИТЕЛЬСТВО ФУНДАМЕНТА

Добро пожаловать в мир управления проектами. Скорее всего, у вас уже есть опыт в этой области, независимо от того, как вы называли свои действия. Может быть, вы участвовали в организации ежегодной конференции компании или занимались выводом на рынок нового товара. В какой-то момент личной или профессиональной жизни вы наверняка использовали какие-то технологии, чтобы осуществить проект полностью, от начала до конца.

Читая нашу книгу, вы обнаружите, что уже применяли некоторые из описанных здесь методов, даже не подозревая, что они представляют собой формализованные процедуры. Мы расскажем о некоторых особенностях и приемах разных процессов, которые вам захочется попробовать на практике. Вы также узнаете о новых технологиях и методиках, которые обогатят ваш опыт управления проектами и помогут легко и последовательно реализовать следующий проект. (Ладно, может, это преувеличение, но, по крайней мере, выполнение проекта будет организовано более эффективно.)

В этой главе мы начнем строить фундамент процесса успешного управления проектами:

Определение управления проектами;

Различные организационные структуры;

Группы процессов управления проектами;

Критерии проекта;

Ограничения и их воздействие;

Сертификация управления проектами.

Путешествие в страну управления проектами

Мотор! Приступаем к закладке фундамента под строительство и управление проектами. Наше путешествие начинается с определения понятия проекта. Затем с высоты птичьего полета мы осмотрим панораму процессов и планов, которые будем разрабатывать по ходу развития нашего сюжета, и попытаемся понять, какую пользу можно извлечь из единой технологии управления для

следующего проекта. Но, прежде чем приступить к изучению самих проектов, мы рассмотрим основные принципы их организации. Итак, вперед!

Что можно назвать проектом?

Управление проектами – процесс выполнения требований проекта путем планирования, реализации, мониторинга и контроля проектных результатов в целях удовлетворения потребителя.

Как определить, является ли новое рабочее задание проектом и насколько к нему применимы методы *управления проектами*? Скорее всего, как большинство из нас, придя на работу и определив расписание на день, вы проверите электронную почту и автоответчик, переговариваетесь с коллегами. В кабинет заглядывает начальник и требует рабочий отчет по текущим вопросам, тонко намекая на то, чтобы вы наконец занялись делом. Все это часть трудовых будней, без начала и конца. Проекты не имеют отношения к ежедневной рутине. Чтобы называться проектом, работа должна соответствовать определенным критериям.

Проект планируется для производства уникального товара или услуги, которые не имеют аналогов. Проект имеет ограниченный срок исполнения и временный характер. Это означает, что у него есть конкретное начало и конец. Определить момент завершения проекта можно путем сопоставления с целями и прогнозируемыми результатами, указанными в проектном плане.

Текущая работа непрерывна и постоянна. Примером непрерывности может служить производственный процесс. Многие, наверное, не прочь перекусить в середине дня горстью шоколадного драже. Производство этих конфет представляет собой наглядный пример непрерывной операции. Компании заранее известно, сколько драже нужно изготовить, какого цвета должна быть глазурь, как расфасовать товар и т. д. Каждый день сотни тысяч драже оказываются в сумках покупателей, на прилавках магазинов и в результате у нас во рту – ам! Но производство драже не является проектом.

Теперь предположим, что руководство решило вывести на рынок новую товарную линию конфет. Оно дает установку на разработку формы и вкуса товара. Исследовательская группа предлагает новый рецепт. Группа маркетинга собирает данные, подтверждающие, что новый сорт обладает определенным потребительским потенциалом. Конфеты производят по конкретному плану, отслеживают их соответствие рецепту и дизайну и направляют в магазины. Что это – проект или текущая операция?

Можно с уверенностью утверждать, что это проект, несмотря на то что компания выпускает конфеты каждый день. Производство шоколадных драже считается текущей операцией, а новый сорт – уникальным товаром, поскольку

ку конфеты с такими качествами аналогов не имеют. Необходимо помнить, что проекты организуются для реализации совершенно новых товаров или услуг. Итак, конфетный проект запущен, выполнен, проконтролирован и завершен после достижения всех заданных целей. Но производство конфет на этом не остановилось. В результате осуществления проекта оно превратилось в непрерывный процесс и стало частью текущей оперативной работы компании. Таким образом, в данном случае проект завершился его полной ассимиляцией в непрерывный производственный цикл. В табл. 1.1 приводятся обобщенные сравнительные характеристики проектов и текущих операций.

Таблица 1.1. Проекты и текущие операции

Проекты	Текущие операции
Конкретное начало и завершение	Отсутствие конкретного начала и завершения
Временный характер	Непрерывность
Производство уникального товара или услуги	Постоянное производство одного товара или услуги
Ресурсы направлены на реализацию проекта	Ресурсы направлены на производство
Завершение определяется конкретными критериями	Процесс не имеет завершения


Куда мы идем?

В начале пути полезно определить маршрут. Мы отправились в путешествие по стране управления проектами, и нам нужно установить конечную цель нашего вояжа.

Потребитель – конечный пользователь или получатель проектного товара или услуги. С точки зрения компании, потребители бывают внутренними и внешними.

Завершение проекта – время для оценки процессов реализации, определения степени удовлетворенности потребителя товаром, ради которого затевался проект, извлечения уроков, полученных в ходе проекта (помимо всего остального). Эту книгу можно использовать в качестве руководства от начала до конца следующего малого или среднего проекта. Она даст вам возможность легко оценить различные факторы не только по результатам проекта, но и в процессе его выполнения. (Крупными я считаю проекты строительства ракетоносителей и основных транспортных магистралей или разработку новей-

шего, революционного программного продукта, который позволит автоматически делать закупки продуктов и одновременно играть в гольф.) Если вы новичок в области управления проектами, вам вряд ли доверят масштабное задание. Но не сомневайтесь: все эти малые и средние проекты дадут вам огромный опыт в управлении и по мере накопления навыков и знаний наставят на истинный путь к более серьезным и важным возможностям.

 Вступая на профессиональную стезю, не пренебрегайте опытом работы в небольших проектах. Крупные проекты – это всего лишь множество мелких задач, слитых воедино. Дорога к масштабным проектам вымощена успешным выполнением малых и средних заданий.

В этой и последующих главах мы обсудим разные действующие методики и примеры, чтобы вы могли применить полученные знания и модели для пересмотра или подготовки своей проектной документации. Теперь рассмотрим общую панораму законченного проекта.

Взгляд с высоты птичьего полета

Первым примером проекта является книга, которую вы держите в руках. Вы еще не дочитали ее до конца (конечно, если вы читаете ее в первый раз). Без сомнения, вы задаетесь вопросом: «Смогу ли я получить необходимую информацию?» или «Смогу ли я, прочитав эту книгу, более эффективно выполнить следующий проект?» Естественно, на оба вопроса я отвечу «да», но вы об этом еще не догадываетесь. Только освоив книгу до конца, вы сможете ответить на свои вопросы, все обдумать и обнаружить, что ваш багаж пополнился новыми знаниями и инструментами управления следующим проектом. Другими словами, вы удовлетворили свое любопытство и углубили знания об управлении проектами.

Проекты действуют по такому же принципу. В ходе, а особенно в конце проекта любой менеджер прежде всего беспокоится о том, насколько удовлетворены потребности потребителей. При правильном выполнении соответствующих процессов управления проектом положительный ответ на этот вопрос вполне возможен. В конце проекта нужно зафиксировать все, чему вы научились в ходе его выполнения, для последующего использования в новых проектах и совершенствования процесса их реализации.

Проекты возникают по необходимости, относящейся к ожиданиям потребителей от конечных результатов. Но как достичь этих результатов? Как определить степень удовлетворенности потребителей? В табл. 1.2 представлена панорама контрольного списка планов, которые мы будем составлять, и методов, которые мы будем применять в ходе выполнения проекта. Не страшно,

если вы не все поймете сразу. Постепенно мы детально обсудим каждый пункт. Еще раз этот список мы пройдем в том же формате в Приложении С «Образец контрольного перечня управления проектом».


 Контрольный список проектных процессов (Checklist of Project Processes) можно загрузить по адресу www.sybex.com или www.harborlightpress.com.

Таблица 1.2. Контрольный список проектных процессов

Название процесса или документа	Примечания
Устав проекта	Разрабатывается куратором. Формулирует цели и результаты проекта
Анализ стоимости и эффективности	Разрабатывается менеджером проекта при участии заинтересованных сторон. Определяет финансовую выгоду проекта для организации. Иногда такой анализ производится до начала проекта для установления целесообразности самой идеи
Допущения и ограничения	Разрабатывается менеджером проекта при участии заинтересованных сторон. Определяет допущения и ограничения
Содержание проекта	Разрабатывается менеджером проекта при участии куратора и заинтересованных лиц. Менеджер совместно с проектной группой и заинтересованными сторонами определяет и формулирует ожидаемые результаты проекта
Определяющие факторы успеха	Характеристика действий, которые необходимо предпринять для успешного осуществления проекта. Может быть включена в содержание проекта
План взаимодействия	Разрабатывается менеджером проекта. Устанавливает информационные потребности проектной группы и заинтересованных лиц, а также способ распространения информации
Структурная декомпозиция работ	Разрабатывается менеджером проекта. Оформляется как ориентированная на результаты структура работ проекта, определяющая содержание проектных работ
Матрица распределения ролей и ответственности	Разрабатывается менеджером проекта. Совмещает задачи и ответственность участников проектной группы со структурной декомпозиции работ
План ресурсов	Разрабатывается менеджером проекта. Перечень физических и человеческих ресурсов, необходимых для реализации проекта

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru