

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СООТВЕТСТВИИ С PRINCE2®



PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
The Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

Тренер Мария Белых



Давайте знакомиться 😊

- Как вас зовут?
- В каких проектах работаете? В какой роли?
- Один необычный факт о вас
- Какие у вас ожидания от курса?

План курса

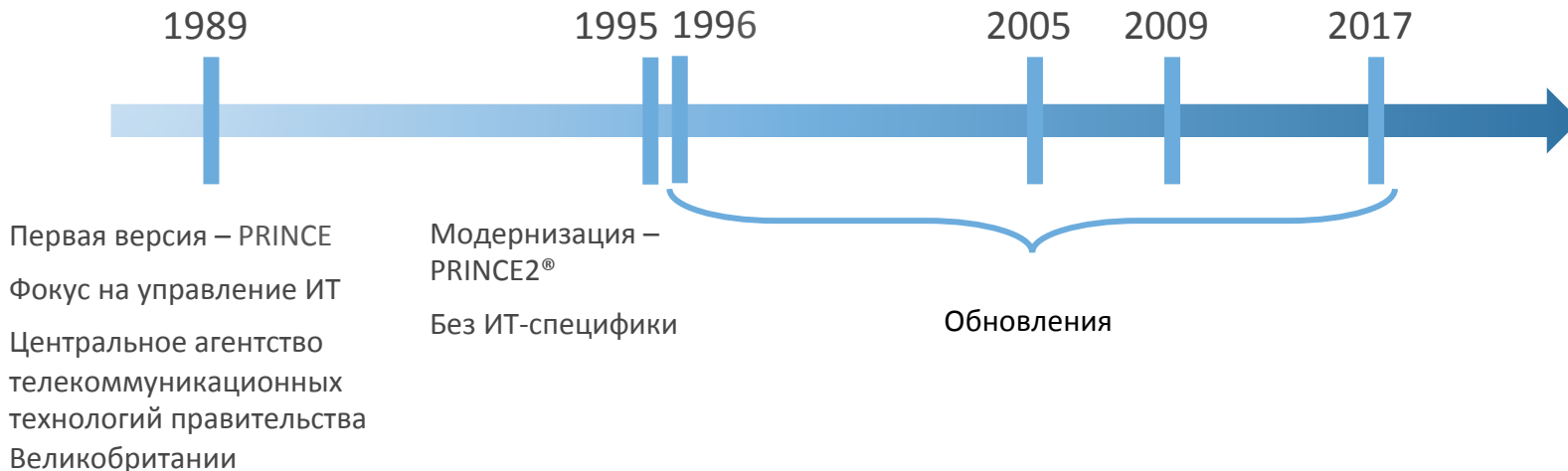
День 1

1. История PRINCE2
2. Характеристики проекта в PRINCE2
3. Принципы PRINCE2
4. Структура PRINCE2
5. Жизненный цикл проекта и процессы PRINCE2
6. Тема «Организация»
7. Тема «Экономическое обоснование»

День 2

1. Тема «Планы»
2. Тема «Качество»
3. Тема «Риск»
4. Тема «Прогресс»
5. Тема «Изменения»
6. Итоговое тестирование

История PRINCE2



Официальная методология управления проектами правительства Великобритании

Более 1,4 млн сертифицированных проектных менеджеров в мире

Рекомендован Еврокомиссией как одна из лучших методик для спонсируемых

проектов

Источник – axelos.com

Projects IN Controlled Environments

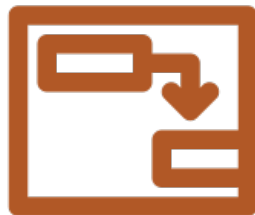
Структурированный метод проектного управления,
разработанный на основе опыта тысяч проектов,
в центре внимания которого – управленческие стороны проектов

Чего нет в PRINCE2

Отраслевых особенностей



Конкретных инструментов



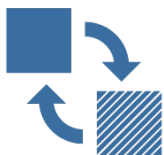
Лидерских компетенций



Проект в PRINCE2

Временная организация, которая создается с целью предоставления одного или нескольких бизнес-продуктов в соответствии с утвержденным экономическим обоснованием проекта

Характеристики проекта



Изменение



Временный
характер



Кросс-
функциональное
взаимодействие



Уникальность



Неопределенность

ПРИНЦИПЫ PRINCE2

7 принципов PRINCE2



**Постоянная
оценка целесообразности**

Continued business
justification



**Учет предыдущего
опыта**

Learn from experience



**Определенные роли
и обязанности**

Defined roles and
responsibilities



Управление по стадиям

Manage by stages



Управление по исключениям

Manage by exception



Фокус на продукте

Focus on products



**Адаптация к внешним условиям
и типу проекта**

Tailor to suit the project

Принципы PRINCE2

- Универсальны
- Не требуют обоснования
- Служат основой метода и его адаптации

Постоянная оценка целесообразности

Continued business justification

- Каждый проект имеет подтвержденную причину для его начала
- Обоснование должно быть задокументировано и утверждено
- Обоснование остается актуальным (может пересматриваться) на протяжении всего жизненного цикла проекта



Ожидаемые нами выгоды все еще больше затрат и рисков?

Эффект владения

Ситуация, при которой работа над проектом продолжается только потому, что в него уже инвестировано много средств, усилий и времени



Garden Bridge, London

Учет предыдущего опыта

Learn from experience

- В начале проекта
- В ходе реализации проекта
- При закрытии проекта



Давайте учиться на наших успехах и ошибках!

Определенные роли и обязанности

Defined roles and responsibilities

- Спонсоры
- Пользователи
- Поставщики



Всем ли ясно, чего от них ожидают?

Управление по стадиям

Manage by stages

- Проект делится на стадии
- Между стадиями устанавливаются точки принятия основных решений
- Менеджеру проекта делегируются полномочия в рамках стадии



Проект все еще стоит продолжать?

Управление по исключениям

Manage by exception

- Делегирование полномочий в рамках допусков
- Установление инструментов, отслеживающих отклонения по допускам
- Независимый контроль эффективности механизма делегирования



Давайте экономить время руководства!

Фокус на продукте

Focus on products

- Работы в проекте направлены на создание продукта
- Процедура управления изменениями защищает от неуправляемого «сползания» содержания проекта
- Снижение риска неудовлетворенности пользователей за счет заранее утвержденного описания продукта



Мы создаем продукт требуемого качества?

Адаптация к внешним условиям и типу проекта

Tailor to suit the project

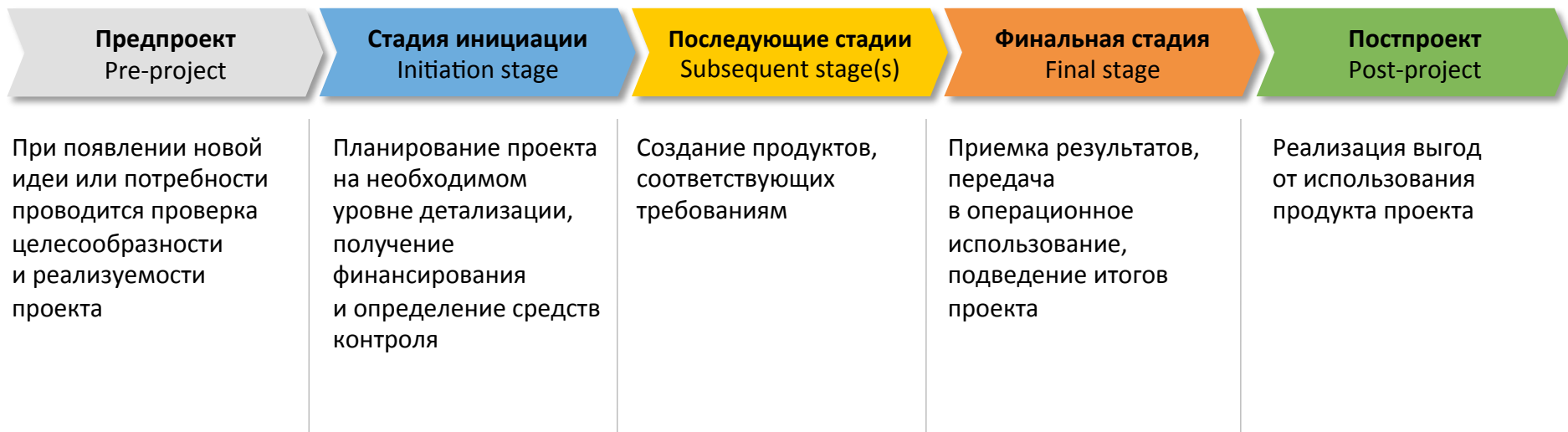
- Подтверждение того, что используемый метод подходит для окружения проекта (процессов руководства, управления финансами, персоналом организации и др.)
- Подтверждение того, что инструменты контроля соответствуют масштабу, типу, сложности, важности проекта, компетентности команды и уровню риска



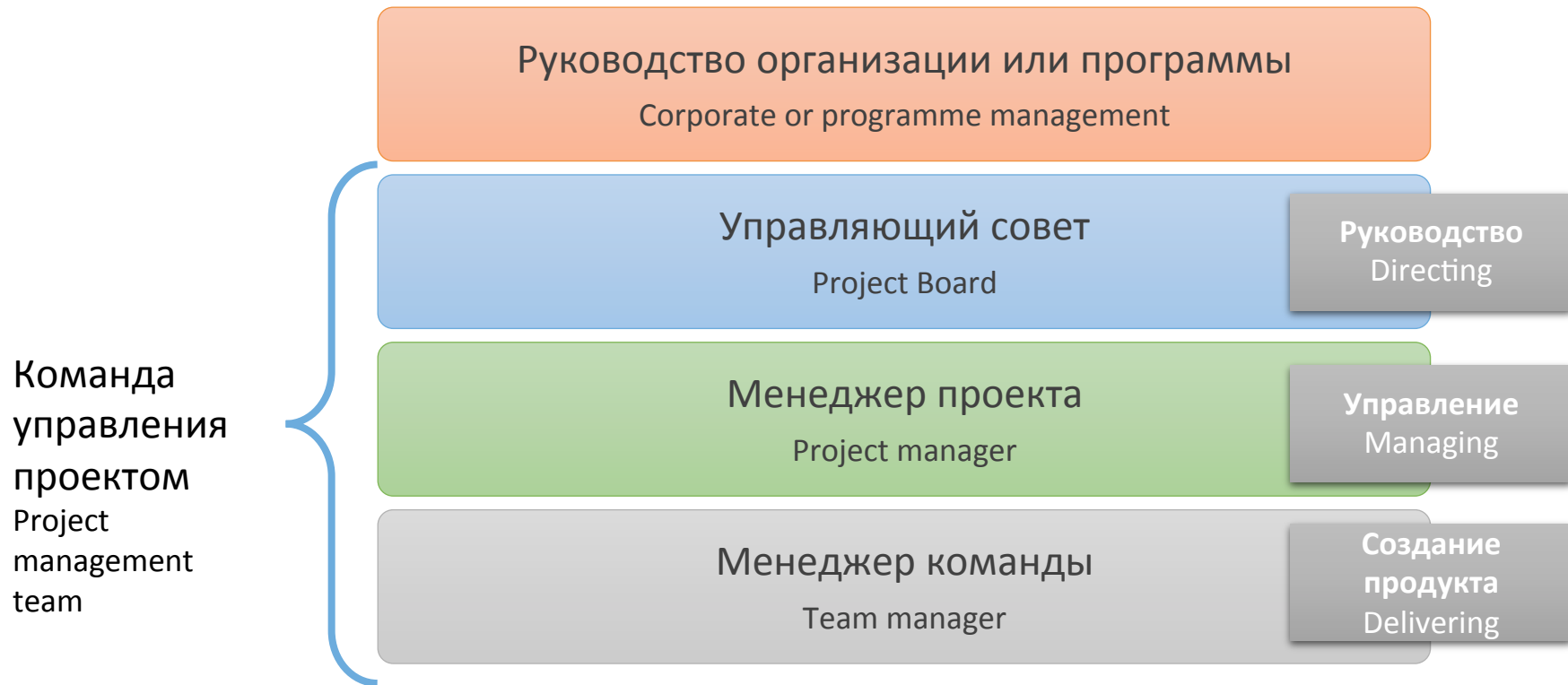
Разумно ли применяется метод?

СТРУКТУРА PRINCE2

Жизненный цикл проекта



Уровни управления в PRINCE2



Обзор процессов PRINCE2



Обзор тем PRINCE2

Темы (themes) описывают взаимосвязанные аспекты проекта, которые требуют постоянного внимания на протяжении жизненного цикла проекта

Темы можно адаптировать при выполнении условий:

- Принципы PRINCE2 соблюдаются
- Минимальные требования в каждой из тем выполняются
- Назначение каждой из тем сохраняется

Тема	Отвечает на вопрос
Экономическое обоснование Business case	Зачем?
Организация Organization	Кто?
Качество Quality	Что?
Планы Plans	Как? Сколько? Когда?
Риск Risk	Что если?
Изменение Change	Каково воздействие?
Прогресс Progress	Где мы сейчас? Куда мы движемся? Стоит ли нам продолжать?

Структура метода PRINCE2



Управление проектом по PRINCE2 означает

- ✓ Реализацию всех принципов PRINCE2
- ✓ Выполнение минимальных требований тем PRINCE2
- ✓ Наличие процессов, цели и задачи которых соответствуют процессам PRINCE2
- ✓ Использование рекомендованных в PRINCE2 техник или аналогичных, эквивалентных техник

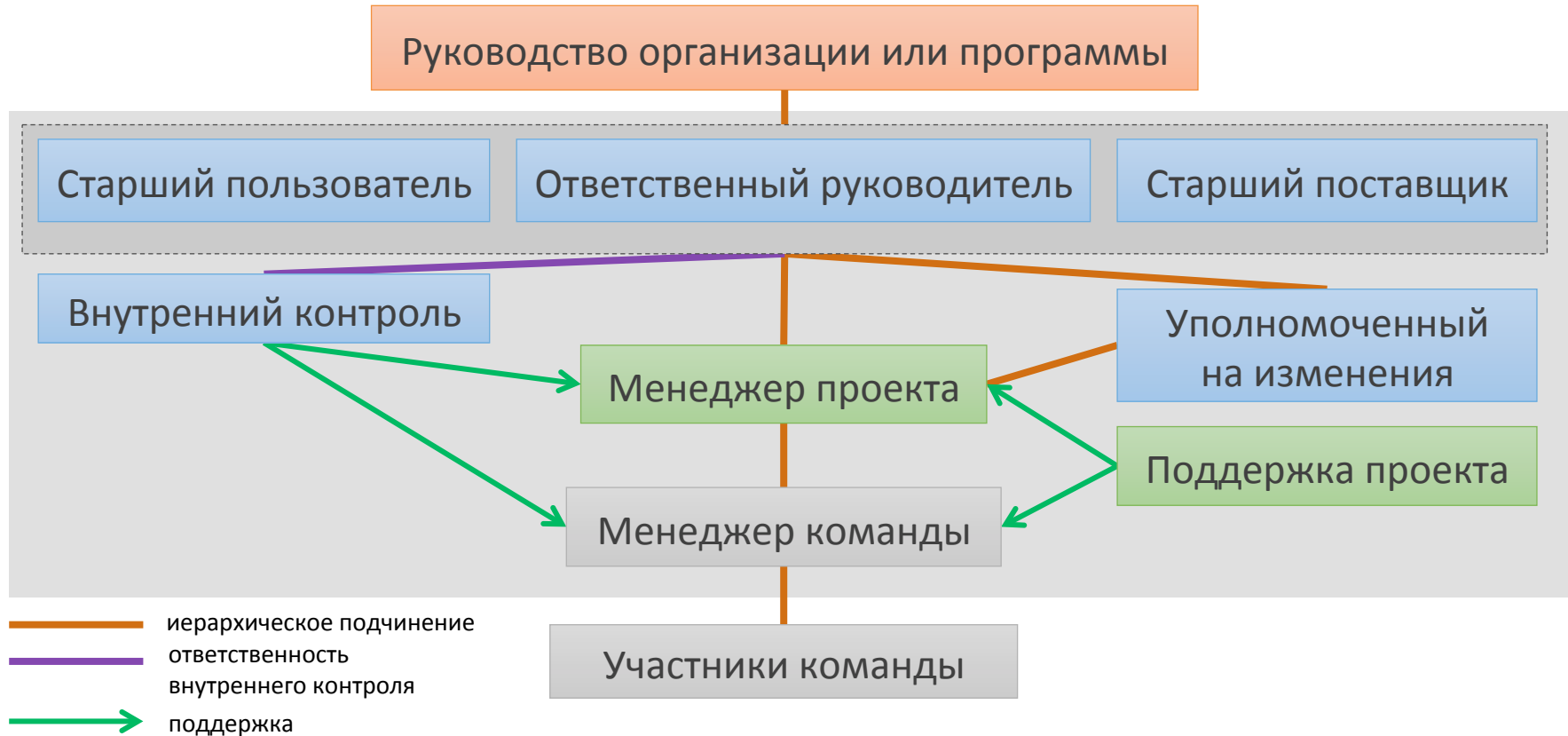
ТЕМА «ОРГАНІЗАЦІЯ»

Три группы заинтересованных сторон проекта



Заинтересованная сторона (stakeholder) – лицо, группа лиц или организация, которая может влиять, на которую может влиять, или которая может считать, что на нее влияет программа, проект, операция или риск

Структура команды управления проектом



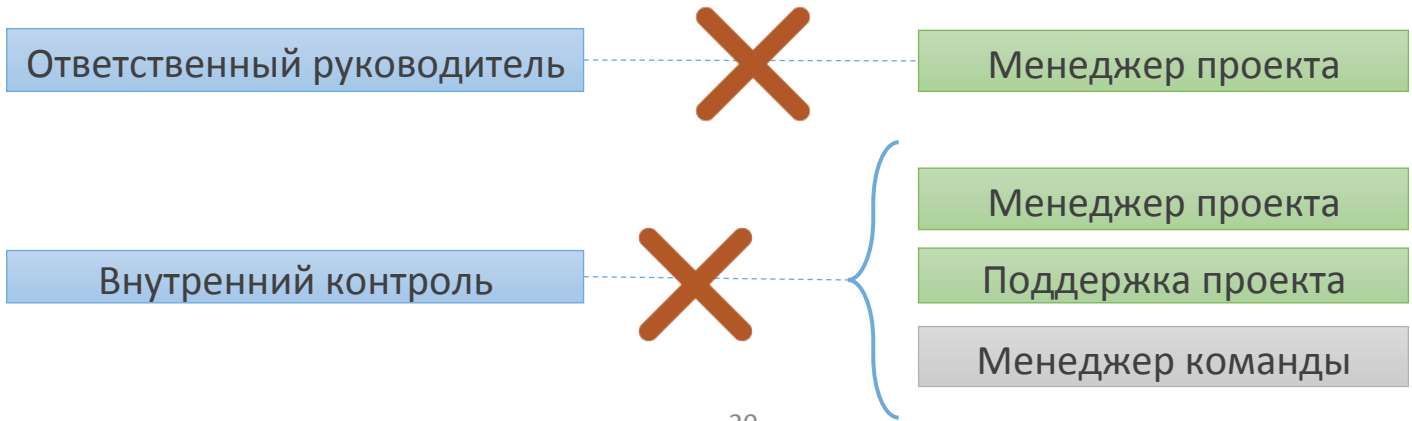
Совмещение ролей

В проекте не может быть более одного Ответственного руководителя

В проекте не может быть более одного Менеджера проекта

Ответственность за успех проекта не может быть делегирована Ответственным руководителем другой роли

PRINCE2 не допускает совмещать роли:



ПРАКТИКУМ. Моделирование оргструктуры проекта

ТЕМА «ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ»

Конечный продукт, результат, выгода



Конечный продукт, или выход проекта (output) – то, что должно быть сделано в ходе проекта, пройти приемку и быть передано пользователям (материальный или нематериальный продукт)



Результат (outcome) – изменения, достигаемые в результате использования выходов проекта



Выгода (benefit) – измеримое улучшение, к которому привел результат, воспринимаемый как преимущество одной или несколькими заинтересованными сторонами

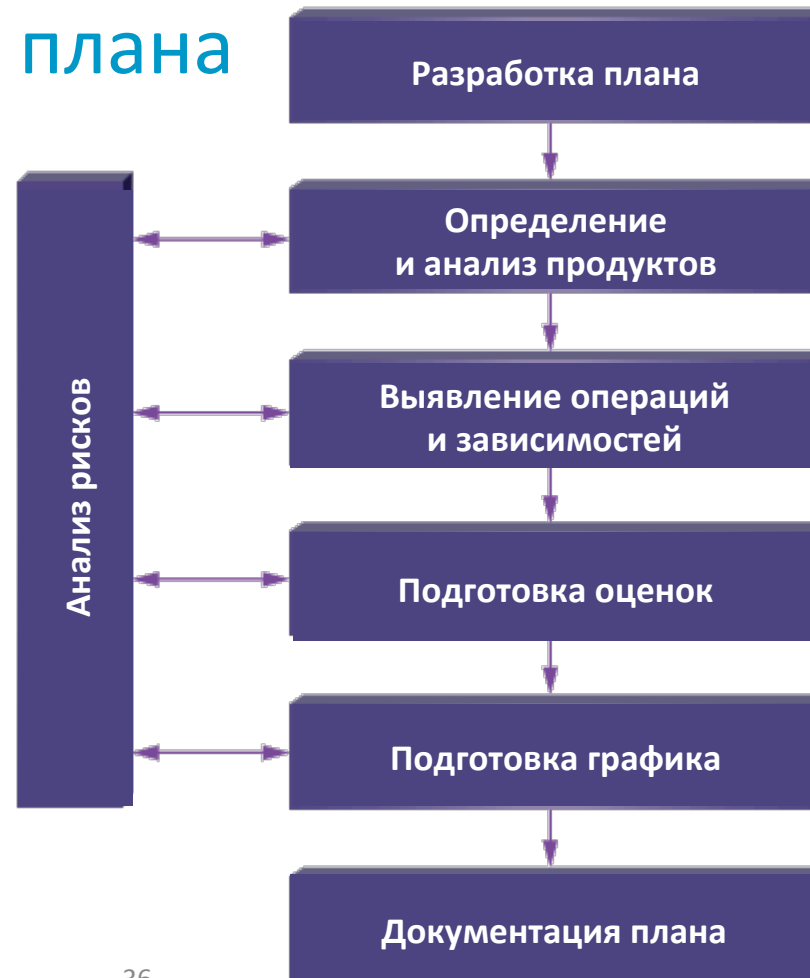
Пример: Сапсан



ТЕМА «ПЛАНЫ»

Процесс разработки плана

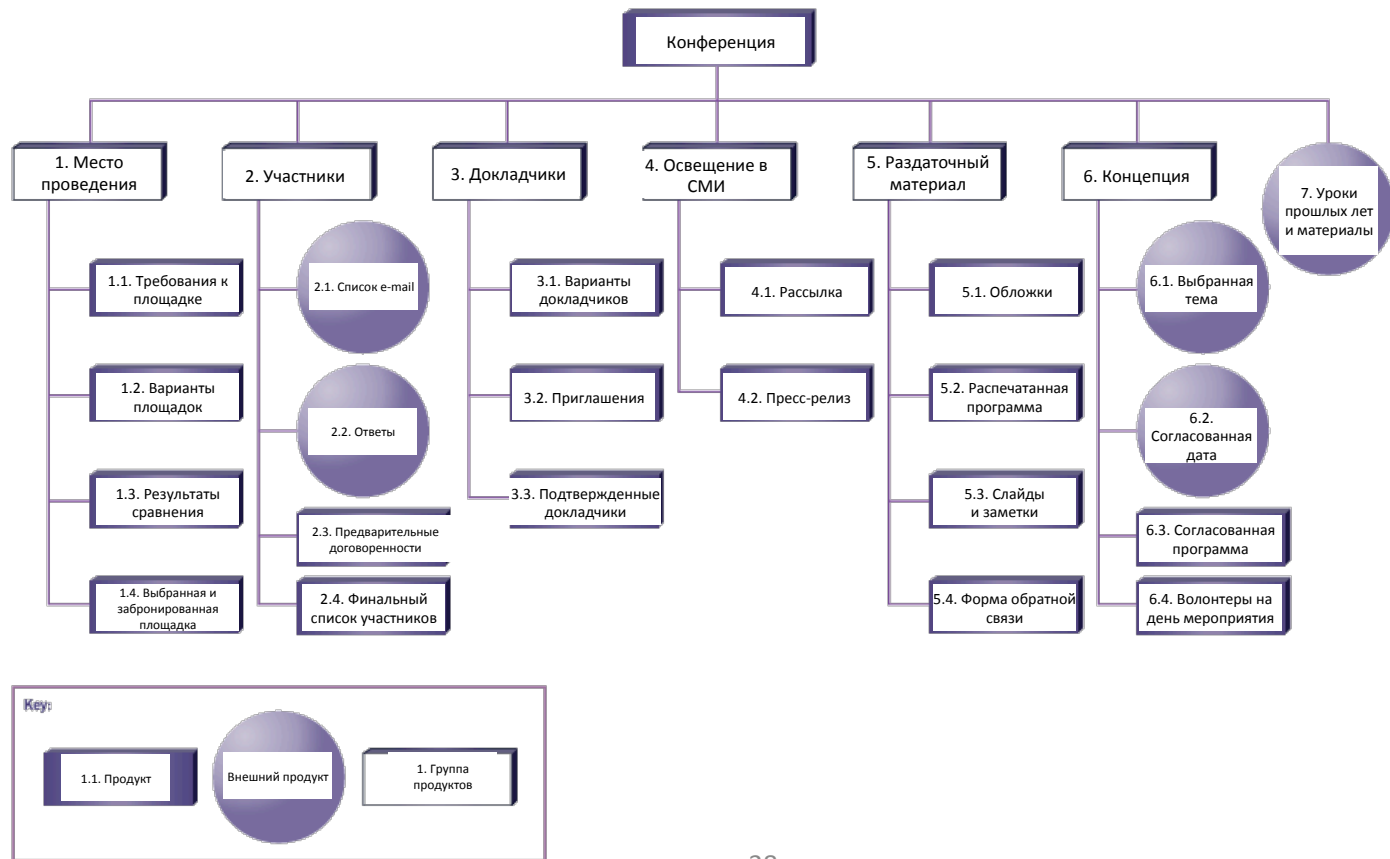
PRINCE2 требует подхода
«Планирование по продуктам»



Техника планирования по продукту

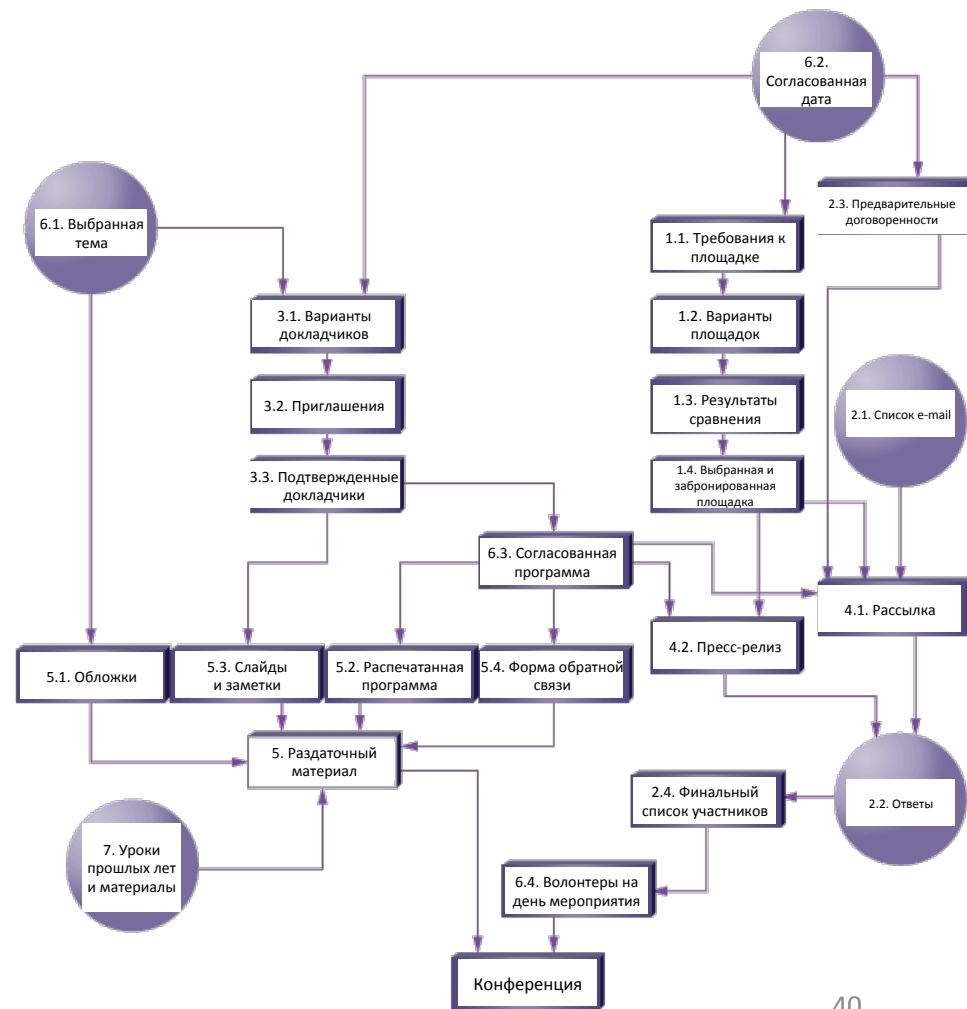


Пример иерархической структуры продукта



Пример иерархической структуры продукта





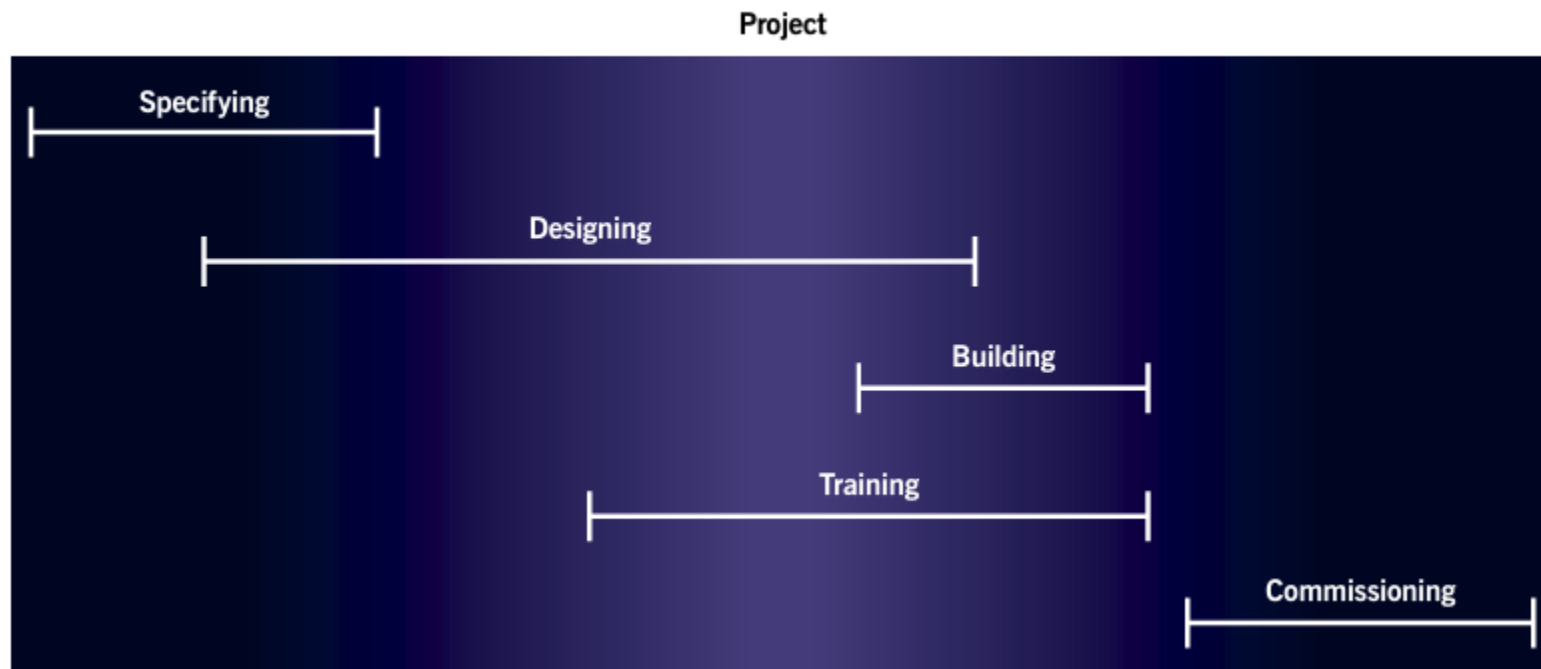
Пример диаграммы
потока создания
продукта

ПРАКТИКУМ. Техника планирования по продукту

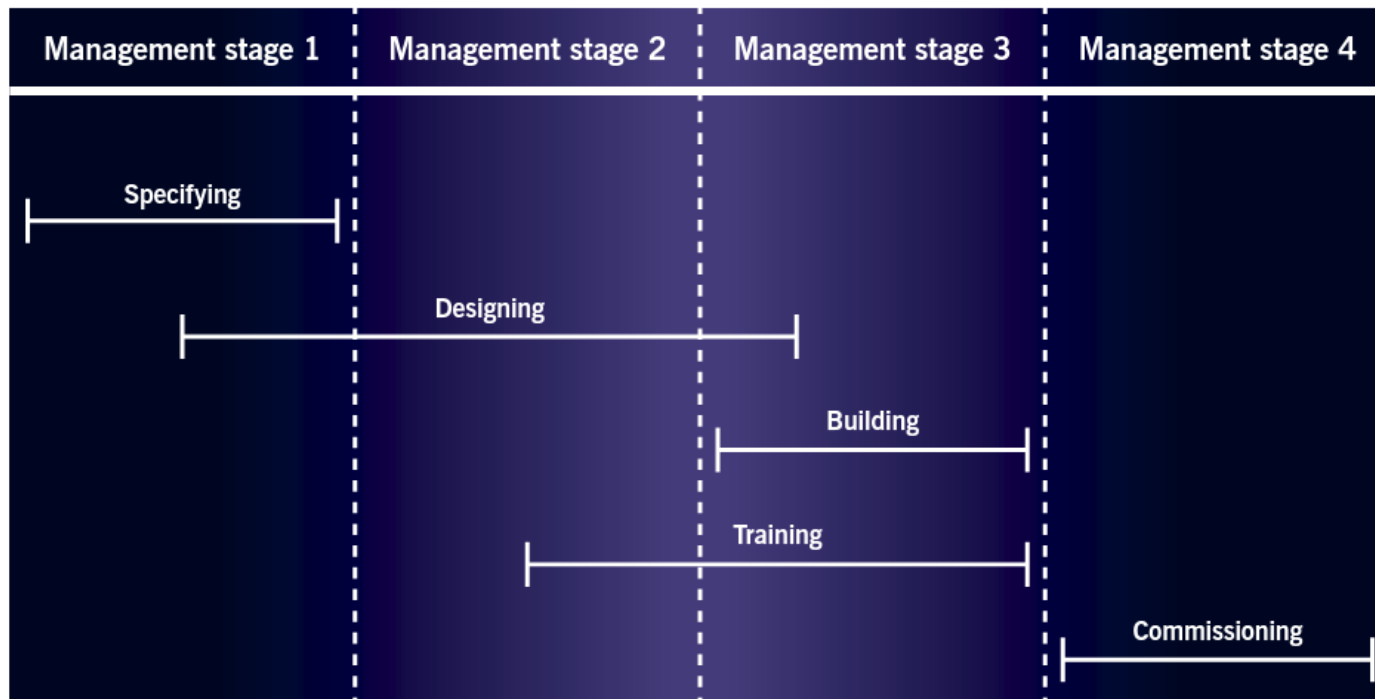
Уровни планов в PRINCE2



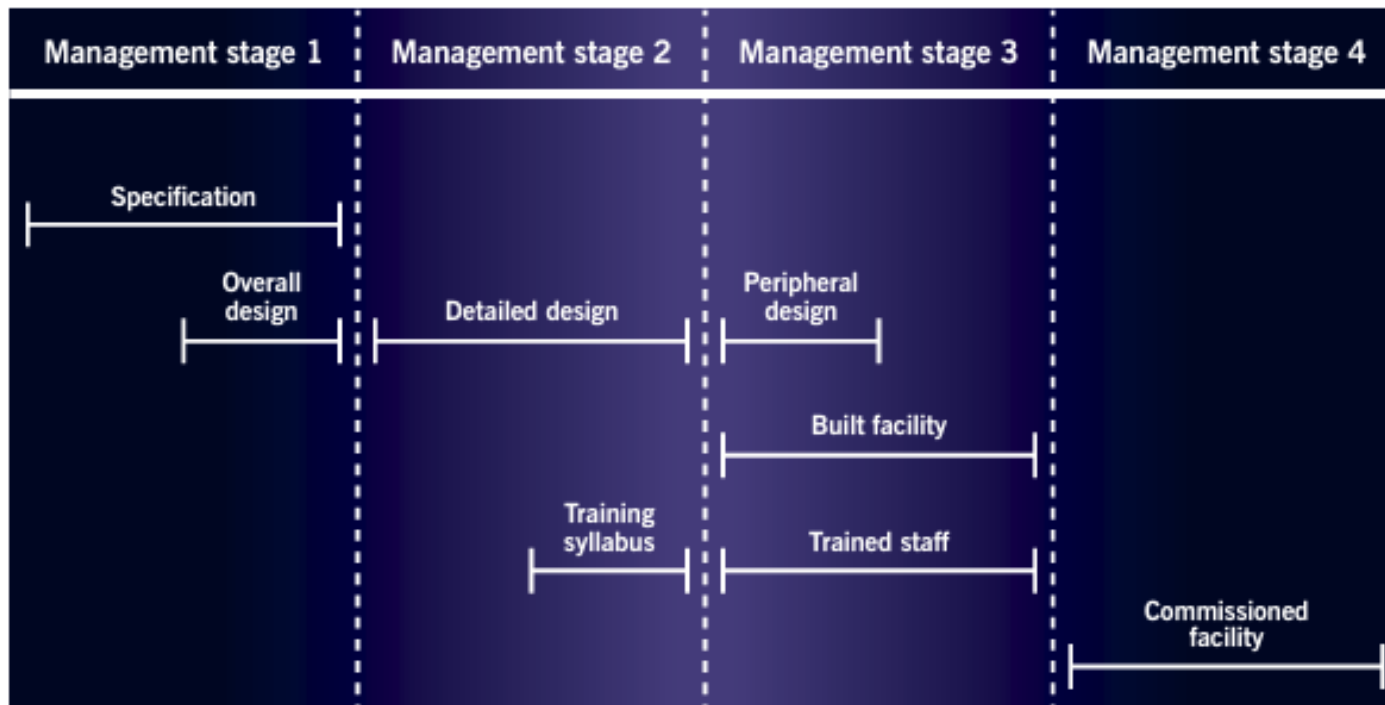
Управленческие и технические стадии



Управленческие и технические стадии



Управленческие и технические стадии



ТЕМА «КАЧЕСТВО»

Определение качества в PRINCE2

Степень, в которой набор неотъемлемых характеристик продукта, услуги, процесса, лица, организации, системы или ресурса отвечает требованиям

В версии 2009 года:

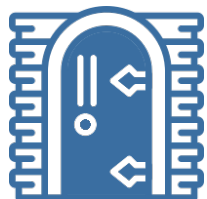
Комплекс свойств и неотъемлемых или установленных характеристик продукта, лица, процесса, службы и/или системы, которые дают понимание, что продукт, лицо, служба и/или система отвечает ожиданиям или удовлетворяет установленным потребностям, требованиям или спецификации

Планирование качества



Ожидания пользователя (Customer's quality expectations)

характеристика качества, ожидаемого от продукта проекта, зафиксированная в описании продукта проекта



Критерии качества (Quality criteria)

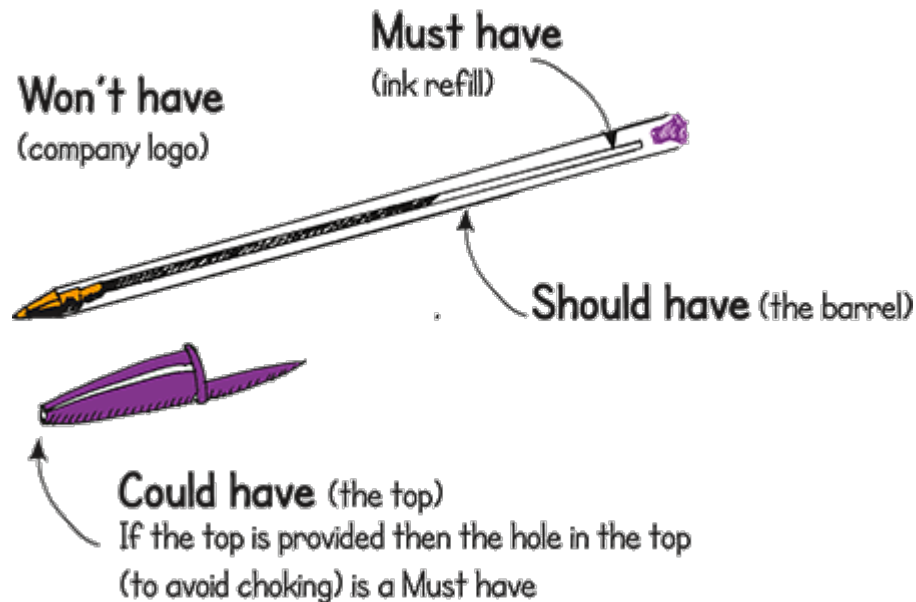
описание характеристик, которым должен соответствовать продукт, и мероприятий по проверке этого соответствия



Критерии приемки (Acceptance criteria)

приоритизированный список критериев, которым должен соответствовать продукт проекта для приемки пользователем

Приоритизация требований



Техника оценки качества PRINCE2

Quality review technique



Зачем?

1. Оценить соответствие продукта требованиям
2. Задействовать ключевые заинтересованные стороны
3. Утвердить одну из версий продукта
4. Подтвердить, что продукт закончен



Кто?

1. Председатель
2. Презентатор
3. Рецензент
4. Администратор



Как?

1. Оценивайте продукт, а не человека
2. Не обсуждайте мелкие факты, если они не являются значимым или глобальным инцидентом
3. Разрешайте любой вопрос по мере его постановки
4. Сфокусируйтесь на этом продукте
5. При выходе за допуски сообщите менеджеру проекта
6. Включите утверждающее лицо в состав участников оценки

ТЕМА «РИСК»

Определение риска в PRINCE2

Неопределенное событие или набор событий,
которые в случае наступления повлияют на достижение целей.

Риск измеряется сочетанием вероятности наступления угрозы
или возможности и величины ее воздействия на цели

Рекомендованная процедура управления рисками



Типы реакций на риски (2017 ed)

Реакции на угрозу	Реакции на возможность
Избежать / Avoid	Использовать / Exploit
Уменьшить / Reduce	Увеличить / Enhance
Разделить / Share Передать / Transfer Принять / Accept Разработать планы реагирования / Prepare contingent plans	

ПРАКТИКУМ. Анализ рисков

ТЕМА «ПРОГРЕСС»

Допуск (Tolerance)



Допустимое отклонение вверх и вниз
от целевых значений плана
в отношении сроков и стоимости
без эскалации на следующий уровень управления.

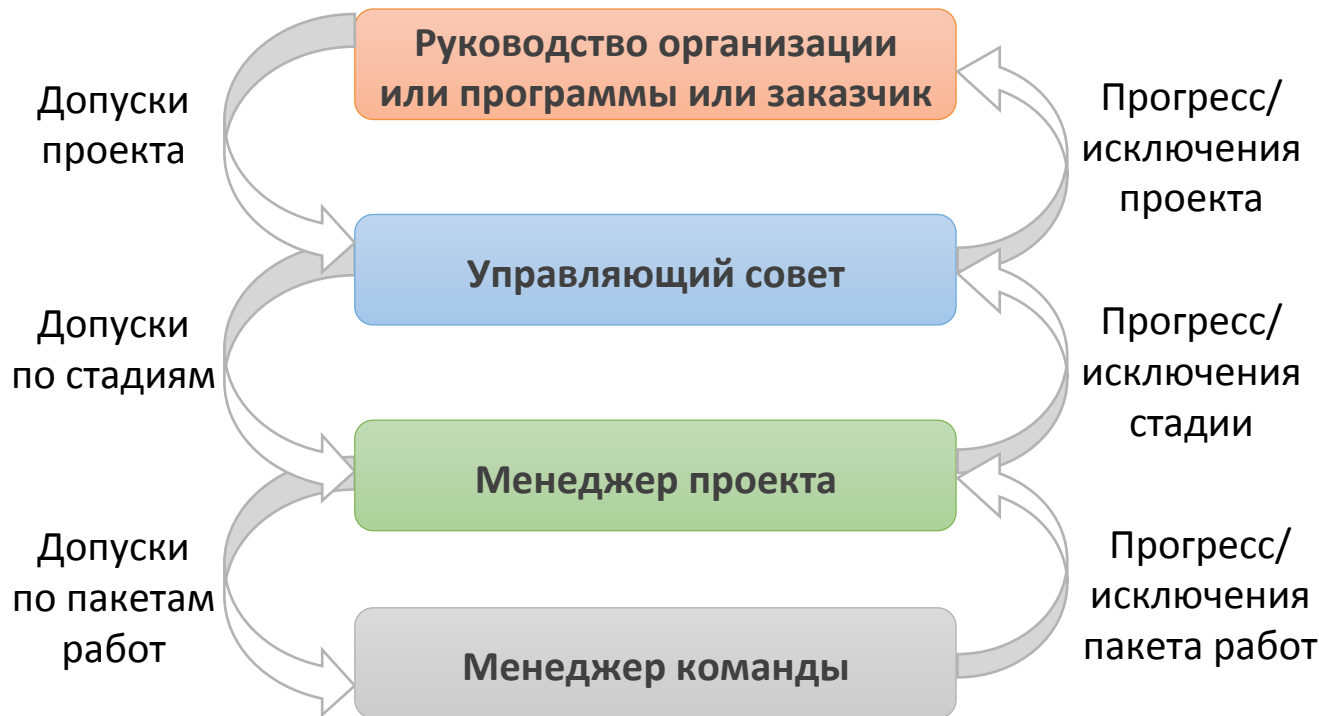
Могут также существовать уровни допуска
для качества, содержания, выгоды и риска

Исключение (Exception)



Ситуация, когда может возникнуть отклонение, превышающее пределы допуска, согласованные между Менеджером проекта и Управляющим советом проекта (или Управляющим советом проекта и Руководством организации или программы)

Принцип управления по исключениям: делегирование допусков



Пример распределения допусков

ТЕМА «ИЗМЕНЕНИЯ»

Инциденты (issues) в PRINCE2

Любое существенное событие, которое произошло, не было запланировано и требует управленческого действия



Запрос на изменение
Change request



Отклонение
от спецификации
Off-specification



Проблема/ сомнение
Problem / concern

Рекомендуемая процедура управления инцидентами



ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ