

ПІДХОДИ ДО ПОДІЛУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Розробка та управління будь-якого інвестиційного проекту у проектному менеджменті представляється як проміжок часу з моменту появи проекту (здуму) до моменту його закінчення (досягнення мети), який представляється у вигляді циклу, що має певні фази, стадії та етапи. Змінюючи один одного у часі, вони характерні для будь-якого проекту незалежно від його виду, складності та обсягу здійснюваних робіт.

Проект може бути розбитий на фази залежно від функціональних або часткових цілей, проміжних або поставляються результатів, визначених контрольних подій всередині загального змісту робіт або доступності фінансів. Фази, як правило, обмежені в часі, і мають початкову і кінцеву або контрольну точку. Життєвий цикл може документуватися в рамках методології управління проектами.

Узагальнена структура життєвого циклу, як правило, відображає наступні характеристики:

- Вартість і забезпечення персоналом невеликі на початку, досягають пікового значення в міру виконання робіт і стрімко падають на етапі завершення проекту.

- Типова крива вартості і забезпечення персоналом може застосовуватися не до всіх проектів. Наприклад, проект може вимагати значних витрат з метою забезпечення його необхідними ресурсами на початку його життєвого циклу або бути повністю забезпечений ресурсами дуже рано в своєму життєвому циклі.

- Ризик і невизначеність мають найбільші значення на початку проекту. Ці фактори зменшуються по ходу реалізації проекту в міру прийняття рішень і прийняття проміжних результатів.

- Здатність впливати на кінцеві характеристики проекту без істотного впливу на вартість має найвище значення на початку проекту і зменшується в міру просування проекту до завершення.

Життєвий цикл проекту може визначатися або формуватися унікальними аспектами організації, галузі або використовуваної технології. У той час як кожен проект має певний початок і закінчення, конкретні результати і дії, що мають місце в цьому проміжку, широко варіюються для кожного проекту. Він забезпечує базову структуру для управління проектом, незалежно від включених в нього конкретних робіт. Залежно від способу управління та оригінальності підходів до управління підходи до поділу життєвого циклу проекту можуть бути:

Предикативними (інтелектуальними) або керованими планом. Це вид життєвого циклу проекту, при якому зміст проекту, а також терміни і вартість, необхідні для виконання даного змісту, визначаються на якомога більш ранній стадії життєвого циклу. Ці проекти проходять через ряд послідовних фаз, при цьому кожна фаза, як правило, фокусується на підгрупі операцій проекту і процесів управління проектом. Робота, яка виконується в кожній фазі, зазвичай відрізняється від робіт попередньої та наступної фаз, тому склад і навички, що вимагаються від команди проекту, можуть відрізнятися від фази до фази.

Під час ініціації проекту команда проекту фокусується на визначенні загального складу продукту і проекту, розробляє план досягнення мети (і будь-яких пов'язаних з ним результатів), після чого переходить до наступних фаз. Зміни до кінцевої мети та способів її досягнення ретельно контролюються і вимагають повторного планування і формального прийняття нового плану проекту.

Предикативні життєві цикли, як правило, є кращими при ясному розумінні кінцевої мети, наявності достатньої бази галузевих методів, а також якщо продукт необхідно надати повністю для того, щоб він мав цінність для зацікавлених сторін.

Ітеративні життєві цикли - це життєві цикли, при яких фази проекту (так звані ітерації) навмисно повторюють одну або більше операцій проекту в міру того, як команда проекту починає краще розуміти кінцевий продукт проекту. Під час ітерації виконуються операції з усіх груп процесів управління проектом.

Кожна ітерація завершується створенням певного результату або набору результатів (звіт, бачення результату, план, перелік, структура тощо). Наступні ітерації можуть удосконалювати ці результати або створювати нові. Кожна ітерація покращує кінцеві результати до тих пір, поки не будуть задоволені критерії виходу для фази, що дозволяє команді проекту використовувати зворотний зв'язок. У більшості ітеративних життєвих циклів для всього проекту в цілому розробляється високорівневе бачення, а деталізація змісту виконується послідовно в процесі кожної ітерації.

Часто планування наступної ітерації здійснюється в міру виконання робіт в рамках змісту поточної ітерації і отримання результатів. Робота, виконання якої вимагається для певного набору кінцевих результатів, може відрізнятися за тривалістю і трудомісткістю, а команда проекту може змінюватися між або під час ітерацій.

Ітеративні життєві цикли, як правило, є кращими, коли організації необхідно управляти змінами цілей і змісту проекту, зменшити складність проекту або якщо часткове послідовне виконання проекту є вигідною і має цінність для однієї або більше груп зацікавлених сторін без здійснення впливу на остаточну кінцеву мету проекту.

Великі і складні проекти часто виконуються в ітеративній формі з метою скорочення ризику, дозволяючи команді використовувати відгуки і набутий в процесі виконання ітерацій досвід.

Адаптивні життєві цикли (також відомі як керовані змінами або гнучкі методи) спрямовані як відповідь динамічним значним змінам зовнішнього середовища і вимагають постійного втручання зацікавлених сторін. Адаптивні методи є також і ітеративними, але відрізняються тим, що ітерації відбуваються дуже швидко (тривалість зазвичай становить 2-4 тижні) і фіксовані за термінами і вартістю.

В адаптивних проектах під час кожної ітерації зазвичай виконуються кілька процесів, хоча ранні ітерації можуть більше концентруватися на плануванні операцій. Загальний зміст проекту розбивається на набір вимог, а робота, яка повинна бути виконана - журналом вимог. На початку ітерації команда визначає, скільки високопріоритетних

елементів з журналу вимог можуть бути отримані під час наступної ітерації. В кінці кожної ітерації продукт повинен бути готовий для аналізу замовником. Це не означає, що замовник повинен приймати поданий проміжний результат. Це означає лише те, що продукт не повинен мати незакінчені, неповні або непридатні для експлуатації характеристики.

Представники спонсора і замовника повинні бути постійно залучені в проект для надання відгуків та рекомендацій про надані проміжні результати у міру їх створення та забезпечення того, що поточні та наступні роботи відображають їх потреби.

Адаптивні методи, як правило, є кращими у швидко мінливому середовищі, коли вимоги і зміст важко визначити заздалегідь і коли можливо визначити невеликі проміжні покращення, які будуть представляти цінність для зацікавлених сторін.

Поняття життєвого циклу проекту є одним з найважливіших для менеджерів проекту, оскільки, власне, поточна стадія проекту визначає задачі та види діяльності менеджера, методики та інструментальні засоби, які необхідно використати на цьому етапі.

Список використаної літератури:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2004.