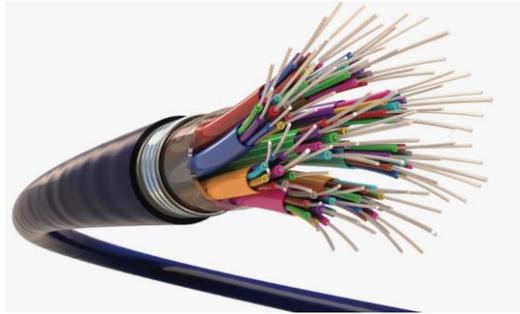


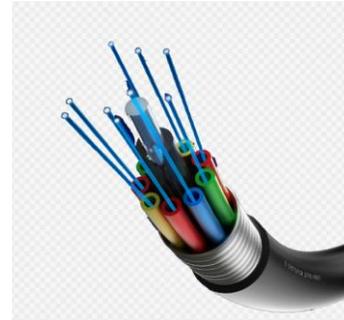
**И брюки превращаются..  
Управление проектами (PM) и Управление  
бизнес-процессами (BPM): исключают ли  
друг друга, как соотносятся, имеется ли  
эффект синергии?**

Манюхин Андрей, консультант и практикующий менеджер в  
области процессного управления

# Актуальность темы



?



Код ИСР	Задача	
1.1	Проектирование	■
1.2	Подготовка производства	■
1.3	Производство СМР, ПНР	■
1.4	Сдача в эксплуатацию	■

**Вместе,  
параллельно  
или против?**



На практике приходилось часто встречаться с такой позицией проектных менеджеров, что «нам не нужны бизнес-процессы, у нас – управление проектами». Или, наоборот, процессный офис не мог должным образом встроиться в систему проектного управления.

# Определения процесса присутствуют как в РМ, так и в ВРМ



*Процесс - сочетание всех действий, требуемых для достижения цели, получения результата, продукции или услуги, вне зависимости от того, где они выполняются, и необходимого обеспечения. Действия, показанные в контексте их взаимосвязей, образуют последовательность или поток.*



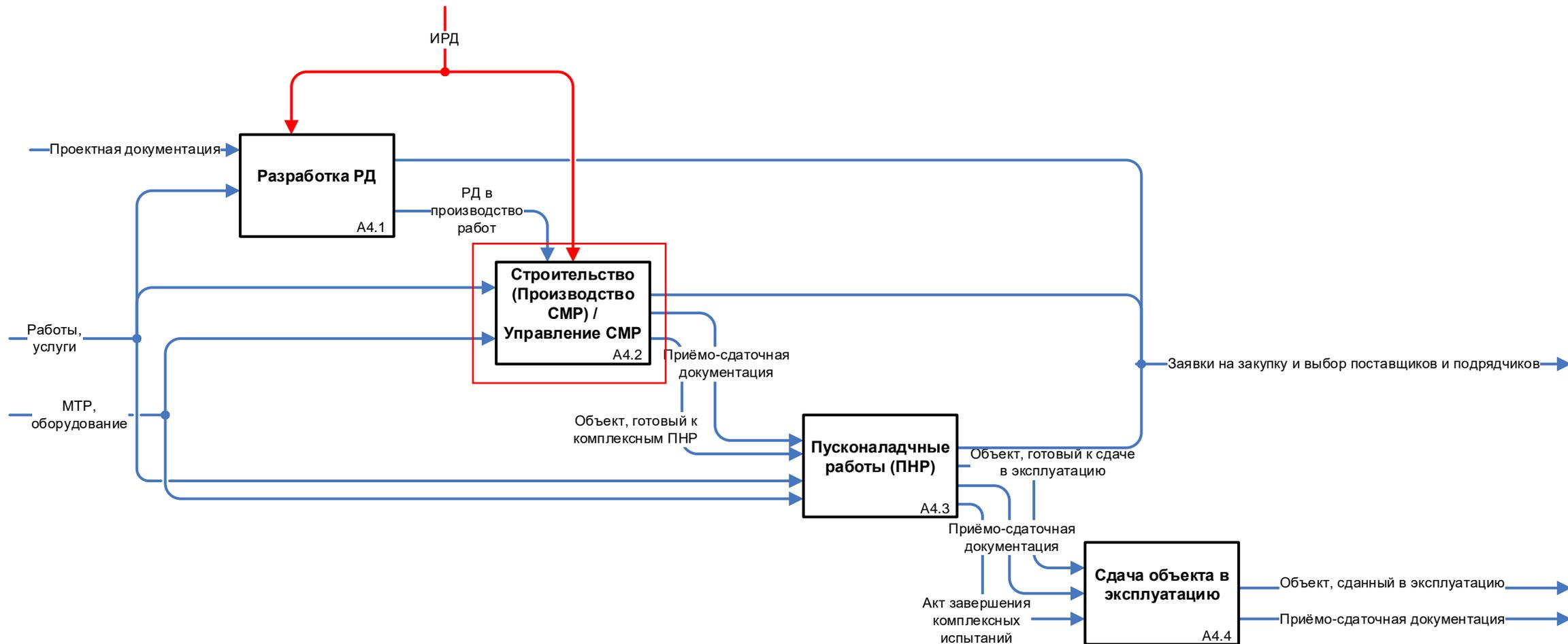
*Процесс - набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также результирующими выходами.*



*Процесс - совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.*

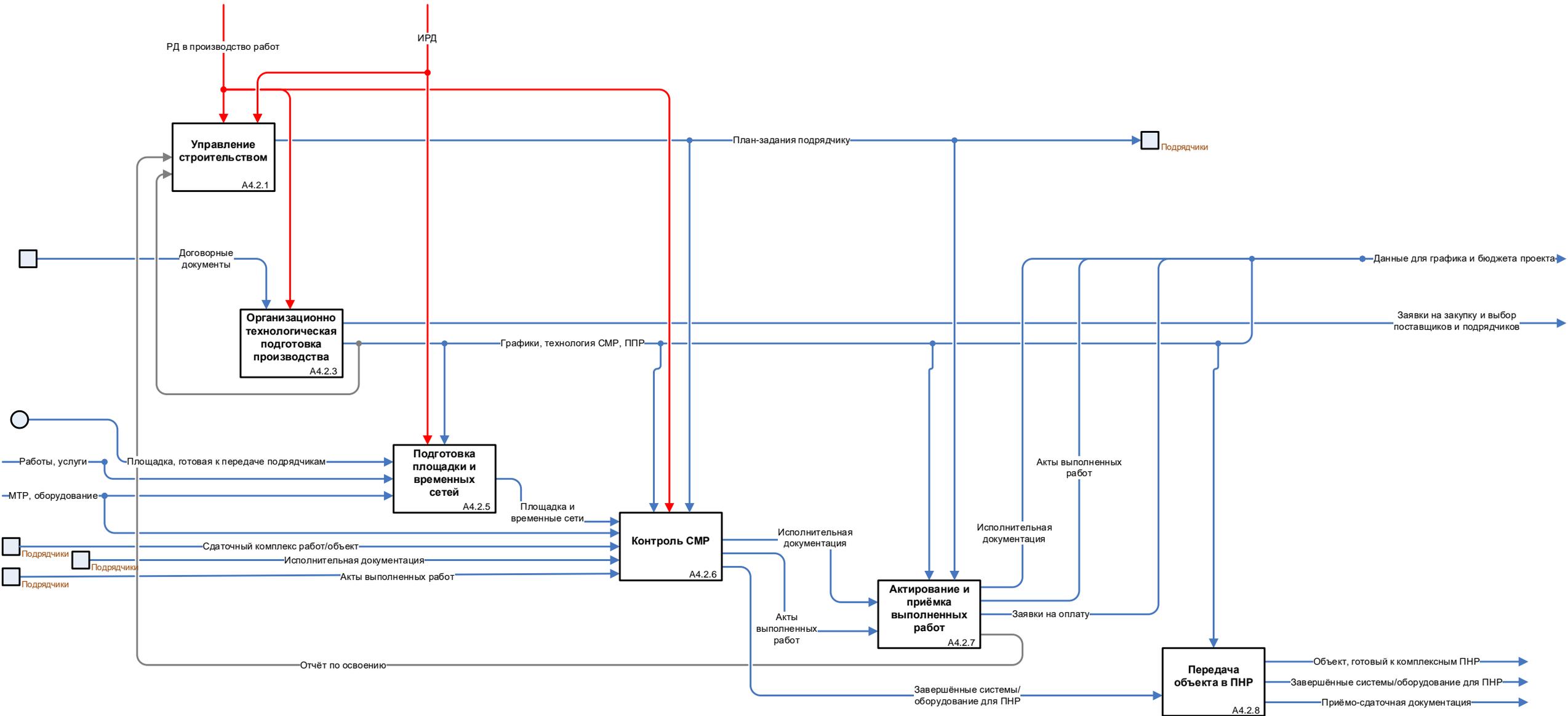
Честно говоря, определение из РМВоК мне нравится больше...  
Получается, что проектное управление не отрицает наличия бизнес-процессов.

# Рассмотрим фрагмент архитектуры инвестиционного строительного проекта

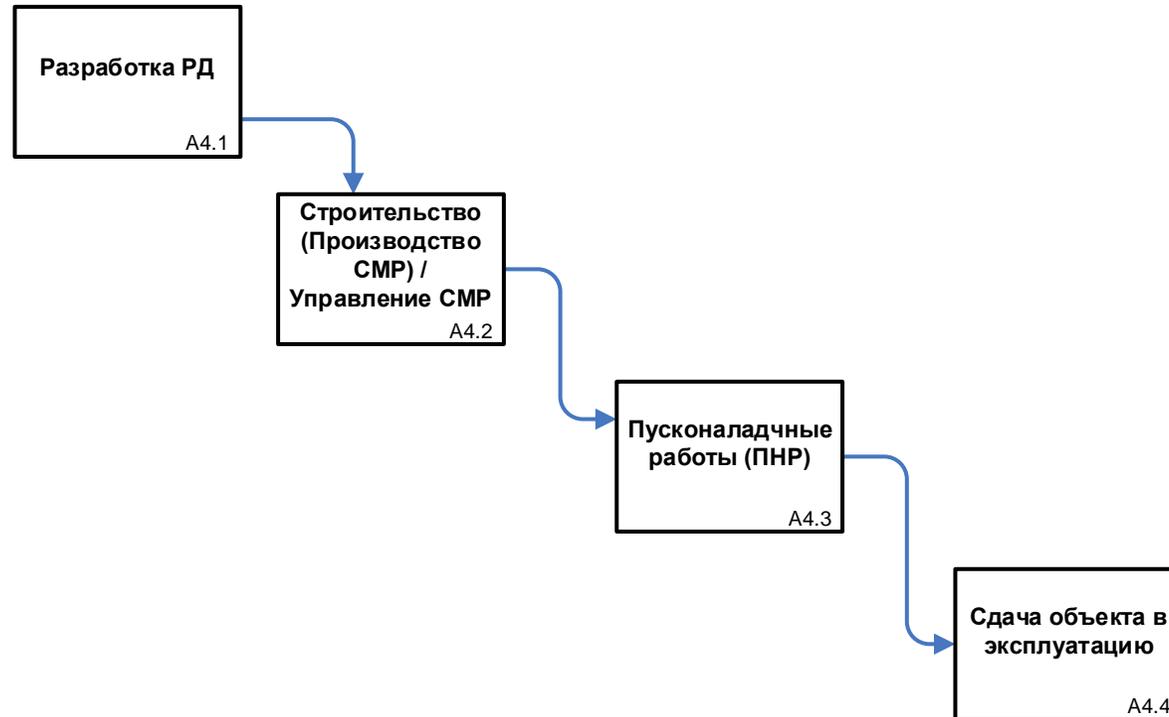


Попробуем на обобщённом примере строительной компании показать связь процессной архитектуры с графиком проекта.

# Декомпозиция задачи «Строительство (Производство СМР)»

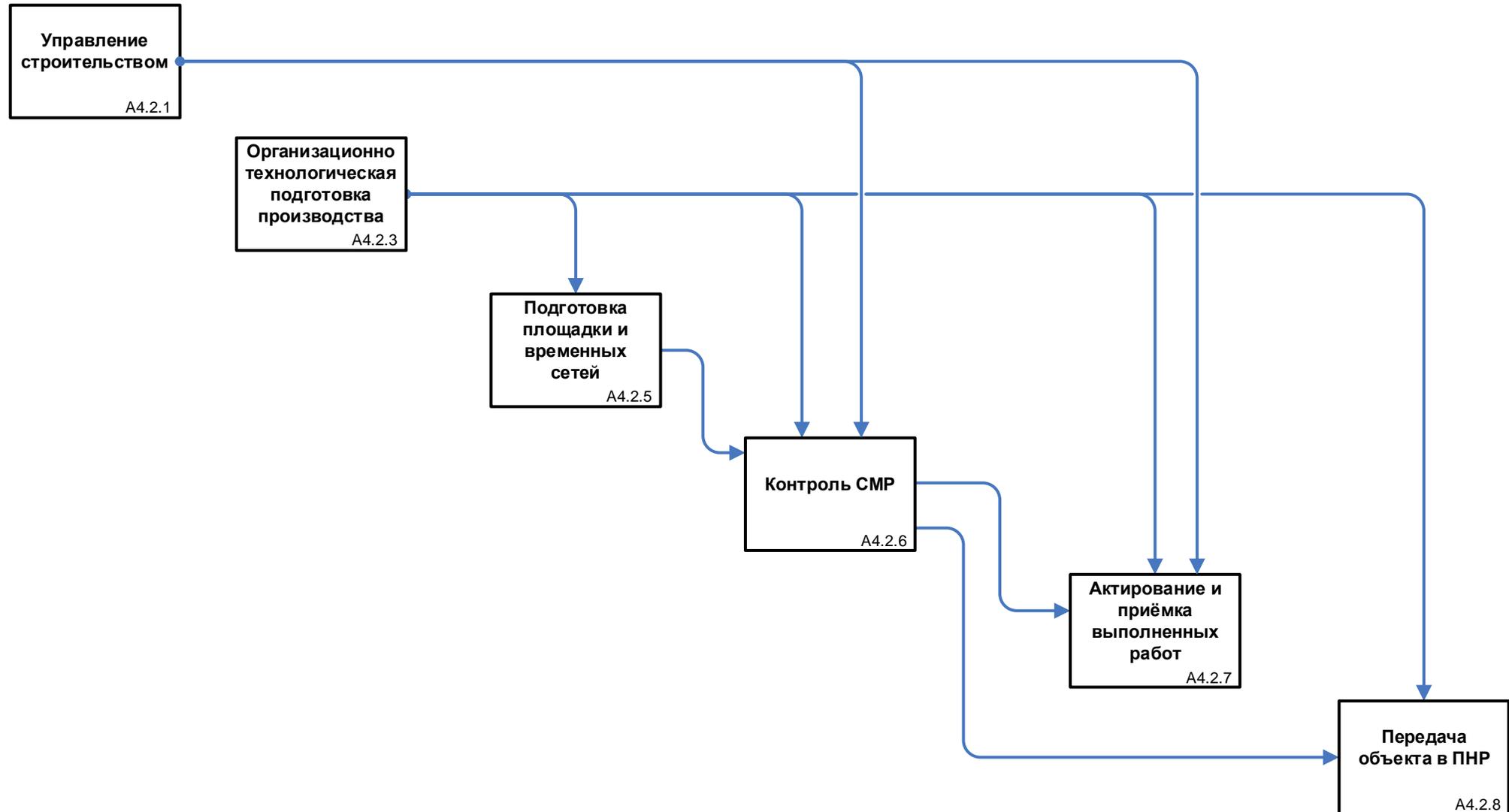


# Готовим архитектуру для преобразования в график

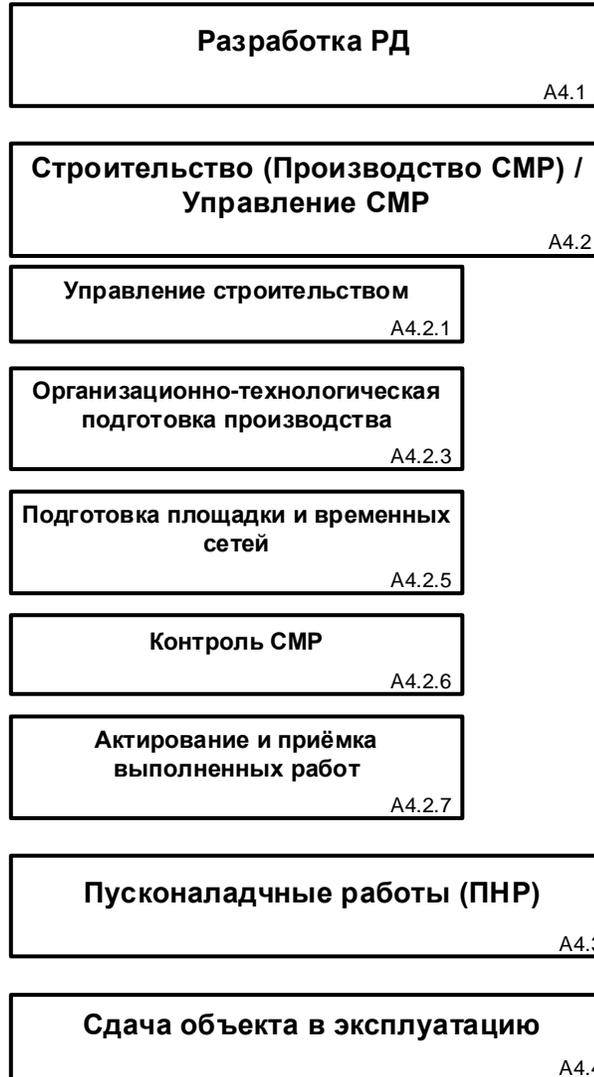


Для этого сохраняем только связи предшествования и следования.

# И готовим декомпозицию задачи «Строительство (Производство СМР)» для перевода в график

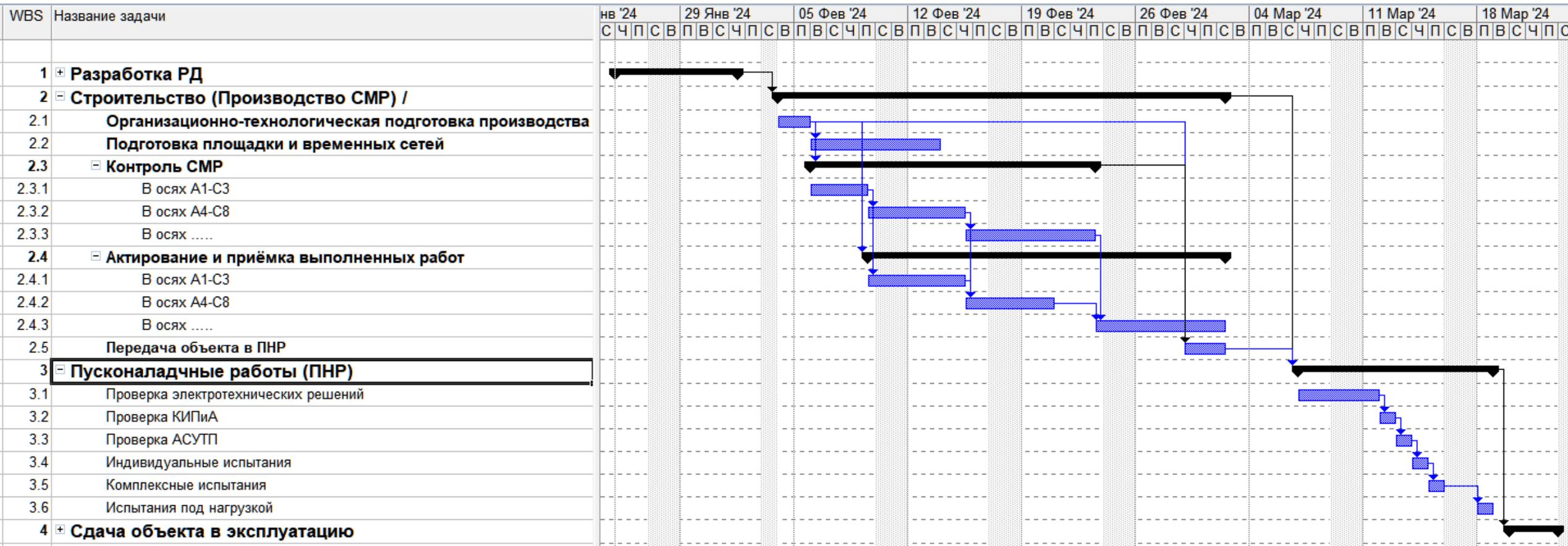


# Готовим WBS (ИСР) и переносим в Project



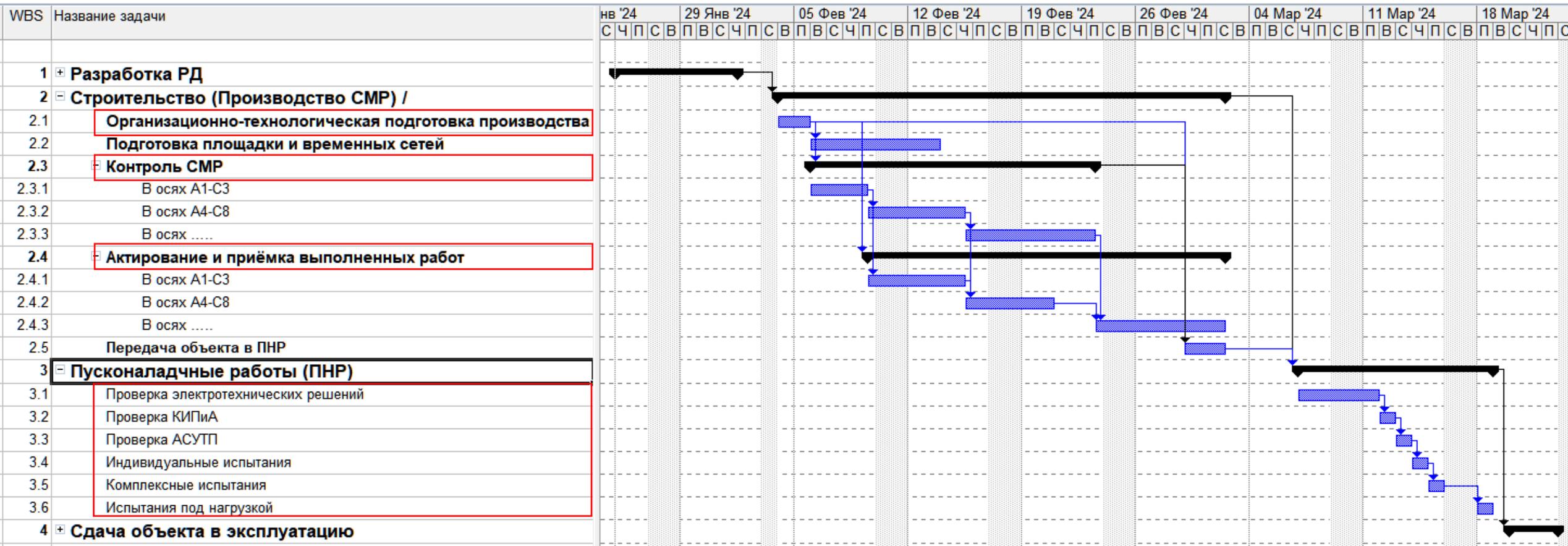
WBS	Название задачи
1	⊕ <b>Разработка РД</b>
2	⊖ <b>Строительство (Производство СМР) /</b>
2.1	<b>Организационно-технологическая подготовка производства</b>
2.2	<b>Подготовка площадки и временных сетей</b>
2.3	⊕ <b>Контроль СМР</b>
2.4	⊕ <b>Активирование и приёмка выполненных работ</b>
2.5	<b>Передача объекта в ПНР</b>
3	⊕ <b>Пусконаладочные работы (ПНР)</b>
4	⊕ <b>Сдача объекта в эксплуатацию</b>

# Формируем график



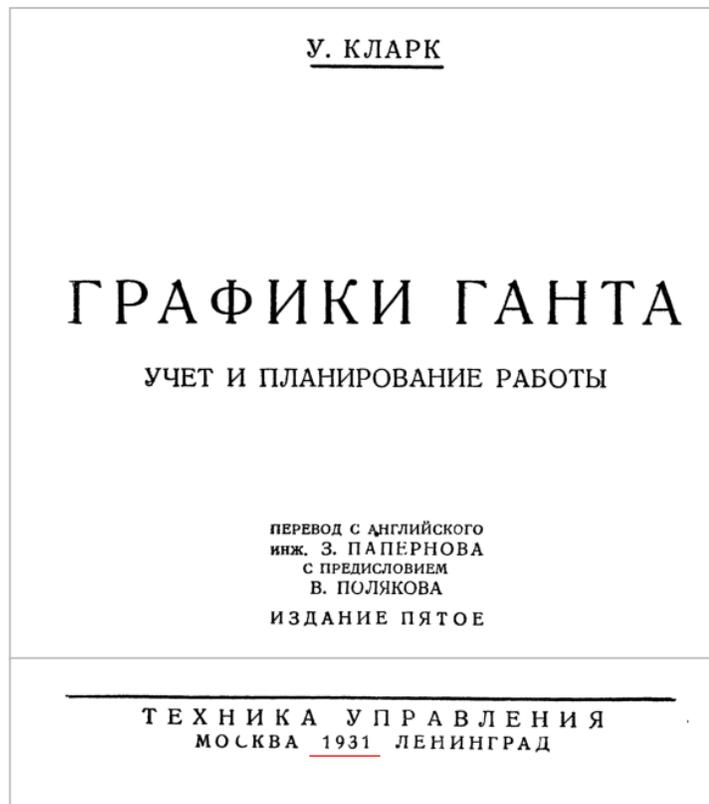
Можно сделать вывод, что правильно сформированная архитектура процессов оказывается полезным подспорьем при формировании WBS и сетевого графика проекта

# Какие процессы можно декомпозировать в BPMN?



Рамкой отмечены процессы (задачи графика), которые можно декомпозировать в BPMN, если проектная деятельность является повторяющейся в организации

# Отличия графика Ганта от сетевого графика



У нас же получился сетевой график, в котором все задачи связаны между собой, и который позволяет считать критический путь. И это позволила сделать архитектура бизнес-процесса.

Графикам Ганта – уже более 100 лет, пора переходить на сетевые.

С другой стороны, - работали же на бумаге и строили без вот этого всего...

	Понед.	Вторн.	Среда	Четверг	Пятница	Субб.	Понедель
Заказов	420	260	320	410	380	290	
для .А.	80	46	60 z	70 z	55	52	
.В.	132	97	126	100	210	142	
.С.	504	620	652	584	422	268	
Зарегистриров отпр.							
Экспед. отдел							
Распред. отправок	462	416	358	390	424	306	
Зарегистрировано	246	275	309	218	280	204	
Регистр. отдел							
Зарегистр. отпр.	632	580	668	589	470	349	
Отдел покупок							
Выдано ордеров	46	72	64	30	56	20	
Выполн.	84	78	106	92	68	54	

## В чём же отличия и преимущества подходов

Таким образом, **инженер-строитель** видит сетевой график. Он видит последовательность задач, их связи между собой и время их выполнения. Но, он не видит переходов между задачами в виде документов и информации (т.н., интерфейсы) и часто вынужден это координировать. В некоторых компаниях даже пишут регламенты по управлению интерфейсами (хотя, это – часть управления процессами).

Таким образом, **процессный менеджер** видит архитектуру процессов и сами процессы. Он хорошо понимает связи задач и процессов. Хорошо представляет границы процессов, передаваемые документы, информацию между ними. Но не представляет развития во времени задач проекта.

Несложно сделать вывод, что процессный подход обогащает проектное управление, избавляет менеджмент от рутинной диспетчеризации. И, в целом, оказывает синергетический эффект.

# Приложение

Разделение по группам процессов управления проектом и областям знаний - PMBoK

Области знаний	Группы процессов управления проектом				
	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов исполнения	Группа процессов мониторинга и контроля	Группа процессов закрытия
<b>4. Управление интеграцией проекта</b>	4.1 Разработка устава проекта	4.2 Разработка плана управления проектом	4.3 Руководство и управление работами проекта	4.4 Мониторинг и контроль работ проекта 4.5 Интегрированный контроль изменений	4.6 Закрытие проекта или фазы
<b>5. Управление содержанием проекта</b>		5.1 Планирование управления содержанием 5.2 Сбор требований 5.3 Определение содержания 5.4 Создание ИСР		5.5 Подтверждение содержания 5.6 Контроль содержания	
<b>6. Управление сроками проекта</b>		6.1 Планирование управления расписанием 6.2 Определение операций 6.3 Определение последовательности операций 6.4 Оценка ресурсов операций 6.5 Оценка длительности операций 6.6 Разработка расписания		6.7 Контроль расписания	
<b>7. Управление стоимостью проекта</b>		7.1 Планирование управления стоимостью 7.2 Оценка стоимости 7.3 Определение бюджета		7.4 Контроль стоимости	
<b>8. Управление качеством проекта</b>		8.1 Планирование управления качеством	8.2 Обеспечение качества	8.3 Контроль качества	
<b>9. Управление человеческими ресурсами проекта</b>		9.1 Планирование управления человеческими ресурсами	9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта		
<b>10. Управление коммуникациями проекта</b>		10.1 Планирование управления коммуникациями	10.2 Управление коммуникациями	10.3 Контроль коммуникаций	
<b>11. Управление рисками проекта</b>		11.1 Планирование управления рисками 11.2 Идентификация рисков 11.3 Качественный анализ рисков		11.6 Контроль рисков	