

Лекция 4

Устав проекта

Бодунов Н.В., 2014г

Устав проекта

Устав проекта - это документ, выпускаемый **инициатором проекта или спонсором**, **формально авторизующий** существование проекта и **наделяющий** менеджера проектов полномочиями использовать организационные ресурсы в работах по проекту

Устав проекта. Тонкости

1. Устав **должен быть** обязательно. Это **зафиксированный договор** между руководителем проекта и спонсором
2. Устав **защищает** руководителя проекта от посягательств на ресурсы проекта сторонних лиц, а иногда – и спонсора
3. Устав **фиксирует** цели и задачи проекта, **принятые на старте**, и предохраняет проект от «раздувания» объема задач
4. Устав должен быть **коротким** (не более 5 страниц), поскольку длинные документы не читают, или читают невнимательно.

Входы, инструменты, выходы



Разработка Устава проекта: входы

- **Описание работ (Statement of work, SOW)**
- **Экономическое обоснование**
- **Контракт**
- **Факторы среды предприятия**
- **Активы процессов организации**

Описание работ по проекту

- Описание работ (**Statement Of Work, SOW**) – это словесное описание продуктов или услуг, которые должен произвести проект.
- Для внутренних проектов инициатор или спонсор проекта предоставляет описание работ на основании **бизнес-потребностей**, требований к продукту или услуге.
- Для внешних проектов описание работ **может быть получено от заказчика** как часть документации по предложениям, например запроса предложения, запроса информации, запроса заявок, или как часть контракта.

Перечень работ отражает:

- **Бизнес-потребность**
- **Описание содержания продукта**
- **Стратегический план**

Разработка Устава проекта: инструменты и методы

Экспертные оценки часто используются для оценивания входов, применяемых для разработки Устава проекта.

Подобные оценки и экспертизы в данном процессе применяются в отношении любых технических и управленческих деталей.

Такие экспертизы проводятся любым лицом или группой лиц, обладающих специальными знаниями или подготовкой, и доступны из множества источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- отраслевые объединения;
- эксперты по отдельным вопросам;
- офис управления проектами (Project management office).

Разработка Устава проекта: выходы

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать, например:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- требования высокого уровня;
- описание проекта высокого уровня;
- риски высокого уровня;
- сводное расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- допущения и ограничения
- требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- назначенный менеджер проекта, уровень ответственности и полномочий;
- имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта.

Создание иерархической структуры работ

Создание иерархической структуры работ (ИСР) – это процесс **разделения** результатов проекта и работ по проекту **на более мелкие элементы**, которыми легче управлять.

Иерархическая структура работ – это ориентированная на результаты **иерархическая декомпозиция работ**, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов.

На каждом более низком уровне ИСР представляет **все более детальное описание** работ по проекту. ИСР организует и определяет общее содержание проекта и представляет работы, указанные в текущем одобренном описании содержания проекта

Создание ИСР: входы

1. Описание содержания проекта
2. Документы по требованиям
3. Активы процессов организации

Создание ИСР: инструменты и методы

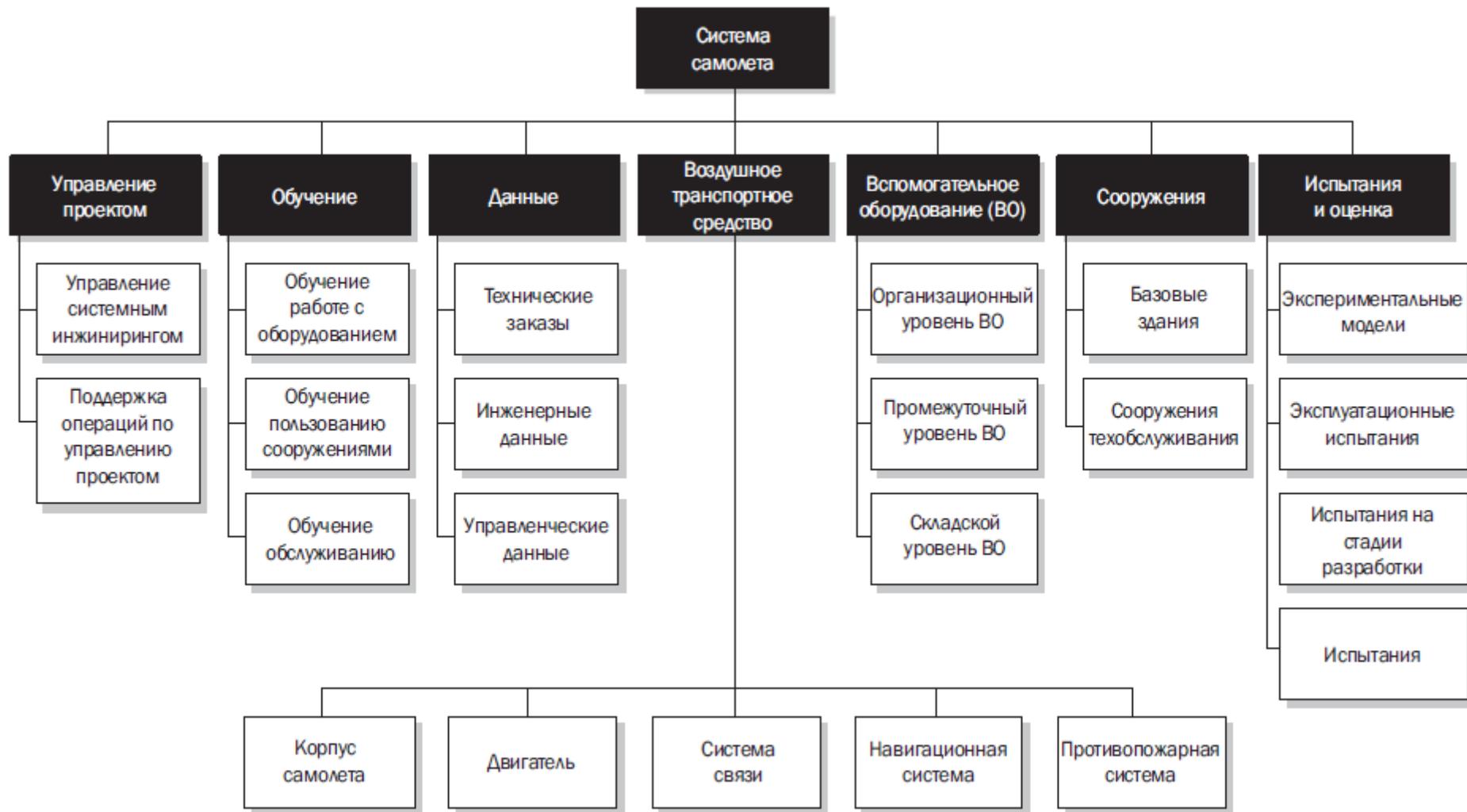
Декомпозиция

- Декомпозиция – это разделение результатов проекта на более мелкие и легко управляемые элементы; декомпозиция выполняется до тех пор, пока работы и результаты не будут определены на уровне пакетов работ. Уровень пакетов работ является низшим и представляет собой точку, в которой стоимость и длительности операций работ поддаются достоверной оценке и управлению. Уровень детализации пакетов работ различается в зависимости от размера и сложности проекта.

Образец иерархической структуры работ, организованной по фазам



Образец декомпозиции работ по основным результатам



Создание ИСР: выходы

- ИСР
- Словарь ИСР
- Базовый план по содержанию
- Обновления документов проекта

Создание ИСР: выходы: словарь ИСР

Словарь ИСР представляет собой документ, генерируемый процессом создания ИСР, который дополняет ИСР. Словарь ИСР предоставляет более детальные описания элементов ИСР. Информация в словаре ИСР включает в себя среди прочего:

- описание работ;
- ответственную организацию;
- список контрольных событий расписания;
- связанные запланированные операции;
- требуемые ресурсы;
- оценки стоимости;
- требования к качеству;
- критерии приемки;
- технические ссылки;
- контрактную информацию.

Методы разрешения конфликтов

- **уход/избежание.** Отступление от фактической или потенциальной конфликтной ситуации.
- **сглаживание/примирение.** Подчеркивание точек соприкосновения вместо областей противоречий.
- **компромисс.** Поиск решений, которые будут в определенной степени удовлетворительными для всех сторон.
- **принуждение.** Лоббирование чьей-либо точки зрения за счет других; возможны только решения «один выиграл – все проиграли».
- **сотрудничество.** Объединение множества точек зрения и взглядов с различных перспектив; приводит к достижению консенсуса и поддержанию решения всеми сторонами.
- **конфронтация/решение проблем.** Конфликт расценивается как проблема, которую необходимо решить путем исследования альтернатив; требуются отношения в виде взаимных уступок и открытый диалог.