Жизненный цикл проекта (семинары)Урок 2. Инициирование проекта.

На основании полученных знаний на лекции и семинаре:

- 1.сформируйте список последовательных действий прожект менеджера на фазе Инициация проекта.
- 2. опишите в какой последовательности какие артефакты возникают.

В рамках фазы ИНИЦИАЛИЗАЦИЯ необходимо поставить цели, сформулировать конкретные задачи, определить сроки реализации задач и возможность достижения поставленных проектом целей. Необходимо определить - реализовывать проект и разрабатывать продукт или нет.



Основные составляющие фазы Инициация:

- получение первичных бизнес-требований к продукту;
- определение бизнес-целей компании, которая хочет стартовать проект;
- определение критериев успешности проекта и продукта такого проекта;
- идентификация всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) проекта;
- понимание того, кто будет заказчиком и спонсором проекта;
- изучение потребностей конечных пользователей продукта;
- понимание, кто нужен в проектной команде;
- обсуждение условий контракта с заказчиком;
- обсуждение с заказчиком методологии разработки продукта.

Артефакты проекта фазы Инициация:

- 1. Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры) в виде Матрицы стейкхолдеров;
- 2. Зафиксированные результаты встреч (совещаний) заинтересованных сторон проекта.
- 3. Верхнеуровневые функциональные и технические требования к продукту.
- 4. Содержание проекта (первая редакция).
- 5. Команда проекта в виде Списка участников проекта.
- 6. Бизнес-кейс.
- 7. Product Vision.
- 8. Устав проекта (первая редакция).

Project manager - обеспечивает сбор и формирование вводных данных для оценки рентабельности проекта, идентифицирует все заинтересованные стороны, чтобы учесть их интересы в проекте.

Назначеный на должность **Project manager** проекта стартует фазу Инициация проекта, в рамках которой оценивает стоимость, сроки и риски разработки MVP продукта реализуемого проектом.





Шаг 1. (Project manager)

Изучение и анализ - с кем будет происходить взаимодействовие при реализации проекта.

Идентифицировать всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

Реестр стейкхолдеров:

- составить реестр заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- проанализировать их влияние на проект и отношение к проекту;
- разработать стратегии
 взаимодействия и план коммуникаций с ними.

Шаг 2. (Project manager)

Составить Верхнеуровневые функциональные и технические требования - Project manager совместно с заказчиком.

Источник данных:

- на основании сведений pre-sale фазы (до фазы Инициация проекта);
- на основании сведений от встреч с представителями заказчика; - иное.

Содержание проекта:

- цели проекта;
- описание содержания продукта;
- критерии приёмки продукта;
- границы проекта;
- ограничения проекта;
- допущения проекта.

Верхнеуровневые функциональные и технические требования к продукту - «скелет» Бизнес-функциональных требований к продукту и Технического задания на разработку продукта. Это список работ по достижению целей проекта и получения запланированного результата - продукт с заданными характеристиками и функциями. Чем точнее описано содержание проекта, тем проще спрогнозировать сроки, бюджет и риски проекта.

Шаг 3. (Project manager)

Определить минимальный состав специалистов для реализации проекта для ориентировочного расчета фонда оплаты труда команды проекта в составе Бизнес-кейса.

Рабочая группа (Команда проекта):

- состав специалистов.

Шаг 4. (Project manager)

Предоставить Product manager-у показатели для формирования Бизнес-кейса.

Бизнес-кейс — документ, обосновывающий необходимость реализации проекта. Это финансовая модель проекта - детализированное инвестиционное обоснование. В Бизнес-кейсе рассматриваются финансовая ценность, выгода от реализации проекта и затраты на проект.

Показатели для формирования Бизнескейса:

- оценка стоимости реализации проекта (бюджет проекта);
- оценка сроков реализации проекта;
- предложения по верхнеуровневым техническим решениям реализации проекта;
- оценка возможных рисков проекта.

Project manager предоставляет оценку затрат, сроков, рисков и технических решений для реализации проекта (разработки продукта). Product manager оценивает рентабельность проекта с учётом предоставленных оценок и принимает решение о целесообразности реализации проекта.





Шаг 5. (Product manager)

Создание Бизнес-кейса. Составляется и корректируется представителями заказчика - Product manager.

Бизнес-кейс необходим:

- вовлечения спонсора проекта;
- принятия решения о старте проекта;
- экономическое обоснование проекта (анализ затрат, выгод и рисков, связанных с инвестициями и другие альтернативы реализации проекта);
- связь проекта и приносимых им выгод со стратегией компании заказчика (что проект даст компании и как это отразится на достижении её стратегических цепей):
- вводные данные для Project manager-а (показатели, с учётом которых он сможет принимать решения и понимание, насколько можно отклоняться от рассчитанных показателей и чем это чревато для рентабельности проекта).

Бизнес-кейс используется не только на фазе Инициация, но и корректируется на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Бизнес-кейс должен содержать следующие данные:

- объём затрат на реализацию проекта, сроки их окупаемости и обоснование предполагаемой выгоды;
- доход, долю рынка и другие характеристики компании;
- общее описание экономической сферы, в которой работает компания;
- информацию о состоянии, прибыльности и перспективах развития этой сферы в стране и регионе, виды выпускаемых продуктов и услуг, цены на них;
- обоснование движения денежных потоков, источники, из которых будут получены средства на проект, соотношение затрат и доходов;
- обоснование разделения расходов на постоянные и временные;
- расчёт прибыли при разных уровнях спроса и соответствующие им сроки окупаемости;
- причины выбора тех или иных видов оборудования и техники, их сравнение с альтернативами;
- анализ степени готовности оборудования и сотрудников компании к реализации проекта;
- общая экономическая оценка привлекательности инвестиций.

Шаг 6. (Project manager)

Project manager должен сформировать общее представление целей продукта в виде Product Vision.

Понимание - для чего продукт нужен компании заказчика.

Это необходимо, чтобы привести все ожидания заинтересованных сторон в единую плоскость и убрать лишние недопонимания и разногласия.

Product Vision – это документ, кратко описывающий с точки зрения бизнеса цели создания продукта, его концепцию, развитие, целевое состояние и место среди других продуктов на рынке.

На основании бизнес-кейса и Product Vision - после старта проекта - Project manager управляет проектом.

Product Vision может быть сформирован в виде текстового описания того, для чего будет

использоваться в дальнейшем продукт проекта. Это позволит более точно сформулировать цели проекта.

Шаг 7. (Инициатор или спонсор проекта)

Устав проекта.

Устав проекта — это документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет Project manager-у полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

Устав является на проекте основополагающим документом - содержит все ключевые характеристики проекта.

Устав проекта завершает фазу «Инициация проекта»

Устав проекта должен содержать:

- цели проекта;
- требования к продукту и его ключевые характеристики;
- критерии приёмки продукта;
- границы проекта;
- ограничения и допущения;
- контрольные события расписания (вехи или milestones) – с которыми связано получение результата, завершение мероприятия,

подписание документа или действие, по которому можно отслеживать прогресс проекта;

риски проекта.

Шаг 8.(Бюджетный комитет)

Утверждение проекта и утверждение Project manager-a.

Обычно это проходит на собрании, где обязательно участвует заказчик, спонсор, привлечённые инвестор (если такой есть на проекте) и другие ключевые участники проекта.

Утверждение проекта и утверждение Project manager-а - официально объявляется о старте проекта.

Происходит переход на следующую фазу Жизненного цикла проекта – «Планирование».