

Шаблон Устава проекта

<Полное наименование проекта>

Полное название проекта по возможности должно отражать основной смысл работ на проекте. Например, не автоматизация компании, а автоматизация бухгалтерского и налогового учета в компании.

Краткое наименование проекта Укажите наименование, которое будете использовать во всех документах и деловой переписке

Планируемое время начала и окончания проекта Начало и завершение проекта определяется Заказчиком исходя из целей проекта

Место реализации Укажите географию проекта. Для территориально распределенных проектов, можно данный пункт не указывать в данном разделе и перенести его в виде отдельного пункта рамок и границ.

Заказчик проекта Укажите явно Заказчика проекта

Координатор проекта со стороны заказчика Укажите явно, кто со стороны Заказчика будет заниматься организацией работ, кто будет отвечать за выполнение работ возложенных на Заказчика.

Руководитель проекта Укажите руководителя данного проекта. В случае, если РП со стороны Заказчика - вместо координатора необходимо указать, кто администрирует проект со стороны Исполнителя.

Оглавление

[Предпосылки инициации проекта](#)
[Цели проекта](#)
[Задачи проекта](#)
[Высокоуровневое описание содержания проекта](#)
[Требования к продукту и проекту](#)
[Высокоуровневые риски проекта](#)
[Ограничения проекта](#)
[Допущения проекта](#)
[Критерии успешности проекта](#)
[Сводное расписание контрольных событий](#)
[Назначение руководителя проекта](#)
[Полномочия и ответственность руководителя проекта](#)
[Лист Согласования](#)

Предпосылки инициации проекта

В этом разделе необходимо кратко описать логическое обоснование почему необходим данный проект. В том числе, опишите в общих чертах, что именно (ситуация, история компании, изменения на рынке и т.п.) привело к пониманию необходимости в разработке/внедрению данного продукта.

Цели проекта

Цели проекта должны говорить о том, как мы с помощью проекта планируем решить проблему/задачи описанные в Предпосылках инициации проекта. Т.е. если проблема с отсутствием оперативной информации, то цель - получить данную информацию. Если есть вопросы, связанные с хищением, то цель - наладить учет и распределить точки контроля. Если есть необходимость выстроить казначейскую функцию в холдинге - то цель внедрить Казначейство и т.п.

Второй вопрос, который необходимо учитывать при постановке целей - SMART. Цель в идеале должна быть:

- **конкретной** (не используем выражения быстрее, лучше, прозрачнее, оперативнее)
- **измеримой**, например, получать регламентированную отчетность в течении 3 дней с момента сбора всех документов или сократить на 20% время на регистрацию и поиск информации о клиенте
- **достижимой** - понятно как выполнить данную цель
- **актуальной** - действительно нужна (пример из жизни. к нам обратилась крупная проектная организация входящая в еще более крупный холдинг. Заявленная потребность - настроить обмен между системой управления проектами PRIMAVERA и 1C через Управление проектным офисом. При обсуждении выяснили, что есть скрытая цель - в ходе проекта хотят получить в 1C освоенный объем. Но его можно и нужно считать в PRIMAVERA! А как - не знают. В результате, если бы мы согласились на текущую формулировку цели, то либо Заказчик продавал нас на бесплатный консалтинг (как считать освоенный объем), либо разругались бы в процессе проекта. В лучшем случае - увеличили бы объем проекта, но для холдинга выглядели бы как ненадежный подрядчик)
- **ограниченной по времени**, т.е. привязка к срокам, которые удовлетворят Заказчика по предпосылкам и Исполнителя по реализуемости.

Пример хорошей постановки цели:

1. Сократить время остановки склада на инвентаризацию до 5 ч в месяц за счет внедрения зональной инвентаризации и использования терминалов сбора данных).

Пример, когда та же цель сформулирована некорректно:

1. Автоматизировать оперативный учет на базе типового продукта 1С:Предприятие 8.3 Управление складом до 01.01.14. - **могут попросить автоматизировать оперативный учет не только на складе, но и в подсобках, магазинах и т.п. (конкретность).**
2. Сократить время поиска товаров. - **как понять что цель достигнута? (достижимость).**
3. Сократить время остановки склада на инвентаризацию. - **измеримость и достижимость - Кто скажет что достигли?**
4. Автоматизировать склад - **конкретность, достижимость, измеримость, ограничение по времени?**

В реальной жизни создать идеальные цели достаточно сложно: цели высокоуровневые, сроки расплывчаты, измерения не корректны или отсутствуют, достижение в реальности сильно зависит от Заказчика. Тем не менее, задача и искусство РП сформировать цели таким образом, чтобы риски некорректной трактовки целей были минимальны.

Иногда в больших проектах делают декомпозицию целей на Задачи, которые помогают более четко описать высокоуровневые цели.

Все неясности и неточности целей, которые невозможно отделить формулировкой самой цели - описываются ниже в Уставе (допущения, ограничения и т.п.).

Задачи проекта

Пункт необязательный. Используется в случае, если РП необходимо раскрыть цели более подробно. Частично может быть описан в разделе [Высокоуровневое содержание проекта](#), поэтому подходит только для очень больших проектов.

Важно помнить, что одна задача может решать несколько целей (например, цель: ускорить процедуры сбора данных для формирования управленческой отчетности по всем компаниям холдинга с месяца до 10 дней, а задачи: установить ERP 2.0, провести обучение пользователей, загрузить остатки и пр.). Также важно, чтобы не появились задачи, не помогающие достичь ни одной из целей.

Высокоуровневое описание содержания проекта

Кратко опишите, как планируете достичь поставленных целей. Какими характеристиками должен обладать выходной продукт и как мы планируем выполнять работы.

Например, элементами описания содержания по автоматизации склада будет:

“...Выполнение работ осуществляется в виде нескольких итераций: фиксация текущего состояния склада, разметка склада и маркировка мест хранения согласно технологии работы системы, обучение пользователей и подготовка нормативно-справочной информации”

Важно, чтобы были описаны все значимые цели и результаты. Это позволит более корректно подготовиться к выполнению дальнейших работ и сформировать у заинтересованных сторон взвешенные ожидания по проекту.

Требования к продукту и проекту

Описываются высокоуровневые требования Заказчика как к продукту, так и к проекту. Уточняют цели проекта.

Например, требование к продукту (ИС Управление складом) - выгрузка накладных на поступление и отгрузку из другой системы.

Требование к проекту - использование в качестве средства коммуникации команды проекта Google Docs.

Высокоуровневые риски проекта

Опишите риски, которые были выявлены в процессе инициации проекта, при подготовке Устава.

Важно отделять риски (возможности) от проблем (фактов) и не проверяемых до старта проекта утверждений (допущений).

Рассмотрим пример: время остановки склада может оказаться более 5 ч из-за низкой исполнительской дисциплины сотрудников и сложности процессов инвентаризации.

Если Вы знаете, что процедура формальной остановки склада, а затем процедура формального запуска склада (остановка/запуск всех процессов по отгрузке, приемке, перемещению товаров, выводу части персонала за территорию склада, закрытие ворот и т.д.) занимают более 5 ч, т.е. на саму процедуру инвентаризации нет времени - то это проблема.

Если Заказчик подозревает, что часть сотрудников могут саботировать процесс инвентаризации - это риск.

Если Заказчик уверен, что сотрудники будут саботировать - это проблема.

Если Заказчик не согласен, но вы уверены, что сотрудники будут саботировать - то это допущение, причем сформулированное как положительное (сотрудники будут выполнять процесс инвентаризации в сроки, зафиксированные соответствующей процедурой).

Желательно, по возможности описывать влияние рисков на проект. Более развернуто данный раздел описывается в ПУПе.

Ограничения проекта

Ограничения лимитируют возможности команды проекта. Содержание, стоимость и сроки — наиболее распространенные ограничения, и каждое из них влияет на качество. Деятельность команды проекта обычно зависит от одного или двух ограничений (иногда и от всех трех).

Ограничения могут быть различными, а не только по срокам, стоимости и содержанию. Все, что влияет на способность команды проекта выполнять работу или диктует условия выполнения проекта, рассматривается как ограничение, например: ограничения по качеству, расписанию или ресурсам (человеческим, материальным); технологические или директивные ограничения.

В этом разделе опишите ограничения проекта, чтобы гарантировать, что все заинтересованные стороны понимают ограничения проекта.

Например,

Следующие ограничения были определены для проекта:

- проект должен быть завершен до конца 2015 года;
- ИТ специалисты будут работать только 50% человеко-часов на проекте;
- руководитель проекта будет работать только 75% человеко-часов на проекте;
- новое аппаратное обеспечение не будет разрешено для покупки.

Допущения проекта

Допущения проекта - факторы, влияющие на проект, которые в целях планирования считаются верными без проверки и предоставления доказательств. Важно документировать предположения, потому что есть уровень неопределенности, связанный с ними, который вводит риск для проекта. Также описывается потенциальное воздействие данных факторов в случае, если они окажутся ошибочными.

К допущениям могут относиться, например, такие факторы, как:

- поддержка руководства;
- сроки поставок или подписания договора;

- даты начала проекта и/или фаз проекта;
- доступность ключевых специалистов, информации или оборудования.

Необходимо в разделе определить предположения/допущения проекта для проекта.

Например,

Несколько допущений сделаны для проекта. Все заинтересованные стороны должны помнить о таких предположениях, поскольку они вводят определенный уровень риска для проекта, пока не подтверждены. Во время цикла планирования проекта все усилия должны быть направлены на выявление и предотвращение негативных рисков, связанных со следующими предположениями:

- <предположение 1 >;
- <предположение 2 >..

Критерии успешности проекта

Опишите на основании каких признаков станет понятно, что проект достиг своих целей и считается успешным. Данный раздел важен с точки зрения управления ожиданиями Заказчика.

По параметрам целей проекта	Критерии успешности
По содержанию	Что позволит сказать, что содержание проекта соответствует первоначальным ожиданиям (ключевые артефакты проекта)
По срокам	В какие сроки планируется получить те или иные значимые для проекта результаты
По стоимости	Сколько будет стоить проект и какой экономический эффект (если можно посчитать) он даст (в том числе в перспективе)
По качеству	Выполнение каких требований (условий) позволит сказать, что ожидания Заказчика по качеству удовлетворены

Сводное расписание контрольных событий

Опишите те контрольные события, которые являются важными для проекта в целом или решают локальные цели (задачи) Заказчика.

Описание контрольных событий	Дата
Проект инициирован	11.07.2014
Сформирована команда проекта	15.07.2014
Согласовано содержание проекта	22.07.2014

Утвержден план управления проектом	05.08.2014
Разработана первая версия документов, описывающих методологию управления проектами	20.10.2014
Методология управления проектами унифицирована, и введена в действие	01.12.2014

Назначение руководителя проекта

Руководителем проекта назначен <Должность, ФИО>.

Полномочия и ответственность руководителя проекта

Перечислите, чем должен заниматься РП и какими правами он для выполнения данных функций наделен.

Например, в решениях по персоналу необходимо описать, за что отвечает РП с точки зрения управления персоналом (для слабой матрицы его ответственность и полномочия минимальны, для сильной - практически не ограничены в рамках проекта). Например, если РП отвечает за уровень компетенций команды проекта, то у него в правах должны быть инструменты по обеспечению компетенций (право отбора членов команды, аутсорса компетенций, повышения квалификации). Важно, чтобы РП готовил Устав вместе с Заказчиком, ведь команда проекта обычно формируется единая из специалистов Исполнителя и Заказчика, права и ответственность должны быть описаны для всей команды проекта, всех решений связанных с проектом.

Деятельность	Ответственность	Полномочия
Решения по персоналу		
Управление бюджетом и его отклонениями		
Управление расписанием и его отклонениями		
Технические/методологические решения		
Эскалация вопросов		
Другие вопросы (укажите явно название раздела или перечислите отдельными строками несколько разделов, которых по Вашему		

мнению не хватает		
-------------------	--	--

Лист Согласования

Этот раздел остается только в тех документах, которые предназначены для хранения исключительно в виде твердой копии. Для документов, хранящихся в электронном виде, этот раздел удаляется.

Для утверждения документа на титульном листе документа необходимо добавить “Утверждено”

Согласовано:

ФИО	Должность	Дата	Подпись

При потребности электронного согласования:

- Членам Рабочей Группы и Управляющего Комитета необходимо добавить фамилию и согласовать документ комментарием “Согласовано” напротив своей фамилии.
- Заказчику и Спонсору проекта утвердить документ комментарием “Утверждено” на титульном листе документа.

Лист Согласования для проекта унификации

Членам Рабочей Группы и Управляющего Комитета согласовать документ комментарием “Согласовано” напротив своей фамилии.

Заказчику и Спонсору проекта утвердить документ комментарием “Утверждено” на титульном листе документа.

Рабочая группа

Багныч Инна
Безродный Богдан
Галушин Артем
Ижевский Александр
Катников Аркадий
Кацалай Ярослав
Ковалев Дмитрий
Кулаков Александр
Марцынюк Жанна
Мельничок Александр
Платонов Дмитрий
Пуголовков Инна
Торукало Александр
Червякова Виктория
Ширин Кирилл
Ширшова Ирина
Серова Любовь

Управляющий комитет

Аветисов Артем
Борищак Виталий
Григоров Игорь
Гриценяк Александр
Приколота Александр
Савлюк Вячеслав
Силаев Алексей
Тятина Татьяна