

Лабораторная работа 2

дисциплина «Управление проектами информационных системы»

Тема: РАЗРАБОТКА УСТАВА ПРОЕКТА

Цель работы: изучение основных понятий - бизнес-цель, устав проекта, технико-экономическое обоснование проекта. Формирование практических умений и навыков формулирования цели организации; разработки устава проекта и т.д. В результате выполнения практической работы студент должен знать основные процессы управления проектом разработки в области ИТ; уметь разрабатывать устав проекта по разработке приложения и формулировать его задачи и прочие компоненты.

Краткая теория:

Бизнес-цель - это описание фактора, побуждающего к выполнению проекта. Ее формирование производится на стратегическом уровне, то есть бизнес-цель выступает в качестве связующего звена между глобальными задачами, стоящими перед организациями, и планируемым к реализации проектом. При отходе от стратегического видения происходит смещение бизнес-цели в сторону тактических и даже операционных задач, на уровне которых целью проекта видится "просто выдать продукт", а не достичь какой-либо тактической цели, поддерживающей стратегические цели организации. Этого нельзя допускать: бизнес-цель проекта должна всегда носить тактический или стратегический характер, но в то же время быть предельно точной и ясной (очень редко удастся применить широко известный метод SMART к построению бизнес-цели проекта).

Так, например, бизнес-целью проекта по приобретению и установке нового производственного оборудования является не покупка и установка оборудования, а устранение узкого места в производственном процессе и обеспечение надлежащих объемов выпуска, гарантирующих удовлетворение спроса и завоевание определенной доли рынка. Аналогично, проект внедрения информационной системы имеет своей бизнес-целью не разворачивание технических средств, а создание информационно-технологического фундамента для поддержки принятия руководством компании своевременных управленческих решений, направленных на обеспечение ее развития и роста.

Устав проекта - это инструмент, который формально авторизует проект и является звеном, соединяющим предстоящий проект с текущей работой организации. Данный документ обычно отражает ситуацию со стороны организации-заказчика, выпускается руководителем, внешним по отношению к проекту, и назначает менеджера проекта, наделяя его полномочиями на использование в проекте ресурсов организации. Это особенно актуально в функционально-ориентированных и матричных организациях, т.е. в тех компаниях, где менеджеры не имеют непосредственной власти над членами проектной команды и другими ресурсами, но несут ответственность за выполнение проекта. Для того чтобы устав имел силу в подобной ситуации, издающий его руководитель, или спонсор проекта, должен находиться на том уровне, который подразумевает наличие контроля над ресурсами. Часто датой начала проекта считается день, следующий за подписанием устава.

Играя роль документа, формально авторизующего задачу, устав включает в свой состав базовые требования и основные ожидания заинтересованных сторон. Этот документ выполняет несколько функций, среди них важно отметить:

- функцию постановки задачи;
- функцию согласования;
- авторизационную функцию;
- функцию повышения дисциплины;

- консолидационную функцию;
- интеграционную функцию.

Разработка устава проекта начинается после издания приказа о запуске. Распорядительная часть документа формально фиксирует дату старта проектной реализации, в ней вводится его полное и краткое название, назначаются куратор, руководитель (РМ), ответственные лица за ключевые блоки. Структурная схема устава приводится далее. Он разрабатывается итерационно и может иметь несколько редакций, постепенно уточняющих основные положения, которые включают следующие аспекты;

1. Обоснование выполнения уникальной задачи развития.
2. Цели, задачи и результаты.
3. Имя и фамилию РМ, границы его ответственности и полномочия.
4. Определение и структуру продукта.
5. Интересы и ожидания участников.
6. Критерии успеха.
7. Принципы организации и управления проектом.

Процесс разработки устава проекта уже подразумевает, что компания заинтересована в достижении какой-то цели или решении имеющейся проблемы и готова выделять под это ресурсы. Следовательно, со стороны организации-заказчика есть мотив инвестировать средства и ресурсы в генерацию такой информации, которая позволит разработать корректный устав проекта.

К информации, имеющей ключевое значение для составления устава, относятся:

- стратегические и тактические цели организации-заказчика;
- формулировка требований организации-заказчика;
- ТЭО (технико-экономическое обоснование);
- контракт;
- внутрикорпоративная методология управления проектами и соответствующие политики.

В уставе проекта должны быть отражены следующие требования:

1. Название проекта.

Каждый проект должен иметь название, отражающее его суть и в то же время достаточно яркое для привлечения внимания.

2. Бизнес-причина возникновения проекта.

Производственная необходимость, или самое общее описание проекта и требований к продукту, производство которого является результатом выполнения проекта. Формулировка причины фактически дает ответ на вопрос, зачем выполняется данный проект. Причины возникновения проекта могут основываться на требованиях рынка, техническом прогрессе, юридических требованиях или государственном стандарте.

3. Бизнес-цель.

Должна быть сформулирована заказчиком, исходя из стратегических и тактических целей компании.

4. Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других участников проекта.

Видение организацией-заказчиком, как правило высокоуровневое, способов достижения поставленной бизнес-цели или решения существующей проблемы. Проект считается успешным, если ожидания заказчика и участников проекта оказались выполненными, следовательно, к моменту формирования устава проекта его участники должны быть идентифицированы. Все задокументированные в уставе требования должны быть учтены при выполнении стоимостной оценки проекта.

5. Расписание основных контрольных событий.

На этапе формирования устава должно быть обязательно указано время начала и завершения проекта; при необходимости отмечаются ключевые вехи проекта, принципиальные для организации-заказчика. Вообще рекомендуется ограничить

количество контрольных событий теми, которые абсолютно необходимы, т.е. обычно тремя-пятью. Иными словами, принимая во внимание цель устава и соответствующий уровень детализации, совершенно излишне разрабатывать длинный список событий – это только создаст дополнительные ограничения для выбора методологии реализации проекта.

Кроме того, организации, придающие значение себестоимости, имеют тенденцию указывать для основных событий специфику бюджета ресурсов или бюджета средств.

6. Участники проекта.

Перечисление заинтересованных сторон проекта, иными словами, круга лиц и организаций, на которых оказывает воздействие реализация данного проекта и которые сами могут воздействовать на него.

7. Окружение проекта.

Перечисление всех организационных факторов, характеризующих обстановку вокруг проекта и на рынке. Также необходимо указать благоприятные и неблагоприятные особенности среды, в которой проект будет выполняться (внутри и вне компании), и способность организации-исполнителя к его осуществлению, а организации-заказчика – к использованию его результатов.

8. Допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения.

Набор условий, которые должны быть выполнены наряду с созданием продукта проекта, для достижения результата проекта. Допущения обуславливают риски проекта; во время проекта происходит их мониторинг. При составлении устава проекта допущения формулируются со стороны организации-заказчика об организации-исполнителе.

9. Ограничения относительно организации и окружения, а также внешние ограничения.

Ограничение указывает на условие, которое нельзя нарушать в процессе создания продукта проекта, или условие, которому ни при каких обстоятельствах не должен удовлетворять продукт проекта.

Ограничения к тому же указывают на возможности команды проекта по выбору вариантов для выполнения любых проектных работ. При составлении устава проекта ограничения формулируются со стороны организации-заказчика об организации-исполнителе и о проекте в целом.

10. Объем денежных средств, выделенных на достижение бизнес-цели.

На данном этапе указывается сумма средств, которую организация-заказчик готова выделить на достижение сформулированной бизнес-цели проекта. Указанная сумма является результатом определения порядка величины, и ошибка в оценке может составлять от порядка - 20% до 100%.

11. Назначение руководителей проекта и общее определение полномочий ключевых членов проектной команды (руководителя проекта, спонсора, координатора).

Руководитель проекта назначается уставом проекта и формально приступает к выполнению своих обязанностей на следующий день после подписания устава проекта. Руководитель проекта несет основную ответственность за общее планирование, направление и контроль проекта в течение всех фаз его жизненного цикла, ставя целью получение желаемого результата в рамках утвержденного бюджета и расписания. Основная задача руководителя проекта – объединение усилий всех лиц, требования должны быть учтены при выполнении стоимостной оценки проекта. участвующих в проекте. Для решения этой задачи руководитель проекта наделяется правом отдавать функциональным лидерам проекта распоряжения, необходимые для планирования, исполнения, мониторинга, оценивания и контроля работ, которые должны быть выполнены по данному проекту.

Роль спонсора проекта обычно берет на себя менеджер высшего звена, который действует от лица руководства компании, финансирующей или исполняющей проект.

Ключевая задача спонсора заключается в обеспечении ресурсов проекта, в том числе административных, а также в обеспечении связи между проектом и руководством организации-заказчика. На проекте спонсор является лицом, принимающим те решения, которые находятся за пределами полномочий руководителя проекта. Роль спонсора проекта обычно не предполагает работы с полной занятостью вне зависимости от размера проекта. В проект рекомендуют включать руководителей и двух спонсоров проекта – по одному от заказчика и исполнителя.

Администратор (координатор) проекта – это специфическая функция на проекте, которая необходима для поддержки работ, связанных с администрированием и документированием функционирования проектной организации и обеспечением инфраструктуры проекта. Работа администратора имеет своей ключевой задачей поддержку руководителя проекта на операционном уровне с целью его высвобождения для интеллектуально-сложных задач.

Устав проекта является установочным документом, описывающим связь проекта с операционной деятельностью компании. По этой причине внесение значительных изменений в текст данного документа не рекомендуется, а при возникновении такой обоснованной необходимости стоит разработать новый устав проекта, более полно отвечающий реалиям реализуемого проекта. В то же время для обеспечения контроля версионности в процессе разработки устава проекта необходимо использовать лист управления документом.

Задание к практической работе: В соответствии с требованиями к уставу проекта (краткая теоретическая справка) необходимо создать устав по варианту, полученному в ходе выполнения лабораторной работы 1. При разработке можно использовать «виртуальные» данные, примерно соотносящиеся с действительностью.

Технология выполнения работы:

- 1) Ознакомиться с краткой теоретической справкой.
- 2) Разработать устав проекта в соответствии с предметной областью варианта, полученного в первой лабораторной работе.
- 3) В отчете к работе привести разработанный устав проекта в заданной предметной области.
- 4) Титульный лист к отчету оформить в соответствии с выложенным примером.
- 5) При оформлении отчета необходимо пользоваться правилами для оформления текстовых документов (методичка по оформлению).

Примечание: К заданию к лабораторной работе 2 прилагаются еще два файла: пример Устава проекта и краткий шаблон Устава проекта, которые можно использовать при выполнении работы.