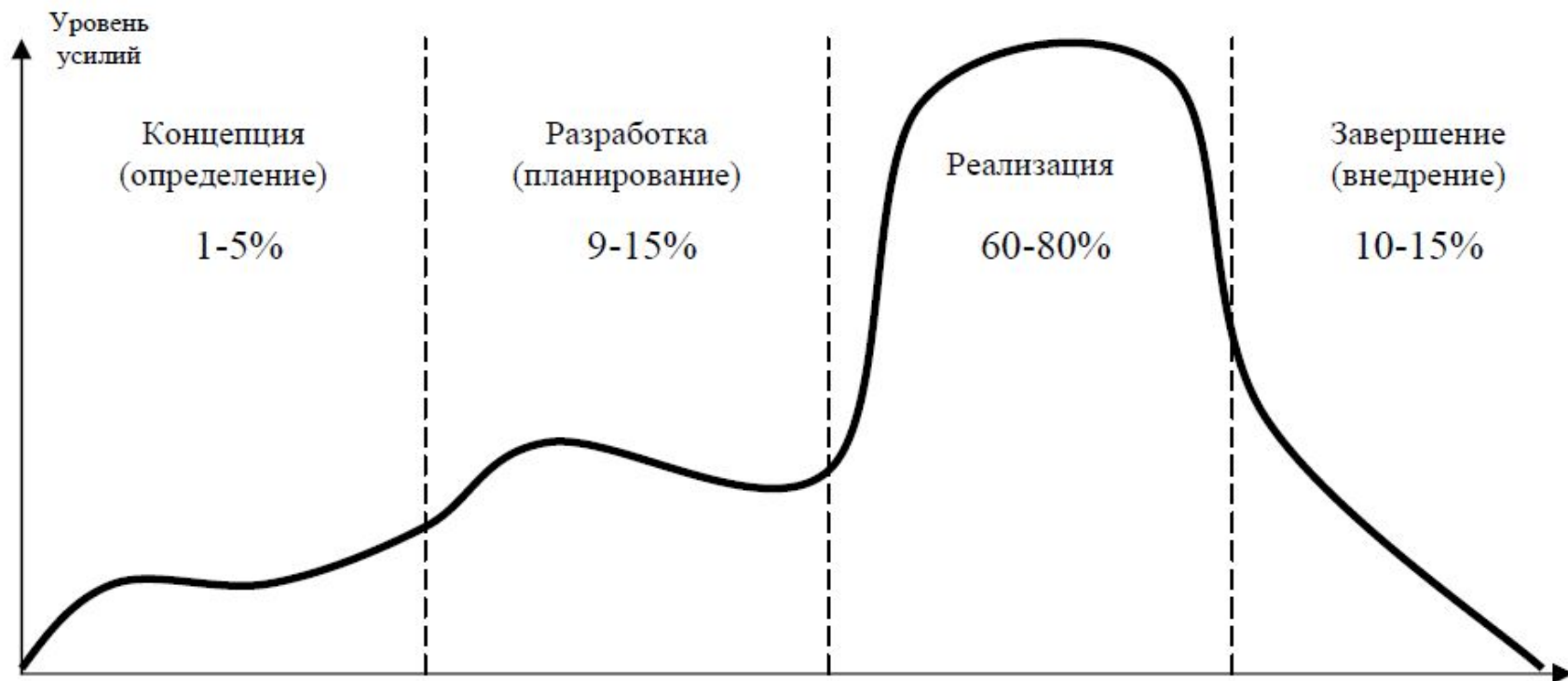


Дисциплина: Проектный практикум

- Преподаватель: Пономаренко Татьяна Викторовна
- Кафедра Программного обеспечения автоматизированных систем: **ауд. 519**

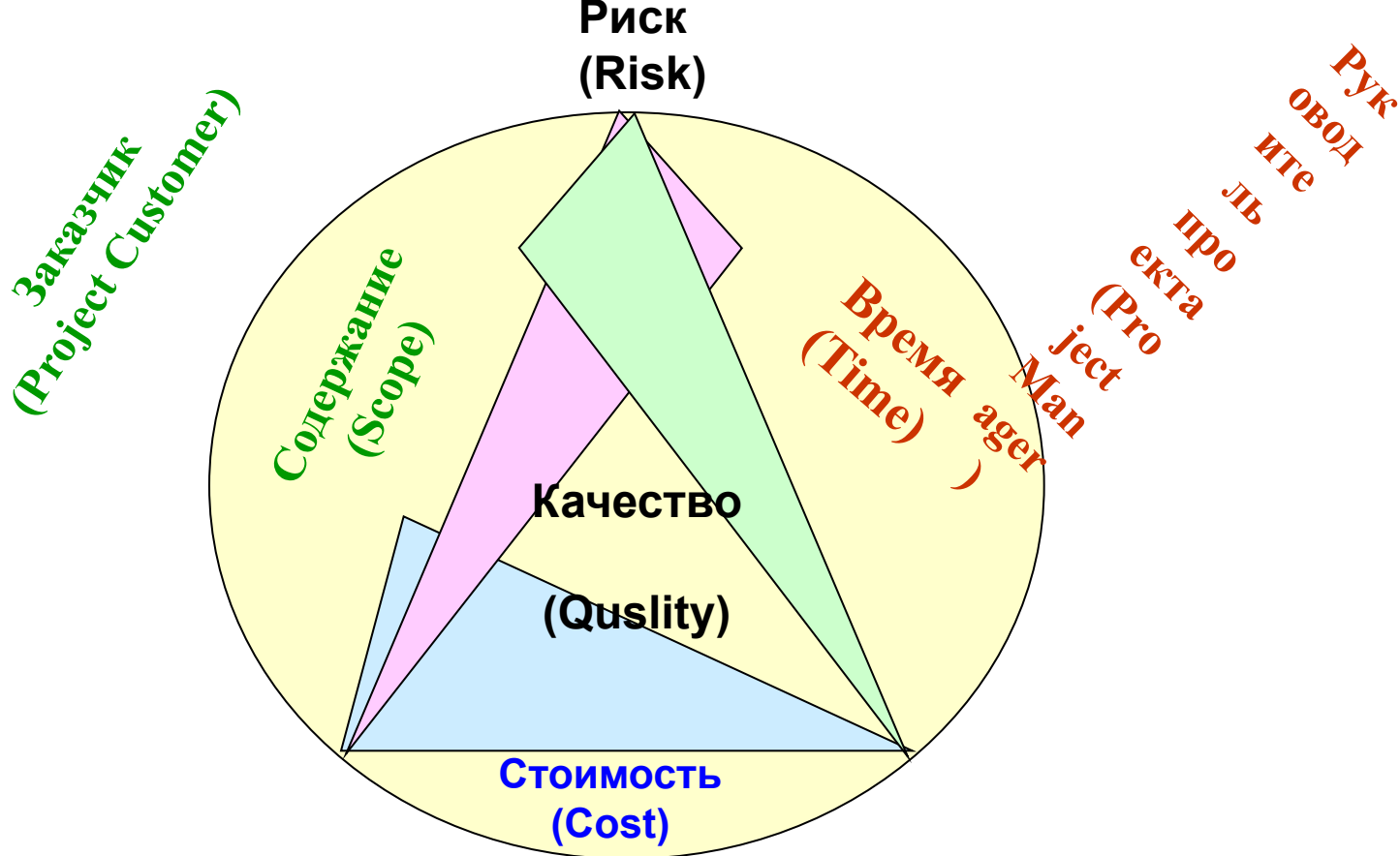


1. Цели проекта
2. Спецификации продукта
3. Анализ осуществимости и стратегия
4. Команда и менеджер проекта, ответственность

1. План проекта
2. Работы и расписание
3. Бюджет и ресурсы
4. Риски
5. Детальный план
6. Персонал

1. Анализ освоенных объемов
2. Отчеты о состоянии и прогнозы
3. Управление изменениями
4. Управление качеством и рисками

1. Окончательное тестирование
2. Передача документации
3. Обслуживание
4. Извлечение уроков



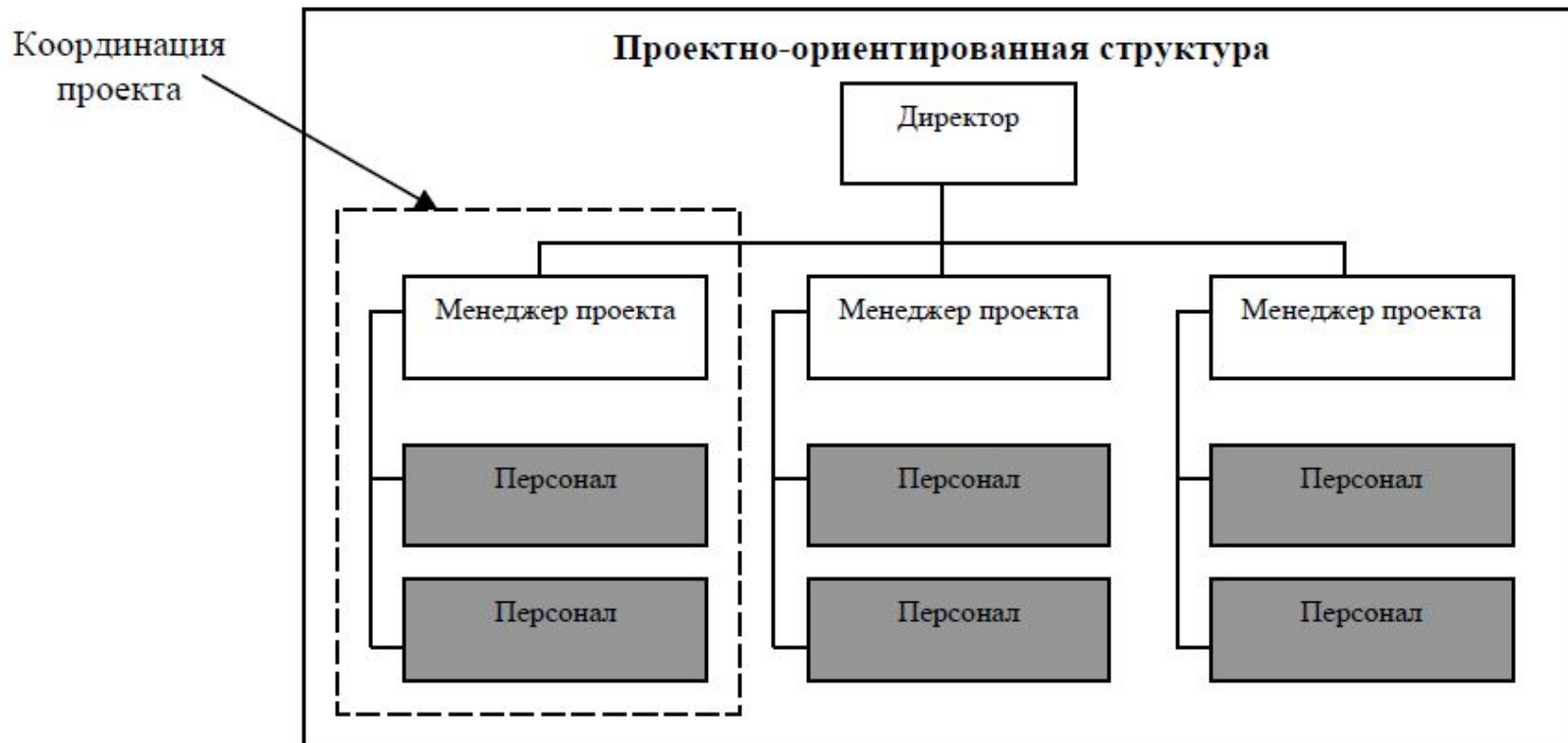
Спонсор проекта (Project Sponsor)

Три ограничения – сроки, бюджет, качество – предъявляют особо жесткие требования к управлению таким организационным мероприятием, как проект, на всех стадиях жизненного цикла. Несоблюдение одного из ограничений может стать причиной не успешного исхода проекта. Например:

1	Качество достигнуто	Сроки соблюдены	Бюджет превышен
2	Сроки соблюдены	Бюджет выполнен	Качество не достигнуто
3	Качество достигнуто	Бюджет выполнен	Сроки превышены

Выявить всех стейкхолдеров проекта, их интересы часто бывает трудно и это является одной из первых задач менеджера проекта. К ключевым стейкхолдерам относятся:

- *менеджер проекта* – лицо, ответственное за конечные результаты проекта и управляющее проектом;
- *заказчик* – физическое или юридическое лицо – будущий потребитель продукта проекта;
- *подрядчик* – юридическое лицо, сотрудники которой выполняют работы проекта; исполняющей организацией может выступать как внешняя организация, так и временная структура внутри самой заказывающей организации;
- *спонсор* – лицо или группа лиц (физических или юридических), обеспечивающее проект финансовыми и другими ресурсами;
- *члены команды проекта* – группа, которая выполняет работы проекта.



Устав проекта

После того, как проект обозначен и отобран, первым документом проекта является *Устав проекта*. Его издание формально признает право существования проекта. Устав проекта обозначает *деловую необходимость* и причины реализации проекта, содержит *описание продукта* (ожидаемых результатов), рамки, ограничения и мониторинг проекта, назначение менеджера проекта.

Устав проекта разрабатывает независимый топ-менеджер вне проекта, но уполномоченный курировать нужды и отчетность проекта (внутренний заказчик) либо внешний, сторонний заказчик. Часто, на этом этапе уже известен кандидат на должность менеджера проекта. Поэтому на практике Устав проекта становится результатом совместных усилий топ-менеджер и менеджера проекта, либо внешнего заказчика и менеджера проекта. В некоторых случаях Устав проекта называют (заменяют) *Техническим заданием проекта* (не путать с *Техническим заданием продукта*), поскольку он устанавливает входные параметры процессов управления проектом.

Стандартный шаблон разделов Устава проекта следующий:

1. *Название проекта.*
2. *Стэйкхолдеры проекта.* В этом разделе указываются заказчик, подрядчик, источник финансирования, менеджер проекта, менеджер заказчика и другие стэйкхолдеры. Степень полномочий менеджера проекта.
3. *Миссия и цели проекта.* Излагаются как стратегические цели, так и количественные цели-критерии с указанием трех ограничений. Например, "разработать и запустить в производство мобильный телефон, удовлетворяющий стандартам эргономики и безопасности ЕВРО-2,
4. *Деловые обстоятельства и бизнес задачи.* Причины выполнения проекта. Ожидаемые выгоды. Субпродукты. Побочные продукты.
5. *Финансовые показатели проекта.* Предварительная оценка финансовых показателей.
6. *Технические требования на продукт.* Краткое описание значимых параметров продукта и требований к качеству. Ожидаемые результаты и конечный результат. Обычно к этому моменту начинается подготовка *Технического задания на продукт (ТЗ)*. В ТЗ конкретизируются требования, описываются входные/выходные параметры, элементы, материалы и технологии изготовления и запуска в производство.

7. *Границы проекта.* Конкретно указывается, что включается, а что исключается, т.е. выносятся за рамки проекта.
8. *Промежуточные результаты работ.* Описываются продукты и результаты, получаемые на каждой фазе жизненного цикла проекта (например, ТЗ, опытный образец и т.д.). Также количественно оцениваются предполагаемые временные и другие затраты по каждой фазе.
9. *Контрольные точки.* Определяются моменты завершения значимых этапов работ, в которых будут проводиться мероприятия по оценке выполненных объемов работ. В графике контрольных точек устанавливаются предварительные (плановые) показатели объемов, затраченных ресурсов и времени.
10. *Организация команды и взаимодействий.*
11. *Риски, допущения, ограничения, проблемы.* Под *допущениями* понимаются факторы, которые в целях планирования принимаются как истинные, реальные, определенные. Под *ограничениями* понимаются факторы, сокращающие возможности достижения целей проекта.
12. *Порядок сдачи-приемки работ заказчику.* Что передается заказчику. Контрольный список вопросов. Что понимается под ожидаемыми результатами. Критерии приемки и проверки. В каких документах они прописаны.

Как видно, Устав проекта есть один из первых способов структурирования содержания и параметров проекта. Он готовится заказчиком (внутренним или внешним) в сотрудничестве с менеджером проекта и должен удовлетворять всем требованиям заказчика. На основе Устава проекта разрабатывается План проекта и другие документы.

Часто возникает проблема привлечения внешнего заказчика к подготовке Устава проекта и оплаты трудозатрат на его подготовку (кто делает и за чей счет). Практически работы по подготовке Устава проекта можно оформить двумя способами: а) отдельной строкой в смете основного контракта на проект; б) отдельным контрактом на подготовку Устава проекта.

Миссия проекта

- **<Product name> is a <Product category> for <Target market> that <Core benefit> by <Unique differentiator>**
- Пример: <Google> is a <search engine> for <everyone who uses the internet> that <helps people quickly find relevant information> by <having the best algorithms that deliver the fastest and relevant results>.
И перевод соответственно (непрофессиональный):

<Название продукта/проекта> это <категория продукта> для <целевая аудитория> который <основная задача> посредством <уникальность>

- Гугл - это <поисковая система> для <пользователей интернета>, которая <позволяет людям быстро находить необходимую информацию>, применяя <лучшие алгоритмы для получения быстрого и точного результата поиска>

Роли и заинтересованные лица Проекта



Инвестор



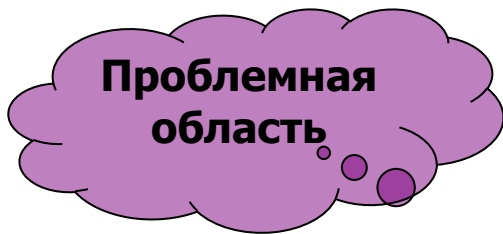
Инициатор



Проектировщик



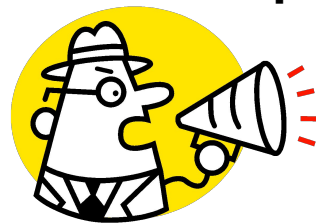
Субподряд



**Проблемная
область**



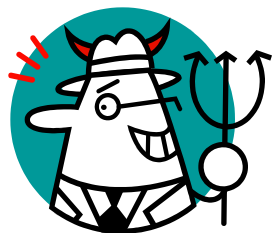
Заказчик



Исполнитель



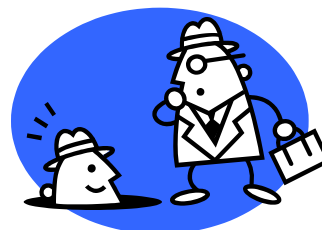
**Область
решений**



Пользователь



Потребитель



Обслуживание

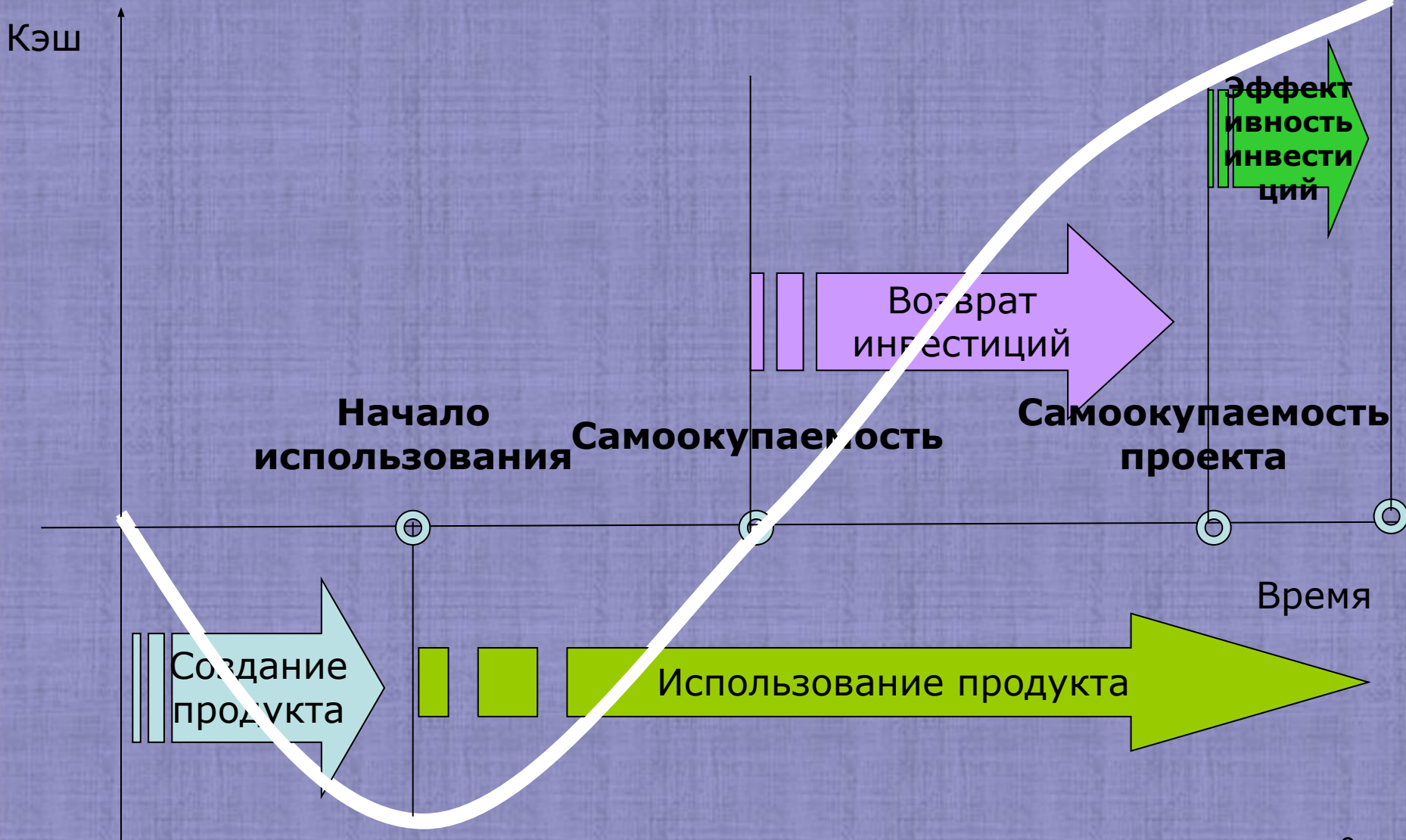


Наладка



Изготовление

Кое что о Бизнесе



Интересы основных заинтересованных лиц и Ролей



Инвестор



Заказчик



Исполнитель



Потребитель



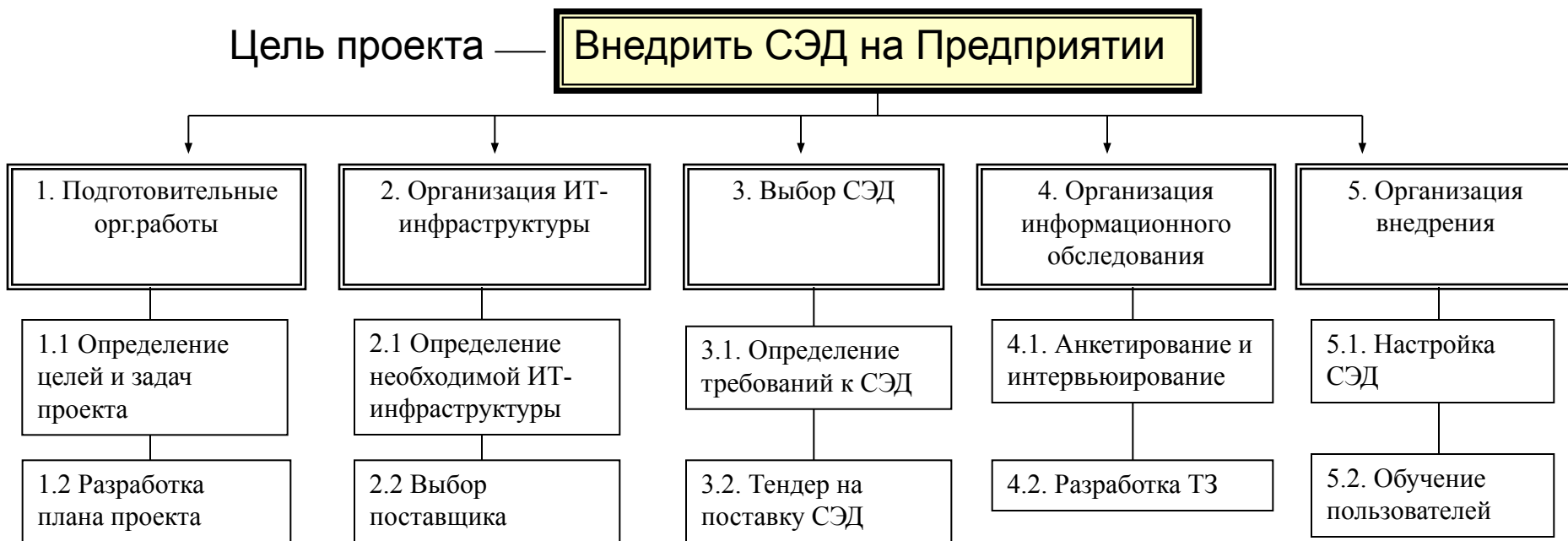
Пользователь

- Возврат и целевое использование средств
- Получение требуемых результатов проекта с минимальными затратами
- Максимизация собственной прибыли при удовлетворении формальных требований Заказчика
- Дешевизна продукта и качество сервиса
- Удобство использования и доступность результата

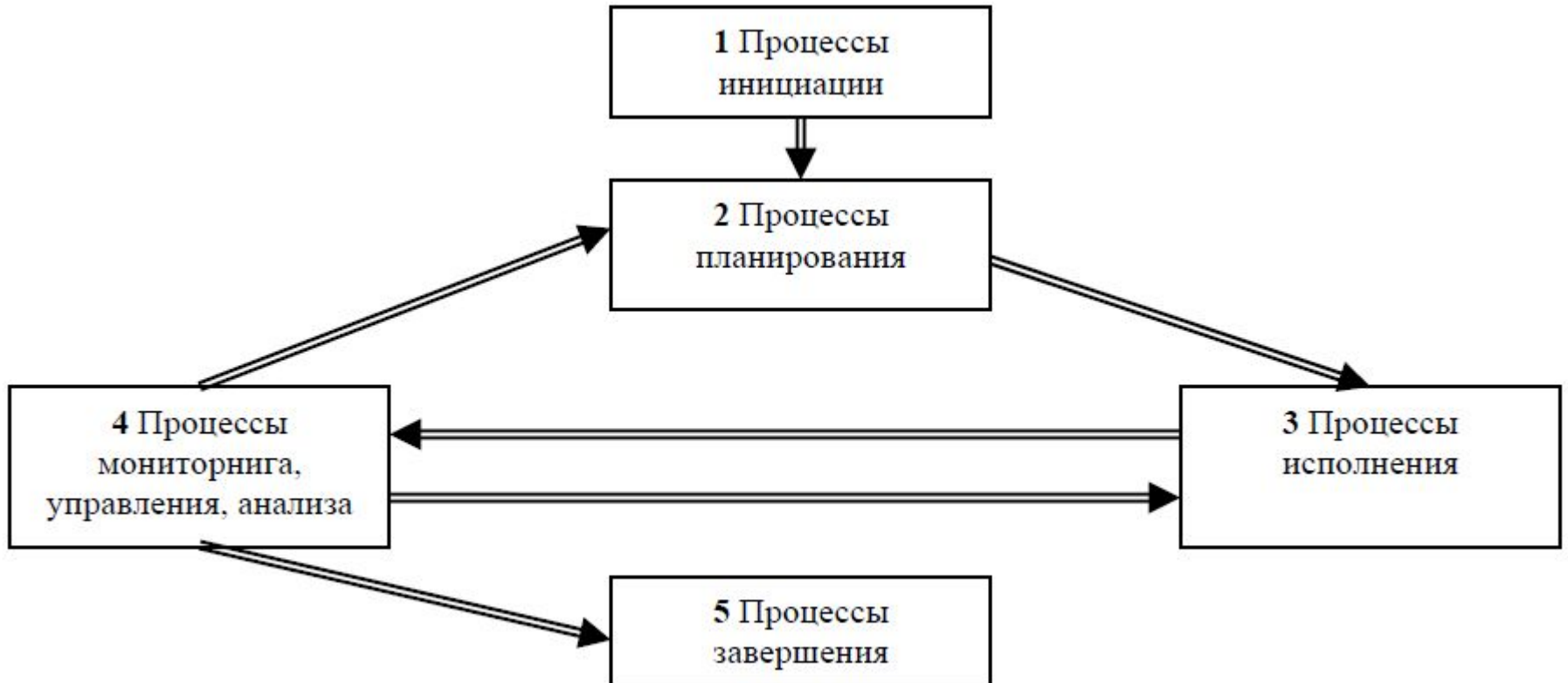
Предпроектное обследование

На этапе предпроектного обследования, исходя из полученной первичной информации, назначается Руководитель проекта (РП), который составляет базовый план работ, иерархическую структуру работ (WBS), а также Устав проекта (см. Методику управления проектами – РМВОК).

Пример WBS проекта «Внедрения СЭД»



Жизненный цикл проекта. Процессы.



Интенсивность



Инициация (1) – определение деловой потребности в проекте и его авторизация, а именно:

- выбор проекта и определение деловых потребностей;
- сбор информации;
- определение целей проекта;
- определение ограничений и допущений;
- разработка описания продукта;
- определение обязанностей менеджера проекта;
- определение требований к человеческим ресурсам (кадры, квалификация);
- оценочное определение ресурсов;
- окончательная доработка Устава проекта и назначение менеджера проекта.

Процессы планирования (2) направлены на разработку планов по составляющим проекта (расписание, стоимость, бюджет, качество, персонал, риски, взаимодействие, контракты и пр.) и их интеграцию в целостный, согласованный документ - *План проекта*. Как показано на рис.5, планирование это процесс, постоянно повторяющийся на протяжении всего жизненного цикла проекта.

В планировании выделяют *основные процессы*, присутствующие всегда и выполняющиеся в строго определенном порядке, и *вспомогательные процессы*, зависящие от характера проекта. На рис.6 показан состав и связи процессов планирования. Кратко поясним каждый процесс из рис. 6:

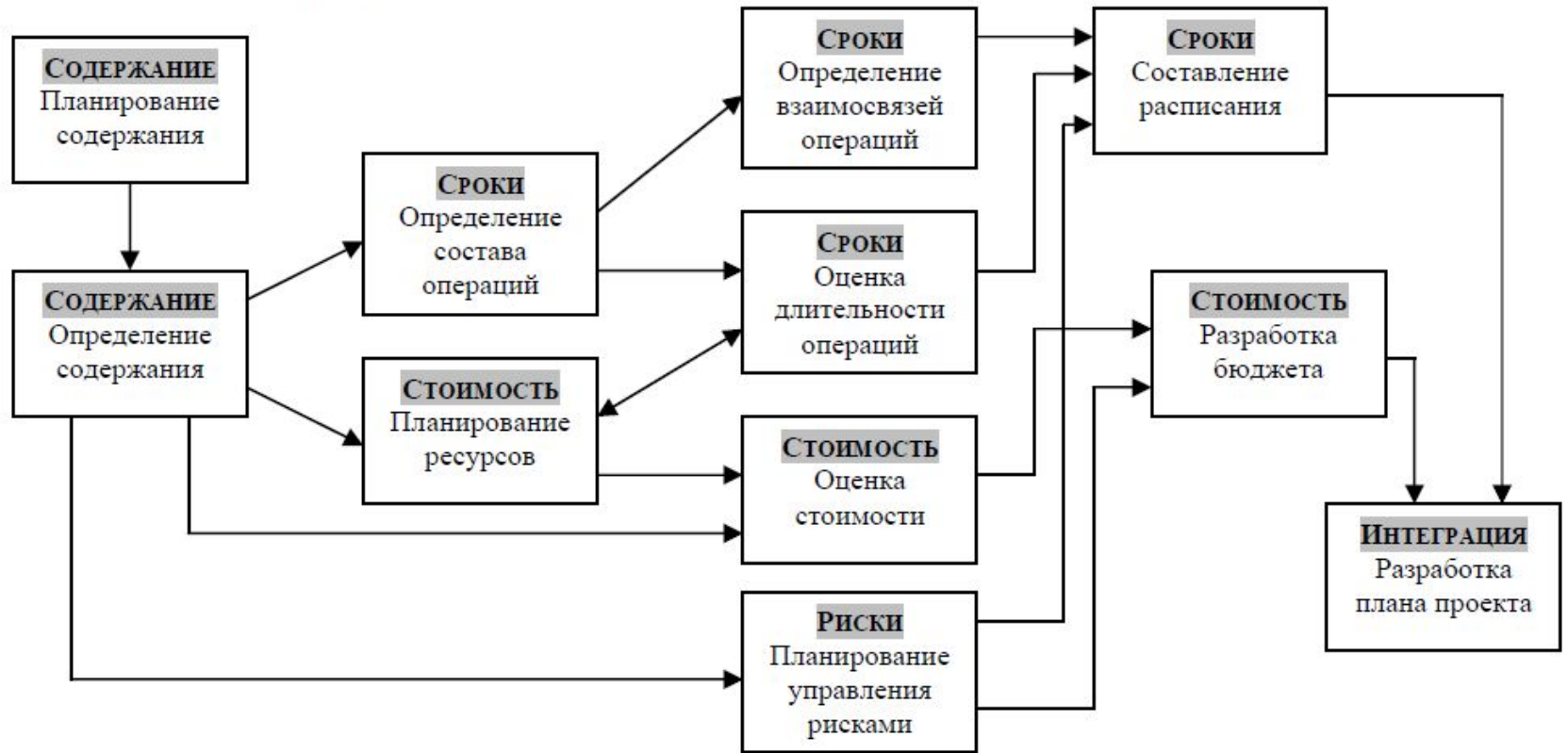
Планирование содержания – на основе Устава проекта и других входных документов, составляется документ, описывающий а) уточненное описание продукта и результатов поставки; б) классификацию возможных изменений и способ их обнаружения; в) порядок оценки и включения изменений в проект.

Определение содержания – разбиение, декомпозиция целей проекта на меньшие и более управляемые части (подцели). Глубина декомпозиции должна обеспечивать возможность назначения законченных групп работ и исполнителей на эти части. Результатом определения содержания является ИСР (Иерархическая Структура Работ), англ. WBS (Work Breakdown Structure).

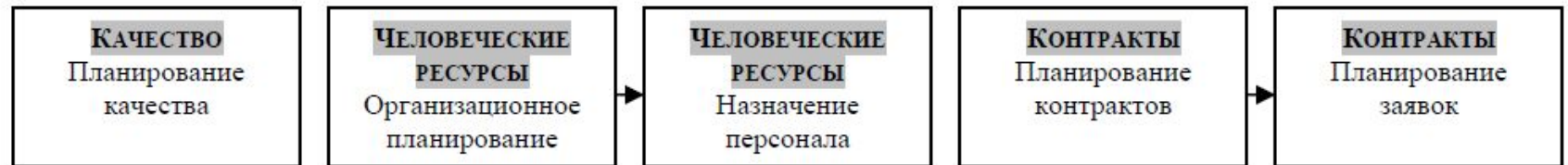
Определение состава операций – подготовка перечня всех операций, выполняемых по проекту, и уточнение ИСР. Операции, не включенные в уточненную ИСР, считаются не включенными в проект и не подлежат выполнению.

Планирование ресурсов – определение потребности (состава, количеств) в людских и материальных ресурсах, необходимых для выполнения операций проекта.

Основные процессы:



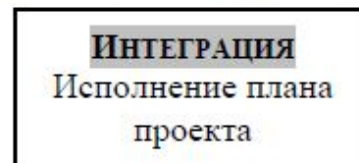
Вспомогательные процессы:



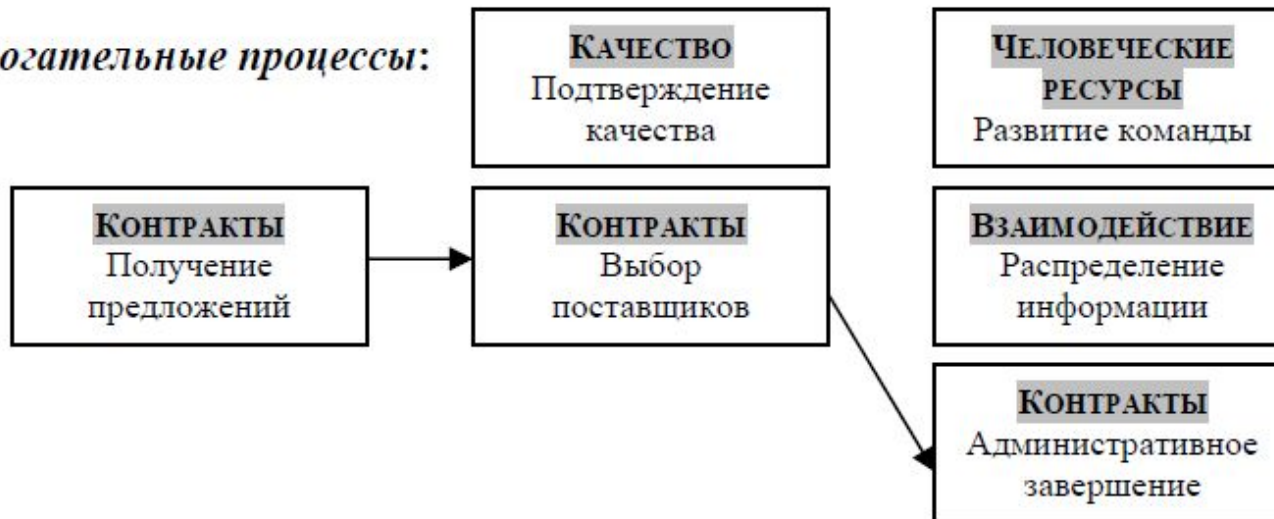
Процессы исполнения (3)

Исполнение плана проекта – есть непосредственное выполнение составляющих его операций. *Вспомогательные* процессы обеспечивают гарантии качества, комплектацию/распределение работ и информации, проведение совещаний о ходе работ и идентификацию изменений, развитие навыков и знаний команды, сбор предложений поставщиков, управление отношениями с поставщиками.

Основные процессы:

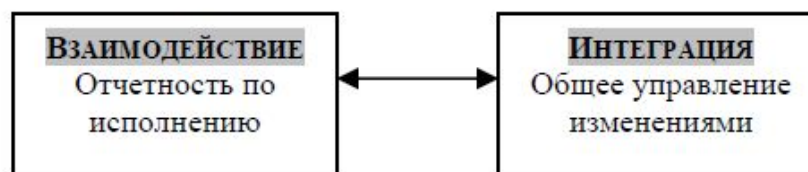


Вспомогательные процессы:



Процессы мониторинга, управления, анализа (4) направлены на сбор и распределение отчетности по состоянию проекта, контроль отклонений, координацию изменений расписания и бюджета. Состав и связи процессов исполнения:

Основные процессы:

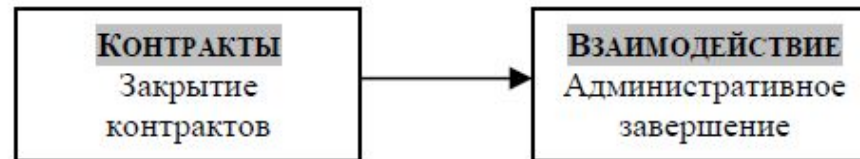


Вспомогательные процессы:



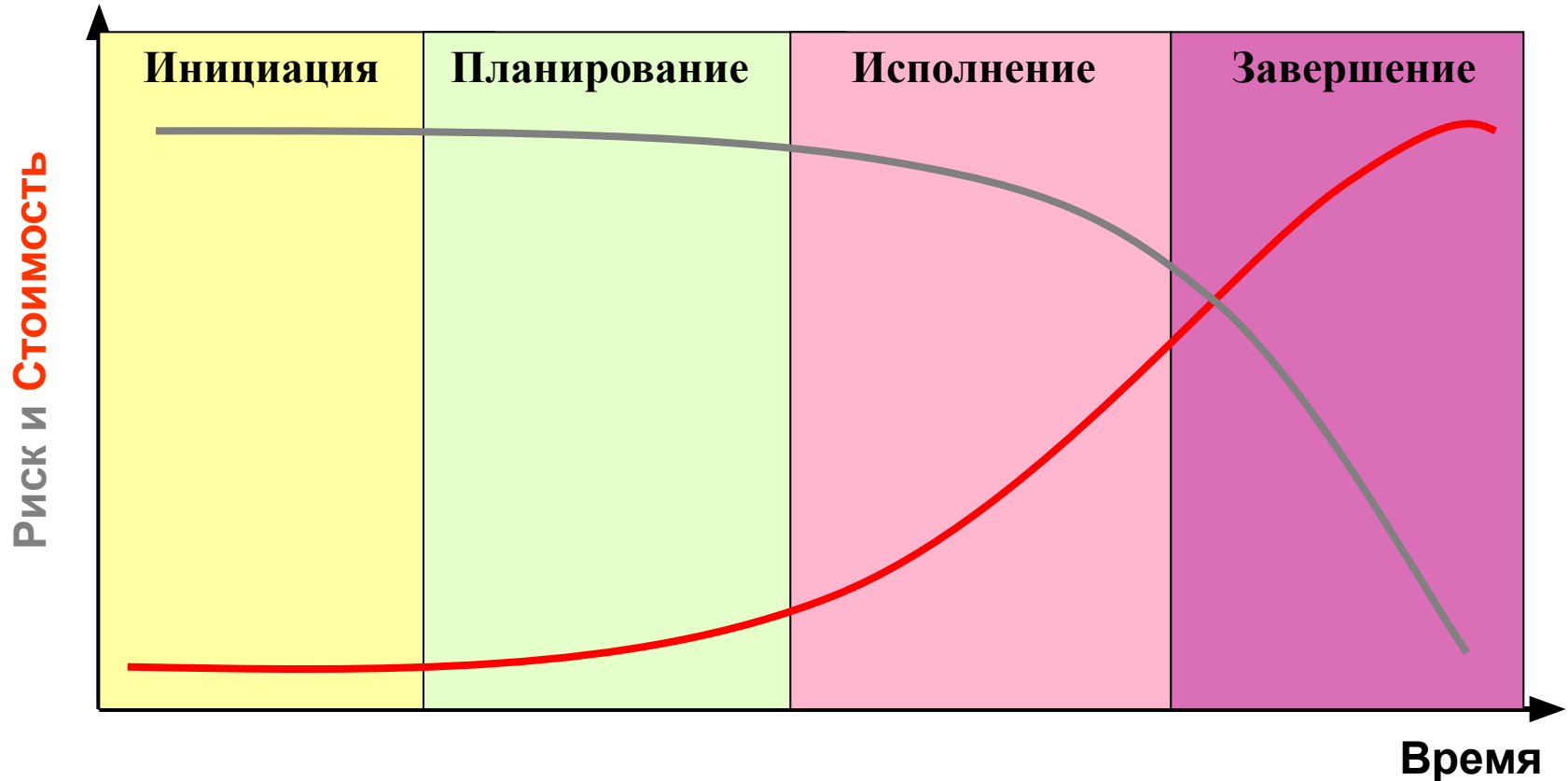
Процессы завершения (5) упорядочивают закрытие проекта и состоят из процессов закрытия контрактов и административного завершения

- проверка и тестирование конечного продукта;
- окончательные расчеты со всеми участниками проекта, финансовое закрытие;
- окончательное обновление документов проекта;
- завершение отчета о выполнении проекта;
- сбор, интеграция накопленных знаний и формирование архива проекта;
- официальная приемка проекта заказчиком, передача и запуск в эксплуатацию;
- освобождение задействованных ресурсов.



Управление проектом

Закономерности жизненного цикла проекта



Возможность наступления рисков в проекте уменьшаются по мере продвижения, одновременно с возможностью воздействия на ход проекта и конечный результат. Стоимость риска, в случае его возникновения, увеличивается от этапа к этапу и достигает максимума на последнем из них.

Этапы «Планирования» и «Исполнения» во время выполнения проекта многократно чередуются при переходе от одной его фазы к другой.

Вопросы?

Спасибо за внимание!