

Лекция 2. Классификация проектной деятельности в зависимости от вида ресурсных ограничений и масштаба решаемых профессиональных задач. Бизнес-документы проекта.

2.1 Классификация проектов

Различные проекты могут выполняться изолированно (монопроект), а при определённых условиях множество взаимосвязанных проектов объединяются в программу.

Программа – это совокупность проектов, объединённых общей целью, выделенными ресурсами, временем на её выполнение, технологией, организацией и др.

Программы можно условно разделить на *моно-*, *мульти-* и *мегапроекты*.

Монопроекты – это проекты, осуществляемые одной организацией или предприятием.

Мультипроекты – комплексные проекты или программы, осуществляемые крупными организациями и предприятиями.

Мегапроекты – целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными ресурсами и временем выполнения

Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми и смешанными, например, строительство высокоскоростных магистралей, проекты создания транспортных коридоров.

Проекты могут быть классифицированы по различным признакам (рис. 1.5):

- по классу (по составу и структуре проекта);
- типу (по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект);
- виду (по характеру предметной области проекта);
- длительности (по продолжительности периода осуществления проекта);
- масштабу (по размерам бюджета, количеству участников и др.).



Рис. 1.5 Классификационные признаки проектов

Рассмотрим подробно некоторые особенности, отличающие проекты друг от друга.

Инвестиционные проекты – это проекты с определённой и фиксированной целью, расходами, сроками завершения и продолжительностью.

Научно-исследовательские и инновационные проекты – это проекты по разработке нового продукта или услуг, проведению научных исследований. Главная цель таких проектов чётко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов.

Организационные проекты – это проекты, направленные на реформирование организации, реализацию концепции управления, создание новой организации.

Цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы.

Экономические проекты – это проекты, целью которых является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в ранее рассмотренных случаях.

Социальные проекты (например, реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, преодоление последствий природных и социальных

потрясений и др.) имеют свою специфику, и им присуща наибольшая неопределённость.

Управление проектами в рамках стратегических целей организации

Каждый проект должен соответствовать стратегическому плану организации, который создается для удовлетворения будущих потребностей ее клиентов.

Обеспечение связи стратегического плана и проекта - весьма кропотливая работа, требующая большого постоянного внимания руководителей высшего и среднего уровня. Чем больше организация и разнообразнее направления ее деятельности, тем труднее создать и поддерживать прочную связь между стратегическим и проектным управлением.

Модель и методология стратегического менеджмента

Для того чтобы более детально понять, каким образом проект может быть встроен в стратегию организации рассмотрим общие принципы и подходы стратегического менеджмента.

В самом общем виде шаги или последовательность операций этой модели представлены на рисунке 1.6.



Рис. 1.6 – Основные шаги модели стратегического менеджмента

Основные принципы стратегического менеджмента сводятся к следующему:

- Изучение рынка
- Сбор информации
- Эмпирические исследования
- Транснациональный бизнес.
- Принятие решений
- Дух предпринимательства
- Видение долговременных перспектив
- Стратегические альтернативы
- Междисциплинарный подход
- Оптимизация использования ресурсов
- Осуществление стратегии и контроль.

Какие преимущества дает проектным менеджерам знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- на рациональной основе сформулировать возможные стратегии и определить, в какой мере подходит организации та или иная стратегия и какие проекты придется реализовать для ее осуществления;
- искать альтернативные пути развития проекта, чтобы выбрать оптимальный из них;
- развить умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных проектных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы проекта;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в управлении проектами;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление проектом;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках проекта как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию проекта и понимание значения достижения целей проекта для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру команды проекта.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей проектов, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице и сделать успешную карьеру. А начинающим менеджерам проектов стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

2.2. Бизнес-документы управления проектом

Связь между управлением проектами и организационной стратегией

Организационная стратегия должна предоставлять руководство и задавать направление для управления проектом – особенно когда считается, что проекты

существуют для поддержки организационных стратегий. Часто спонсор проекта, руководитель портфеля или программы определяет наличие соответствия или потенциальные конфликты между организационными стратегиями и целями проекта, а потом сообщает о них руководителю проекта. Если цели проекта противоречат установленной организационной стратегии, руководитель проекта должен идентифицировать и задокументировать данные противоречия как можно раньше в ходе проекта. Иногда разработка организационной стратегии может быть целью проекта, а не руководящим принципом. В таком случае для проекта важно точно определить, что является подходящей организационной стратегией, которая будет способствовать *устойчивому развитию организации*.

Руководителю проекта необходимо сделать так, чтобы подход к управлению проектом учитывал предназначение бизнес-документов. Определение этих документов приводится в таблице 1.1. Эти документы зависят друг от друга, разрабатываются итеративно и ведутся на всем протяжении проекта.

Таблица 1.1 – Бизнес-документы проекта

Бизнес-документы проекта	Определение
Бизнес-кейс проекта	Документированный анализ экономической целесообразности, используемый для установления обоснованности выгод отобранного компонента, который еще не определен в достаточной степени. Также служит основой для авторизации дальнейших операций по управлению проектом.
План управления выгодами проекта	Документированное разъяснение, определяющее процессы для создания, максимизации и поддержки выгод, которые обеспечивает проект

За разработку и ведение документа о бизнес-кейсе проекта, как правило, отвечает спонсор проекта. В обязанности руководителя проекта входит выработка рекомендаций и осуществление контроля, чтобы обеспечить согласование бизнес-кейса, плана управления проектом, устава проекта и показателей успеха по плану управления выгодами проекта друг с другом, а также с целями и задачами организации.

В обязанности руководителей проектов входит адаптация указанных документов по управлению проектом для своих проектов. В некоторых организациях ведение бизнес-

кейса и плана управления выгодами осуществляется на уровне программы. Руководители проектов должны работать вместе с руководителями соответствующих программ, чтобы обеспечить согласованность документов по управлению проектом с документами программы. На рисунке 1.5 показаны взаимосвязи этих важнейших бизнес-документов по управлению проектом с оценкой потребностей. На рисунке 1.7 также показана примерная продолжительность жизненного цикла этих различных документов относительно жизненного цикла проекта.

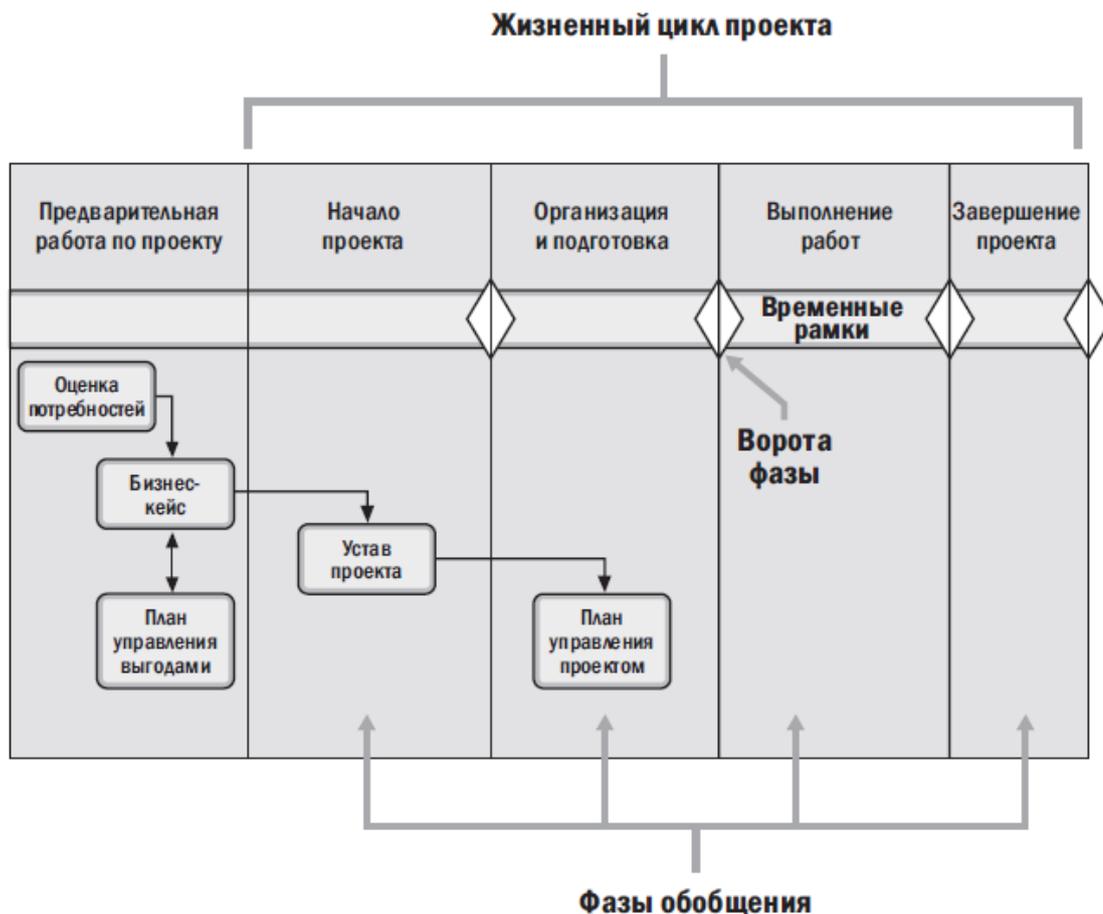


Рисунок 1.7 – Взаимосвязи оценки потребностей и наиболее важных документов проекта/бизнес-документов

Бизнес-кейс проекта

Бизнес-кейс проекта – это документированный анализ экономической целесообразности, используемый для установления обоснованности выгод выбранного компонента, который еще не определен в достаточной степени. Также служит основой для авторизации дальнейших операций управления проектом. Бизнес-кейс содержит перечень целей и причин инициации проекта. Он помогает оценить успешность проекта по его окончании в сравнении с целями проекта. Бизнес-кейс является бизнес-документом

проекта, который используется на всем протяжении проекта. Бизнес-кейс может использоваться до инициации проекта и стать основанием принятия решения об инициации или отказе от проекта.

Бизнес-кейс или подобный документ предоставляет необходимую с точки зрения бизнеса информацию, позволяющую определить, стоит ли проект требуемых инвестиций. Он обычно используется вышестоящими по отношению к проекту руководителями для принятия решений. Как правило, в бизнес-кейсе содержится бизнес-потребность и сравнительный анализ затрат и выгод для обоснования проекта и определения его границ, и обычно подобный анализ выполняет бизнес-аналитик, используя различную информацию, полученную от заинтересованных сторон. Спонсор должен согласовать содержание и ограничения бизнес-кейса.

Оценка потребностей часто предшествует подготовке бизнес-кейса. Оценка потребностей состоит в понимании бизнес-целей и бизнес-задач, проблем и благоприятных возможностей и выработке рекомендаций по их решению и реализации. Обобщение результатов оценки потребностей может быть сделано в документе бизнес-кейса.

Процесс определения бизнес-потребности, анализ ситуации, выработка рекомендаций и определение критериев оценки применимы для любых проектов организации. Бизнес-кейс может включать в себя, среди прочего, документальное оформление следующего:

1. Бизнес-потребности

- определение причин необходимости действий;
- ситуационное заключение, определяющее документально бизнес-проблему или благоприятную возможность, которые требуют принятия мер, включая предполагаемую ценность, получаемую организацией;
- идентификация заинтересованных сторон, на которых будет оказано влияние;
- определение содержания.

2. Анализ ситуации:

- определение стратегий, целей и задач организации;
- определение основных причин проблемы или главных источников благоприятной возможности;
- анализ необходимых для проекта возможностей в сравнении с существующими возможностями организации;

- идентификация известных рисков;
- идентификация критически важных факторов успеха;
- определение критериев принятия решений, по которым можно оценить различные варианты способов действий.

Примерами категорий критериев, используемых для анализа ситуации, являются следующие:

- *Требуемые.* Это критерии, исполнение которых требуется для решения проблемы или использования благоприятной возможности.
- *Желательные.* Это критерии, исполнение которых желательно для решения проблемы или использования благоприятной возможности.
- *Необязательные.* Это критерии, которые не имеют существенного значения. Исполнение данных критериев может стать фактором, определяющим различия между альтернативными способами действий.

— Определение имеющихся вариантов действий, которые необходимо учесть для решения бизнес-проблемы или использования благоприятной возможности. Варианты действий – это альтернативные способы действий, которые организация может использовать по своему усмотрению. Варианты действий можно также описать как «бизнес-сценарии». Например, бизнес-кейс может предложить следующие три варианта действий:

- *Ничего не делать.* Этот вариант действий называют также «бизнес как обычно». Выбор этого варианта действий ведет к отказу в авторизации проекта.
- *Выполнять только минимально необходимый объем работ, чтобы решить проблему или использовать благоприятную возможность.* Минимальный объем работ можно установить путем определения набора оформленных документально критериев, которые являются ключевыми для решения проблемы или использования благоприятной возможности.
- *Выполнять работы в объеме минимально необходимого, чтобы решить проблему или использовать благоприятную возможность.* Этот вариант действий предусматривает выполнение минимального набора критериев, а также некоторых или всех других оформленных документально критериев. В бизнес-кейсе может быть документировано более одного из указанных вариантов действий.

3. Выбор рекомендаций:

— заключение о рекомендованном варианте действий, который предлагается выбрать для данного проекта;

— пункты, которые должно содержать заключение, включают в себя, среди прочего:

- результаты анализа возможных вариантов действий;
- ограничения, допущения, риски и зависимости по потенциальным вариантам действий;

- показатели успеха;

— подход к реализации, который может включать в себя, среди прочего, следующее:

- контрольные события,
- зависимости,
- роли и сферы ответственности.

4. Оценка:

— заключение с описанием плана по измерению выгод, которые будут получены от проекта. Сюда относятся все текущие операционные аспекты рекомендованного варианта действий после первоначальной реализации.

Документ бизнес-кейс дает основу для количественной оценки успеха проекта и хода его исполнения в течение всего жизненного цикла проекта путем сравнения результатов с целями и определенными критериями успеха.

В случае если проект состоит из нескольких фаз, бизнес-кейс может периодически пересматриваться для обеспечения того, чтобы проект находился на правильном пути к достижению бизнес-выгод. На ранних стадиях жизненного цикла проекта периодический пересмотр бизнес-кейса спонсирующей организацией также помогает удостовериться, что проект все еще соответствует бизнес-кейсу. Руководитель проекта должен убедиться, что проект эффективно и результативно достигает целей организации и обеспечивает исполнение требований широкого круга заинтересованных сторон, как это определено в бизнес-кейсе.

План управления выгодами проекта

План управления выгодами проекта – это документ, описывающий, каким образом и когда будут получены выгоды от реализации проекта, а также механизмы, которые требуется внедрить для измерения этих выгод. **Выгода проекта** – это конечный результат действий, характеристики поведения, продукты, услуги или результаты, которые приносят

ценность организации-спонсору и целевым выгодоприобретателям проекта. Разработка плана управления выгодами начинается на ранних стадиях жизненного цикла проекта с определения целевых выгод, которые должны быть получены. План управления выгодами описывает ключевые составляющие выгод и может включать в себя, среди прочего, следующее:

1. Целевые выгоды (например, ожидаемые материальные и нематериальные ценности, которые предполагается получить в результате реализации проекта; финансовая ценность выражается в чистой приведенной стоимости, NPV).

2. Приведение в соответствие со стратегией (например, насколько выгоды от проекта согласуются с бизнес-стратегиями организации).

3. Сроки реализации выгод (например, выгоды по фазам, в долгосрочной и краткосрочной перспективе, текущие выгоды).

4. Владелец выгод (например, ответственное лицо, которое осуществляет мониторинг, ведет документацию о реализованных выгодах и представляет отчетность о них в предусмотренные планом сроки).

5. Метрики (например, количественные показатели, которые планируется использовать для демонстрации реализованных выгод, прямые показатели и косвенные показатели).

6. Допущения (например, факторы, которые, как ожидается, должны быть в наличии или наблюдаться).

7. Риски (например, риски для реализации выгод).

При разработке плана управления выгодами используются данные и информация, содержащиеся в бизнес-кейсе и оценке потребностей. Например, содержащийся в документах сравнительный анализ затрат и выгод показывает оценку затрат в сравнении с ценностью выгод, получаемых по результатам проекта. План управления выгодами и план управления проектом включают в себя описание того, как бизнес-ценность, полученная по результатам проекта, становится частью текущей операционной деятельности организации, включая подлежащие использованию метрики. Метрики служат средством проверки бизнес-ценности и подтверждения успеха проекта.

Разработка и ведение плана управления выгодами проекта является итеративной деятельностью. Данный документ дополняет бизнес-кейс, устав проекта и план управления проектом. Руководитель проекта ведет работу со спонсором, цель которой заключается в том, чтобы устав проекта, план управления проектом и план управления выгодами оставались согласованными друг с другом на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Показатели успеха проекта

Одной из наиболее распространенных задач в управлении проектом является определение того, достиг ли проект успеха.

Традиционно такие метрики управления проектом, как время, стоимость, содержание и качество, являются наиболее важными факторами определения успешности проекта. Позднее специалисты-практики и исследователи пришли к заключению, что успех проекта следует также измерять с точки зрения достижения целей проекта.

Заинтересованные стороны проекта могут по-разному оценивать, как может выглядеть успешное завершение проекта и какие факторы являются наиболее важными. Крайне важно четко определить в документах цели проекта и выбрать цели, которые можно измерить. Есть три вопроса, на которые ключевые заинтересованные стороны и руководитель проекта должны дать ответ:

- Как выглядит успех для данного проекта?
- Как будет измеряться успех?
- Какие факторы могут повлиять на успех?

Ответы на данные вопросы должны быть приведены в документах и согласованы между ключевыми заинтересованными сторонами и руководителем проекта.

Успех проекта может включать в себя дополнительные критерии, увязанные со стратегией организации и с поставкой бизнес-результатов. Эти цели проекта могут включать в себя, среди прочего:

- исполнение плана управления выгодами проекта;
- достижение согласованных финансовых показателей, предусмотренных в бизнес-кейсе. Эти финансовые меры могут включать в себя, среди прочего:
 - чистую приведенную стоимость (net present value, **NPV**);
 - окупаемость инвестиций (return on investment, **ROI**);
 - внутреннюю норму доходности (internal rate of return, **IRR**);
 - период окупаемости инвестиций (payback period, **PBP**);
 - отношение выгод к затратам (benefit-cost ratio, **BCR**).
- достижение нефинансовых целей бизнес-кейса;
- совершение перехода организации из исходного состояния к будущему состоянию;
- исполнение условий и положений договора;
- исполнение стратегий, целей и задач организации;
- обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон;
- удовлетворительная приемка заказчиком/конечным пользователем;

- интеграция поставляемых результатов в операционную среду организации;
- обеспечение согласованного качества поставляемого продукта;
- исполнение критериев руководства;
- достижение других согласованных показателей или критериев успеха (например, производительность процесса).

Команда проекта должна быть способна оценить положение проекта, уравновесить запросы и сохранить проактивные коммуникации с заинтересованными сторонами в целях достижения успеха проекта.

При постоянно приведении в соответствие проекта вероятность его успеха значительно возрастает, так как проект соответствует стратегическому направлению организации.

Проект может быть успешным с точки зрения содержания/ расписания/ бюджета, но при этом не достичь успеха с точки зрения бизнеса. Это может произойти в случае изменений в бизнес-потребностях или рыночных условиях до завершения проекта.

Бизнес-ценность

Проекты позволяют создавать бизнес-ценность. **Бизнес-ценность** — концепция, уникальная для каждой организации. Бизнес-ценность определяется как вся ценность организации, общая сумма всех материальных и нематериальных элементов. Примерами материальных элементов являются денежные активы, основные средства, акционерный капитал и коммуникации. К примерам нематериальных элементов относятся репутация, узнаваемость марки, общественное благо и торговые марки. В зависимости от организации содержание бизнес-ценности может быть кратко-, средне- и долгосрочным. Ценность может быть создана путем эффективного управления текущей операционной деятельностью. Однако благодаря результативному применению дисциплин управления проектом, программой и портфелем организации приобретают способность применять надежные признанные процессы для достижения стратегических целей и получения большей бизнес-ценности от своих инвестиций в проект. Несмотря на то что не все организации ориентированы на бизнес, все организации ведут деятельность, имеющую отношение к бизнесу. Все организации — как государственные, так и некоммерческие — фокусируются на том, чтобы их деятельность приобрела бизнес-ценность. В бизнес-анализе бизнес-ценностью считается полученная выгода в таких формах, как время, деньги, товары или нематериальные активы, в обмен на какое-то вложение.

В качестве примеров материальных элементов можно назвать:

- денежные средства,
- акционерный капитал,

- инженерные сети,
- основные средства,
- инструменты,
- долю рынка.

В качестве примеров нематериальных элементов можно назвать:

- гудвилл (деловая репутация и коммерческий опыт),
- узнаваемость марки,
- общественное благо,
- товарные знаки,
- соответствие стратегии,
- репутацию.

Успешная реализация бизнес-ценности начинается с всеобъемлющего стратегического планирования и управления. Организационная стратегия может быть выражена через миссию и видение организации, включая ориентацию на рынки, конкуренцию и другие факторы среды. Результативная организационная стратегия предоставляет заданные направления для развития и роста, в дополнение к метрикам исполнения для достижения успеха. Для того чтобы ликвидировать разрыв между организационной стратегией и успешной реализацией бизнес-ценности, крайне необходимо использовать методы управления портфелями, программами и проектами.

Управление портфелями приводит компоненты (проекты, программы или операционную деятельность) в соответствие с организационной стратегией. Данные компоненты организованы по портфелям или под портфелям для оптимизации целей, зависимостей, стоимости, сроков, выгод, ресурсов и рисков проекта или программы. Это позволяет организациям получить общее представление о том, как стратегические цели отражаются в портфеле, внедрить соответствующее руководство и авторизовать распределение человеческих, финансовых или материальных ресурсов на основании ожидаемого исполнения и выгод.

Используя управление программами, организации имеют возможность согласовать множество проектов для оптимизации или интеграции стоимости, расписания, трудозатрат и выгод. Управление программами уделяет основное внимание взаимозависимостям проектов и помогает определить оптимальный подход к управлению и реализации желаемых выгод.

Благодаря управлению проектами организации получают возможность применять знания, процессы, навыки, инструменты и методы, повышающие вероятность успеха широкого ряда проектов. Управление проектами фокусируется на успешной поставке

продуктов, услуг или результатов. Проекты, составляющие программы или портфели, являются средствами достижения организационных стратегий и задач.

Организации могут далее способствовать согласованию данных работ по управлению проектом, программой или портфелем путем укрепления организационных инструментов реализации, таких как структурные, культурные, технологические методы и методы управления человеческими ресурсами. Путем постоянного стратегического приведения в соответствие и оптимизации портфелей, проведения анализа воздействия на бизнес и разработки надежных организационных инструментов реализации, организации могут достигать успехов внутри портфелей, программ и проектов и добиться результативного управления инвестициями и реализации бизнес-ценности.

2.3 Устав проекта

Зачем нужен устав проекта

Устав проекта, пожалуй, является самым важным документом проекта. Как правило, проект считается открытым именно после утверждения устава проекта. Поэтому процесс «Разработка устава проекта» крайне важен для успешной реализации проекта. К подготовке устава проекта необходимо привлекать команду управления проектом во главе с менеджером проекта. Большинство методологий, включая PMI PMBoK [2], сходятся на том, что работы, связанные с подготовкой устава проекта, не должны включаться в проект и выполняются за рамками проекта.

Процесс инициации проекта преследует несколько целей. Высшее руководство компании должно принять необходимость выполнения проекта. Он подлежит идентификации и определению в качестве нового объекта управления. В ходе инициации также выполняется организационное обеспечение запуска его в реализацию. Данные цели достигаются по ходу соответствующих деловых процессов, выходами которых являются готовность к этапу планирования и ряд основополагающих документов. Одним из таких документов, разрабатываемых в процессе инициации, и является *устав проекта*.

Устав содержит основные характеристики проекта и согласуется основными заинтересованными лицами (как минимум – Заказчиком и Спонсором проекта). Как правило, разработка и подписание Устава несет в себе 3 основные функции [3]:

1. Определить основные требования к результату проекта и основные характеристики самого проекта (бюджет, сроки).
2. Формально запустить проект, т. к. только после подписания проект считается действительно существующим в Компании.
3. Наделить руководителя проекта определенным уровнем

полномочий (каким именно – зависит от Компании).

Иногда устав проекта используется для оценки выгод от его реализации и принятия решения о запуске. Хотя это не соответствует классической методологии, по которой устав готовится только для уже оцененного и утвержденного к реализации проекта.

Начинать работу по проекту без подписанного устава – это самая плохая услуга, которую можно оказать самому себе как руководителю проекта. Не определив и не согласовав цели и содержание того, что будет выполняться, исполнитель рискует очень быстро оказаться в ситуации, когда сроки прошли, бюджета закончился, сделано «не то и не там», а карьера руководителя проекта в этой Компании бесславно закончилась. Более того, подписание устава у заинтересованных сторон – это отличный индикатор того, действительно ли они заинтересованные или просто делают вид. В случае, если проект спущен «сверху», Спонсор назначен, а Заказчик и сам не понимает, зачем ему это нужно – лучше постараться в этот проект не ввязываться, а если не получится – по крайней мере осознать, как руководителю проекта не остаться в результате единственным виноватым за неуспех.

Разработка устава проекта

Разработка устава проекта – процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта. Ключевые выгоды от этого процесса состоят в том, что он обеспечивает связь между проектом и стратегическими целями организации, позволяет документально оформить проект и показывает обязательство организации в отношении проекта. Этот процесс выполняется единожды или в predetermined моменты в проекте. Входы, инструменты и методы, а также выходы этого процесса показаны на рисунке 1.8. На рисунке 1.9 приведена диаграмма потока данных.



Рисунок 1.8 – Разработка устава проекта: входы, инструменты и методы, выходы

Устав проекта устанавливает партнерство между исполняющей организацией и организацией-заказчиком. Для внешних проектов предпочтительным способом заключения соглашения является формальный договор. В данном случае команда проекта является продавцом, реагирующим на условия предложения о покупке у внешней организации. Устав проекта в этом случае используется для заключения внутренних соглашений в рамках организации для обеспечения надлежащего поставляемого результата согласно договору. Одобренный устав проекта формально инициирует проект. Руководитель проекта определяется или назначается сразу, как только это становится возможным, предпочтительно во время разработки устава проекта и обязательно до начала планирования. Устав проекта должен быть составлен спонсирующей стороной. Устав проекта наделяет руководителя проекта полномочиями в отношении планирования и исполнения проекта. Рекомендуется, чтобы руководитель проекта участвовал в разработке устава проекта, чтобы полностью понимать требования проекта. Подобное понимание способствует эффективному распределению ресурсов для выполнения операций проекта.

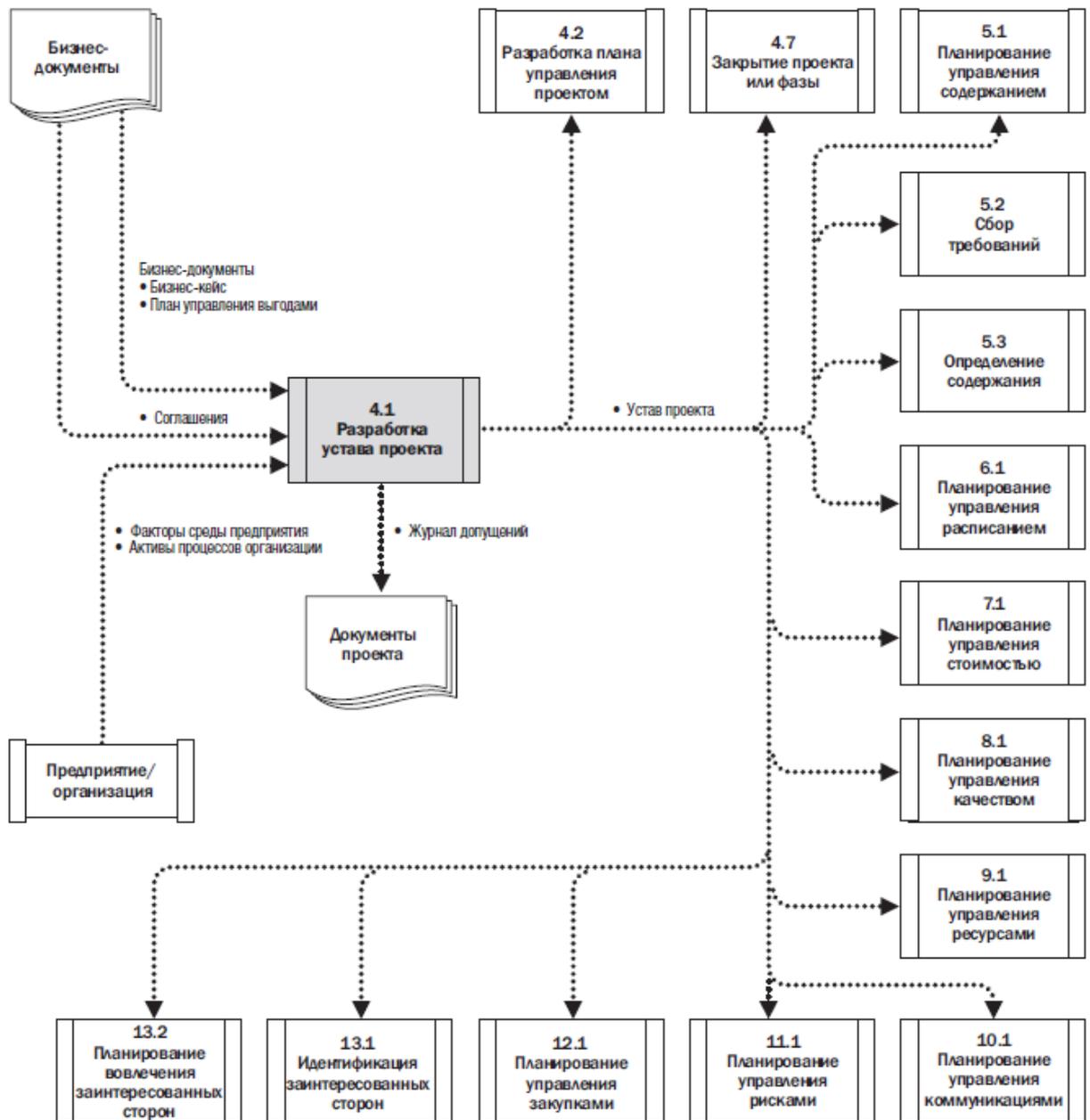


Рисунок 1.9 – Разработка устава проекта: диаграмма потоков данных

Проекты инициируются внешней по отношению к проекту стороной, например, спонсором, сотрудником офиса управления программой или офиса управления проектами (ОУП), либо руководителем управляющего портфелем органа или уполномоченным представителем. Уровень инициатора или спонсора проекта должен быть достаточным для обеспечения финансирования и выделения ресурсов для проекта. Инициация проектов обуславливается внутренними бизнес-потребностями или внешним влиянием. Эти потребности или влияние обычно приводят к подготовке анализа потребностей, оценки целесообразности проекта, бизнес-кейса или описания ситуации, которую будет решать проект. Создание устава проекта подтверждает соответствие проекта стратегии и текущей

деятельности организации. Устав проекта не является договором, поскольку при его создании не предлагаются вознаграждение или деньги и не происходит обмен.

Разработка устава проекта: входы

Источниками информации о целях проекта и его вкладе в достижение бизнес-целей являются бизнес-кейс и план управления выгодами (см. п.2.2). Хотя разработка бизнес-документов производится до начала осуществления проекта, они время от времени пересматриваются.

1. Бизнес-кейс

Бизнес-кейс или подобный документ предоставляет необходимую с точки зрения бизнеса информацию, позволяющую определить, стоит ли проект требуемых инвестиций. Он обычно используется вышестоящими по отношению к проекту руководителями для принятия решений. Как правило, в бизнес-кейсе содержится бизнес-потребность и сравнительный анализ затрат и выгод для обоснования проекта и определения его границ, и обычно подобный анализ выполняет бизнес-аналитик, используя различную информацию, полученную от заинтересованных сторон. Спонсор должен согласовать содержание и ограничения бизнес-кейса. Бизнес-кейс создается как результат действия одного или нескольких из следующих факторов:

- требование рынка (например, автомобилестроительная компания авторизует проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на дефицит бензина);
- потребность организации (например, в связи с высокими накладными расходами компания может объединить функции персонала и оптимизировать процессы для сокращения затрат);
- требование заказчика (например, электрическая компания авторизует проект по строительству новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);
- технологический прогресс (например, авиакомпания авторизует новый проект по разработке электронных билетов для замещения билетов, отпечатанных на бумаге, основываясь на технологических достижениях);
- юридическое требование (например, производитель красок авторизует проект для разработки руководящих указаний по обращению с токсичными материалами);
- экологические воздействия (например, компания авторизует проект для уменьшения своего воздействия на окружающую среду);
- социальная потребность (например, неправительственная

организация в развивающейся стране авторизует проект по предоставлению систем питьевого водоснабжения, туалетов и санитарного просвещения сообществам, страдающим от высокого уровня случаев заболеваний холерой).

Устав включает соответствующую информацию по проекту, взятую из бизнес-документов. Руководитель проекта не обновляет и не изменяет содержание бизнес-документов, поскольку они не являются документами проекта, однако руководитель проекта вправе давать рекомендации.

2. Соглашения

Соглашения используются для определения первоначальных намерений в отношении проекта. Соглашения могут принимать форму договора, меморандума о взаимопонимании, соглашения об уровне услуг, письма-соглашения, письма о намерениях, устных договоренностей, электронного сообщения или других письменных соглашений. Обычно договор используется, если проект выполняется для внешнего заказчика.

3. Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс разработки устава проекта, включают в себя, среди прочего:

- государственные и промышленные стандарты или предписания (например, кодексы поведения, стандарты качества или стандарты по защите трудящихся, правила техники безопасности и производственные стандарты);
- организационную культуру и структуру;
- ситуацию на рынке;
- юридические или регулярные требования и/или ограничения;
- модель руководства организацией (упорядоченный метод обеспечения контроля, управления и координации с помощью людей, политик и процессов с целью достижения стратегических и операционных целей организации);
- ожидания заинтересованных сторон и пороги риска.

4. Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс разработки устава проекта, включают в себя, среди прочего:

- стандартные процессы организации, политики и описания процессов;
- шаблоны (например, шаблон устава проекта);

- историческую информацию и базу накопленных знаний (например, проекты, записи и документы, всю информацию и документацию по закрытию проекта, информацию о результатах решений по отбору предыдущих проектов наряду с информацией об исполнении предыдущих проектов, а также информацию об операциях по управлению рисками).

Разработка устава проекта: инструменты и методы

1. Экспертная оценка

Экспертная оценка часто используется для оценивания входов, применяемых для разработки устава проекта. Экспертная оценка применяется в отношении всех технических и управленческих деталей в течение этого процесса. Такая экспертиза предоставляется любым лицом или группой лиц, обладающими специальными знаниями или подготовкой, и доступна из множества источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- отраслевые объединения;
- эксперты по предметной области (subject matter experts, SME);
- офис управления проектами (ОУП).

2. Сбор данных

В качестве методов сбора данных, которые могут использоваться в данном процессе, можно назвать, среди прочего следующие:

- **Мозговой штурм.** Этот метод применяется для составления в короткий срок перечня идей. Он осуществляется в коллективной среде и под руководством модератора. Мозговой штурм состоит из двух частей: сбор идей и их анализ. Мозговой штурм при разработке устава проекта можно применять для сбора данных, решений или идей от заинтересованных сторон, экспертов по предметным областям и членов команды.
 - **Фокус-группы.** Фокус-группы объединяют в своем составе заинтересованные стороны и экспертов по предметным областям для изучения предполагаемых рисков, критериев успеха и других тем в форме диалога с более широким составом участников, чем при индивидуальных интервью.
 - **Интервью.** Интервью применяются для получения информации по

высокоуровневым требованиям, допущениям или ограничениям, критериям одобрения и другой информации от заинтересованных сторон путем прямого диалога с ними.

3. Навыки межличностных отношений и работа с командой

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего, следующие:

- **Управление конфликтами.** Навык управления конфликтами может потребоваться для достижения согласованного понимания заинтересованными сторонами целей, критериев успеха, высокоуровневых требований, описания проекта, укрупненных контрольных событий и других элементов устава.
- **Фасилитация.** Фасилитация – это способность обеспечить результативную работу группового мероприятия с успешной выработкой в итоге решения, предложения или заключения. В задачи модератора входит обеспечение результативного участия, достижение общего понимания, рассмотрение всех предложенных соображений, общее согласие с заключениями или результатами в рамках установленного в проекте процесса принятия решений, а также принятие надлежащих мер в отношении согласованных действий в последующем.
- **Управление совещаниями.** Состоит в подготовке повестки дня, обеспечении приглашения представителей всех ключевых групп заинтересованных сторон, а также в подготовке и рассылке итоговых протоколов и информации о действиях по результатам мероприятия.

4. Совещания

В рамках этого процесса совещания с заинтересованными сторонами проводятся с целью определения целей проекта, критериев успеха, ключевых поставляемых результатов, высокоуровневых требований, укрупненных контрольных событий и другой сводной информации.

Разработка устава проекта: выходы

1. Устав проекта — это документ, выпускаемый инициатором или спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта. Он документально оформляет высокоуровневую информацию, относящуюся к проекту, продукту, услуге или результату, для получения которых предназначался данный проект, в том числе такую как:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- высокоуровневые требования;
- допущения и ограничения;
- высокоуровневые описание и границы проекта;
- высокоуровневые риски;
- укрупненное расписание контрольных событий;
- укрупненный бюджет;
- список заинтересованных сторон;
- требования к одобрению проекта (т. е. что именно составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий;
- Ф.И.О. и полномочия спонсора или другого лица (лиц), авторизующего (авторизующих) устав проекта.

На высоком уровне устав проекта обеспечивает общее понимание заинтересованными сторонами ключевых поставляемых результатов, контрольных событий, а также ролей и сфер ответственности всех участвующих в осуществлении проекта лиц.

2. Журнал допущений

Определение высокоуровневых стратегических и операционных допущений и ограничений обычно дается в бизнес-кейсе до инициации проекта, откуда они затем переносятся в устав проекта. Допущение низкого уровня для операций и задач, например определение технических спецификаций, оценок, расписания, рисков и т.п., формируются на всем протяжении осуществления проекта. Журнал допущений используется для записи всех допущений и ограничений в течение всего жизненного цикла проекта.

Варианты применения устава

Для большого многоэтапного проекта устав может быть создан для каждого отдельного этапа. Например, может быть устав проекта во время этапов «Ниша» и «Поиск» проекта, за которым следуют устав планирования и устав исполнения на этапе сборки проекта.

Устав проекта создается инициативной группой в самом начале. Разработка устава и определение заинтересованных сторон - это два основных действия инициативной группы.

Вклады для разработки устава могут быть:

- Заявление о работе проекта
- Технико-экономическое обоснование
- Соглашения и договоренности
- Стандарты предприятия, отраслевые стандарты, правила и нормы
- Организационный процесс, структуру и шаблоны

Также возможно создать устав отдельной проектной команды, в котором будут четко сформулированы нормы и ценности команды. Этот устав должен стать плодом совместных усилий основной команды. Руководитель проекта может подать пример, предложив определенные принципы, которые должны быть открытыми ко всем предложениям своих работников. Когда будет достигнута общая договоренность относительно правил поведения, каждый член команды ставит свою подпись на итоговом документе, что символизирует приверженность указанным в нем принципам. Однако нередко это может стать бессмысленным ритуалом, так как устав подписывают, сдают в архив и больше никогда к нему не возвращаются. Чтобы иметь какое-либо влияние, устав должен стать обязательной частью системы мониторинга проекта. Так же как члены команды анализируют индивидуальный вклад в работу по достижению целей проекта, они должны оценивать, на сколько члены команды придерживаются принципов устава.