**УПРАЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**КЕЙС №2**

**Описание содержания проекта**

1. **Вводный материал**

Описание содержания (Управление содержанием проекта) включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект всех тех и только тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта.

***Терминология:***

Содержание проекта - работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями.

Содержание продукта - свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

***Основные ошибки*** на этом этапе связаны с неточностью определения ресурсов, необходимых для реализации проекта, просчетами в составе работ, нечеткостью формулирования целей проекта, недочетами в выборе варианта реализации проекта.

***Описание содержания должно содержать:***

- краткий анализ проблемы, которую планируется решить посредством реализации проекта, в том числе «узких мест» проекта;

- описание технологии решения проблемы;

- основные показатели, оценка которых в будущем подтвердит, что цель проекта достигнута;

- характеристику альтернативных способов достижения целей проекта с аргументацией преимуществ избранного способа.

При проработке описания содержания уточняются цели проекта, прорабатываются критерии поставки продукта проекта и описывается перечень работ, выполнение которых означает выполнение проекта.

Основные действия при описании содержания:

1. Формализация целей и продукта проект.

2. Разработка стратегического плана проекта.

3. Определение основных работ проекта.

4. Подготовка собственно описания содержания.

Критерии успеха проекта:

- выполнение проекта в срок;

- соответствие заданному бюджету;

- выполнение работ с заданным качеством;

- соответствие техническому заданию.

Возникающие сложности при оценке успешности:

- при опоздании на один день проект успешен или нет?

- при превышении сметы на один рубль?

- как измеряется качество работ?

- однозначно ли ТЗ определяет результат?

Поэтому необходимо формулировать критерии успешности по возможности более детально.

***Критерии приемки*** - это критерии, в том числе требования к исполнению и существенные условия, которые должны быть выполнены до приемки результата поставки проекта. При выполнении этих критериев заказчик обязан принять работу. Формулирование критериев приемки позволяет не забыть какие-то работы, а также определить границы проекта и удержаться от соблазна выполнить работы, не относящиеся к данному проекту.

***Рекомендации по составлению Описания содержания проекта:***

1. *Титульный лист* должен быть полностью заполнен, в т.ч. дата утверждения данного документа (она должна быть позже даты утверждения Устава проекта).
2. *Лист согласования* должен быть полностью заполнен, при этом даты согласования должны быть раньше даты утверждения данного документа.
3. *Содержание.* После того, как документ будет полностью подготовлен, необходимо обновить страницы содержания.
4. *Назначение документа* остается неизменным*.*
5. *Используемые термины и сокращения* приводятся обязательно в виде таблицы. Лучше это делать, когда документ полностью сформирован, чтобы ничего не упустить.
6. *Цели проекта* обычно указываются чуть более подробно, чем в Уставе проекта.
7. *Критерии достижения целей проекта* формулируются в соответствии с критериями успеха проекта (см. Вводный материал) и ответами на вопросы:

- при опоздании на один день проект успешен или нет?

- при превышении сметы на один рубль?

- как измеряется качество работ?

- однозначно ли ТЗ определяет результат?

Также в этом пункте формулируются требования к характеристикам создаваемого в процессе выполнения проекта продукта (по этим требованиям по окончании проекта Заказчик будет производить его приемку, поэтому они должны быть точными, измеряемыми). Поэтому, чтобы четко сформулировать требования к продукту, необходимо поставить себя на место Заказчика, понимая, что если что-то будет упущено, то в результате вы можете получить совсем не то, что заказывали. К примеру, если мы рассматриваем проект открытия магазина, то необходимо указать форму торговли (розничная, оптовая, интернет….), направление торговли (хозяйственный магазин, бытовой техники, одежды, продуктовый…..), размер площади, расположение, наличие парковки и т.д.

1. *Задачи проекта*. При формировании Устава проекта в описании Концепции решения главная цель была вами разбита на подцели, которые в свою очередь должны быть разбиты на задачи. Т.е. задачи описывают более подробно (нежели это сделано в концепции) то, что вы должны сделать для выполнения проекта. Примеры формулировки задач: «Провести анализ предметной области», «Разработать…», «Построить….», «Заказать…», «Провести тестирование»…. Задачи проекта приводятся в соответствии с последовательностью их выполнения. *Задачи проекта,* сформулированные в документе Описание содержания, используются при составлении иерархической структуры работ (ИСР).
2. *Результаты проекта.* По каждой сформулированной задаче должен быть приведен результат. Примеры: «Поставленное оборудование», «Рекламная вывеска», «Разработанная схема», «Результаты тестирования/испытания»…
3. *Границы проекта.* Этот пунктнеобходим, чтобы с одной стороны, не делать лишнюю работу, которая не требуется заказчику и соответственно не оплачивается (к примеру, не предусмотрено проведение обучения или проведение рекламной компании), с другой стороны, чтобы не забыть выполнить все требуемые работы для успешного выполнения проекта. К примеру, при разработке ПО не забыть, что требуется еще поставить оборудование, обеспечить совмещение с имеющимся ПО или обучить сотрудников.
4. *Критерии приемки конечного результата проекта*. Здесь необходимо прописать, кто, как (испытание, тестирование…..) и на основании чего (вспомните, в каком пункте вы описываете критерии, предъявляемые к продукту и проекту) будет принимать результаты выполненных работ.
5. *Ограничения проекта* берутся из Устава проекта, также здесь можно добавить дополнительные ограничения (к примеру, по кадровому составу команды проекта).
6. *Допущения проекта* берутся из Устава проекта, могут быть дополнены. Но не следует забывать, что в этом пункте вы должны прописать, как скажется на проекте невыполнение этих допущений. Например, если в данном пункте присутствует допущение «Совместимость системы с ПО заказчика», то пояснение к нему будет выглядеть так: «В случае несовместимости системы с ПО заказчика готовая система не сможет быть использована частично или полностью».
7. *История изменений документа*. Все ячейки таблицы должны быть заполнены. В графе «Изменения» пишем «Создание документа». Если документ «Описание содержания проекта» в процессе его формирования корректируется, то появляются версии 2 и далее, а в графе «Изменения» пишется «Корректировка….» и уточняется чего именно.
8. **Задание**

Используя шаблон документа «Описание содержания проекта» (Приложение № 1), вводный материал и результаты выполнения кейса №1, необходимо сформировать Описание содержания проекта, направленного на создание нового дилерского центра по продаже автомобилей.

Отчет по выполнению кейса № 2 должен содержать заполненный в соответствии с заданием шаблон документа «Описание содержания проекта» (Приложение № 1).