

Разработка Устава проекта*

Устав проекта. Что это за документ? Зачем он нужен при внедрении информационных систем, в частности – при внедрении систем электронного документооборота? Казалось бы, есть договор, заключенный между заказчиком и исполняющей организацией, в котором зафиксированы предмет договора, стоимость работ, порядок сдачи-приемки работ и т. д. Однако одного лишь договора недостаточно, потому что в договоре невозможно предусмотреть все нюансы, возникающие при реализации проекта. Попробуем разобраться, чем Устав проекта может быть полезен проектной команде и особенно специалистам ДОУ.

Для начала обратимся за разъяснениями к РМВОК^{**}. «Устав проекта – документ, выпущенный инициатором^{***} или спонсором^{****} проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта».

Иными словами, Устав проекта легализует проект. Разработку же Устава проекта РМВОК рекомендует поручить инициатору проекта или спонсору и уже на этом этапе определить с менеджером проекта. На практике происходит все несколько иначе. В разработке Устава проекта принимают участие все стороны проекта: спонсор, заказчик^{*****}, менеджер проекта, исполняющая организация^{*****}, т. е. каждая из сторон стремится к тому, чтобы ее интересы были учтены в Уставе проекта. Это кажется парадоксальным, ведь цель проекта должна быть общей – создание уникального продукта, услуг или результатов. Но тем не менее это так.



Н.В. Артонкина,
координатор
программы проектов
ИТ-компаний

* Продолжение. Начало см.: Современные технологии делопроизводства и документооборота. 2012. № 11. С. 21–31.

** Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Четвертое издание. 2008. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA/США.

*** **Инициатор** – лицо или организация, у которой есть как возможность, так и полномочия для начала проекта.

**** **Спонсор** – лицо или группа лиц, предоставляющие финансовые ресурсы для проекта в любом виде.

***** **Заказчик** – лицо или организация, которые будут использовать продукт, услугу или результат проекта.

***** **Исполняющая организация** – предприятие, персонал которого непосредственно участвует в работе над проектом.



Структура Устава проекта

РМВОК достаточно подробно описывает структуру Устава проекта. В нем (желательно) должны быть описаны:

- требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других участников проекта;
- производственная необходимость, самое общее описание проекта или требования к продукту, который является предметом проекта;
- цель или обоснование проекта;
- информация о назначенном менеджере проекта и уровне его полномочий;
- расписание контрольных событий;
- отношения между участниками проекта;
- функциональные организации и их участие;
- допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения;
- ограничения относительно организации и окружения, а также внешние ограничения;
- реальная бизнес-ситуация, служащая обоснованием проекта, с данными о прибыли на инвестиции;
- бюджет проекта.

Рассмотрим подробно примерную структуру Устава проекта, основанную на рекомендациях РМВОК.

Общие положения. В этом разделе, как правило, указывают такую информацию, как назначение документа, наименование проекта, заказчика проекта, исполнителя проекта (исполняющую организацию). В назначении документа закрепляется статус документа (например, что он является организационным документом проекта и обязателен для выполнения всеми членами проекта); порядок вступления в силу данного документа и срок его действия.

Цель и результаты проекта. В данном разделе указываются цели и результаты проекта. Цели должны описывать бизнес-потребности заказчика, решаемые в ходе исполнения проекта.

Так, целью проекта может являться создание единого решения для автоматизации документационного обеспечения управленческой деятельности всех предприятий холдинга и т. д. Результаты проекта описываются исходя из вопроса о том, что получит заказчик после реализации проекта. Например, увеличение производительности труда сотрудников за счет более четкого планирования и оптимального распределения затрат, сокращения времени на обработку документов, уменьшения трудоемкости обработки документов.

Объем проекта. В этом разделе закрепляется функциональный, организационный, технический и методологический объем проекта.

Допущения и ограничения по проекту. В разделе описываются ограничения, накладываемые на реализацию проекта (например, ограничение на стоимость – это указание максимального бюджета проекта; ограничение по срокам – указание предельных сроков для графика проекта и т. д.). Что касается допущений по проекту, то «это факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств»^{*}. Иными словами, допущения – это предположения, которые делает проектная команда на этапе планирования проекта.

Например, что стоимость лицензий на программное обеспечение не изменится до завершения проекта.

Организационная структура проекта. В этом разделе закрепляется структура управления проектом, которая может состоять из нескольких уровней.

Например, рабочая группа, оперативное управление (проектный комитет) и стратегическое управление (управляющий комитет). Закрепляются зоны ответственности, полномочия каждого уровня управления и персональный состав. Пример закрепления персонального состава участников проекта представлен в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Распределение ролей со стороны организации-заказчика

Роль	Ф. И. О.	Должность	Организация / подразделение	Контактная информация
Куратор проекта	Сидоров А.А.	Административный директор	ОАО «Перспектив» Администрация	(495) 000-00-00 e-mail
Заказчик проекта	Иванова И.И.	Руководитель управления документационного обеспечения	ОАО «Перспектив» Управление документационного обеспечения	(495) 000-00-00 e-mail
Руководитель проекта от Заказчика	Козлов П.П.	Начальник управления информационных технологий	ОАО «Перспектив» Управление информационных технологий	(495) 000-00-00 e-mail
Администратор проекта	Абрамова В.В.	Секретарь управления документационного обеспечения	ОАО «Перспектив» Управление документационного обеспечения	(495) 000-00-00 e-mail
Члены проектной группы	Петрова Т.Т.	Ведущий специалист управления документационного обеспечения	ОАО «Перспектив» Управление документационного обеспечения	(495) 000-00-00 e-mail
	Семенов С.С.	Ведущий специалист управления информационных технологий	ОАО «Перспектив» Управление информационных технологий	(495) 000-00-00 e-mail

^{*} Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Четвертое издание. 2008. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA/США.

Распределение ролей со стороны организации-исполнителя

Роль	Ф. И. О	Должность	Организация / подразделение	Контактная информация
Руководитель проекта	Павлов П.П.	Руководитель проектов	ООО «Автоматизация» Отдел управления проектами	(495) 000-00-00 e-mail
Администратор проекта	Белова Н.Н.	Администратор проектов	ООО «Автоматизация» Отдел управления проектами	(495) 000-00-00 e-mail
Члены проектной группы	Осокин Г.Г.	Разработчик	ООО «Автоматизация» Отдел систем электронного документооборота	(495) 000-00-00 e-mail

Также в этом разделе рекомендуется закрепить регламент взаимодействия всех участников проекта. Например:

- подготовка и проведение совещаний коллегиальных органов проекта (например, Управляющего и Проектного комитетов);
- организация совместных работ участников проекта;
- организация согласования и утверждения проектных документов;
- изменение утвержденного календарного плана;
- подготовка отчетности по выполнению планов совместных работ участников проекта;
- электронная переписка.

Методология ведения проекта. В этом разделе описывается методология управления проектом.

Например, методология в части управления проектами основана на стандартах РМВОК; методология в части делопроизводства и документооборота – на законодательных нормативных актах по документационному обеспечению управления.

Планирование и контроль выполнения проекта. В этом разделе фиксируется календарный план проекта с указанием фаз, перечня работ и их длительности. Кроме того, закрепляется порядок осуществления контроля за ходом проекта, включая формы отчетов, процедуры корректировки календарного плана.

Критерии оценки проекта. Согласно РМВОК проект считается успешным, если удовлетворены все требования заказчика и участников проекта. Назовем три основных факто-

ра успеха проекта (конечно, они не являются исчерпывающими):

- результаты проекта достигнуты;
- проект выполнен в срок;
- проект выполнен в пределах бюджета.

Также в этом разделе можно отразить критерии оценки работ исполняющей организации.

Например, при оценке работ исполняющей организации можно применить и все вышеперечисленные критерии.

Управление проблемами. Как бы ни был проект детально продуман и спланирован, от неожиданных ситуаций и, как следствие, проблем, которые ставят под угрозу успешное завершение проекта, никто не может быть застрахован. Поэтому в Уставе необходимо предусмотреть процедуры по выявлению и разрешению таких проблем, чтобы снизить их влияние на достижение целей и качество выполнения проекта.



Для удобства учета и отслеживания мероприятий по устранению проблем рекомендуется вести отдельный журнал.

Таблица 3

Журнал регистрации проблем

Описание проблемы	Дата регистрации	Ответственный за решение проблемы	Мероприятия по устранению	Статус
В связи с реорганизацией компании увеличена численность управления документационного обеспечения на 15 человек. Требуется закупка дополнительного пакета лицензий	01.02.2012	Козлов П.П.	Инициирован запрос на изменение № 1 от 01.02.2012	

Управление изменениями. Термин «изменение содержания» подразумевает под собой любые изменения содержания. Изменение содержания влечет за собой пересмотр сроков и стоимости проекта*.

Утвержденное техническое задание, календарный план проекта, заключенный договор между заказчиком проекта и исполняющей организацией не гарантируют неизменности содержания проекта. Поэтому в Уставе проекта также следует предусмотреть процедуры по внесению изменений в проект, включая шаблон самого запроса на изменение (шаблон приведен ниже).

* Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Четвертое издание. 2008. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA/CIIA.

ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЕ*

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Внедрение системы электронного документооборота
Руководитель проекта	Козлов П.П.
Дата создания документа	01.02.2012

Инициатор изменения и номер изменения

Фамилия, инициалы	Козлов П.П.
Роль	Руководитель проекта от Заказчика
Номер изменения	1

Категория изменения

☐ Содержание☐ Качество☐ Требования☐ Стоимость☐ Сроки☐ Документы☐ Другое

Подробное описание предложенного изменения

Увеличение бюджета проекта на 100 000 руб. для закупки пакета клиентских лицензий (20).

Обоснование предложенного изменения

В связи с реорганизацией компании управление документационного обеспечения было увеличено на 15 человек. Необходима дополнительная закупка клиентских лицензий.

Воздействие изменения на области управления

Область управления	Описание	Оценка воздействия
1	2	3
Содержание	_____	☐ Увеличивается
		☐ Уменьшается
		☐ Изменяется
Качество	_____	☐ Повышается
		☐ Понижается
		☐ Изменяется
Требования	_____	☐ Повышаются
		☐ Понижаются
		☐ Изменяются

* Кутузов А.С., Павлов А.Н., Шаврин А.В. Шаблоны документов для управления проектами. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.

1	2	3
Стоимость	Увеличение бюджета проекта на 100 000 руб.	☐ Увеличивается
		☐ Уменьшается
		☐ Изменяется
Сроки	_____	☐ Увеличиваются
		☐ Уменьшаются
		☐ Изменяются
Документация	_____	☐ Увеличиваются
		☐ Уменьшаются
		☐ Изменяются
Другое	_____	☐ Увеличиваются
		☐ Уменьшаются
		☐ Изменяются

Примечание

Принятое решение: ☐ **Принять** ☐ **Отклонить** ☐ **Отложить**

**Утверждено/члены органа, осуществляющего
контроль за внесением изменений**

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Административный директор	Сидоров А.А.		
Директор по информационным технологиям	Горбунов С.А.		
Главный бухгалтер	Веселова Т.Г.		

И также для удобства учета и отслеживания изменений рекомендуется вести отдельный журнал.

Таблица 4

Журнал регистрации изменений

№ запроса на изменение	Дата запроса на изменение	Инициатор изменения	Категория изменения	Описание изменения	Статус
1.	01.02.2012	Козлов П.П.	Изменение стоимости	Увеличение бюджета проекта на 100 000 руб. для дополнительной закупки клиентских лицензий	Согласован

Управление проектной документацией. В этом разделе необходимо предусмотреть порядок работы с проектной документацией: процедуры согласования и утверждения

документов; их кодификация; порядок ведения бумажной части и электронной части репозитория проектных документов (например файловое хранилище или корпоративный портал).

Репозиторий проекта представляет собой систематизированную и структурированную информацию по проекту, хранящуюся на электронных и бумажных носителях, доступную для использования в работе участниками проекта.

Ниже приведен примерный шаблон титульного листа, листа согласования и примерное содержание Устава проекта.

ШАБЛОН ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА УСТАВА ПРОЕКТА

Наименование организации

УТВЕРЖДАЮ

Заказчик

_____ И. О. Фамилия

« ____ » _____ 2012 г.

УТВЕРЖДАЮ

Исполнитель

_____ И. О. Фамилия

« ____ » _____ 2012 г.

Наименование проекта

Устав проекта

2012 г.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

к Уставу проекта

Наименование проекта

Юридическое лицо / структурное подразделение

Ф. И. О.	должность	подпись	ДАТА

Содержание

Общие положения	1
Цели и результаты проекта	2
Объем проекта.....	3
Допущения и ограничения по проекту	4
Организационная структура проекта	5
Методология ведения проекта	6
Планирование и контроль выполнения проекта.....	7
Критерии оценки проекта	8
Управление проблемами.....	9
Управление изменениями	10
Управление проектной документацией.....	11
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	12
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	13

Таким образом, мы видим, что Устав проекта – это не просто документ, который легализует проект и закрепляет полномочия менеджера проекта. Устав проекта регулирует взаимоотношения сторон проекта в различных аспектах в ходе его реализации. Некоторые организации ошибочно предполагают, что достаточно заключенного договора на оказание услуг между заказчиком проекта и исполняющей организацией и календарного плана проекта. Заключенный договор защищает интересы заказчика проекта лишь с юридической точки зрения. В Уставе же проекта, как мы видим, можно предусмотреть очень многое. Это и организационная структура проекта, иерархия управления проектом, порядок взаимодействия при возникновении проблем/необходимости внесения изменений в объем проекта и, конечно, порядок управления проектной документацией.



В следующем номере мы рассмотрим вопросы организации внутреннего и внешнего документооборота проектной документации.