

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Содержание проекта – это то, что проект включает в себя, и в чем он состоит. Управление содержанием проекта – достаточно большая область знаний, владея которыми Руководитель проекта определяет, что входит в проект и что остается за его рамками.

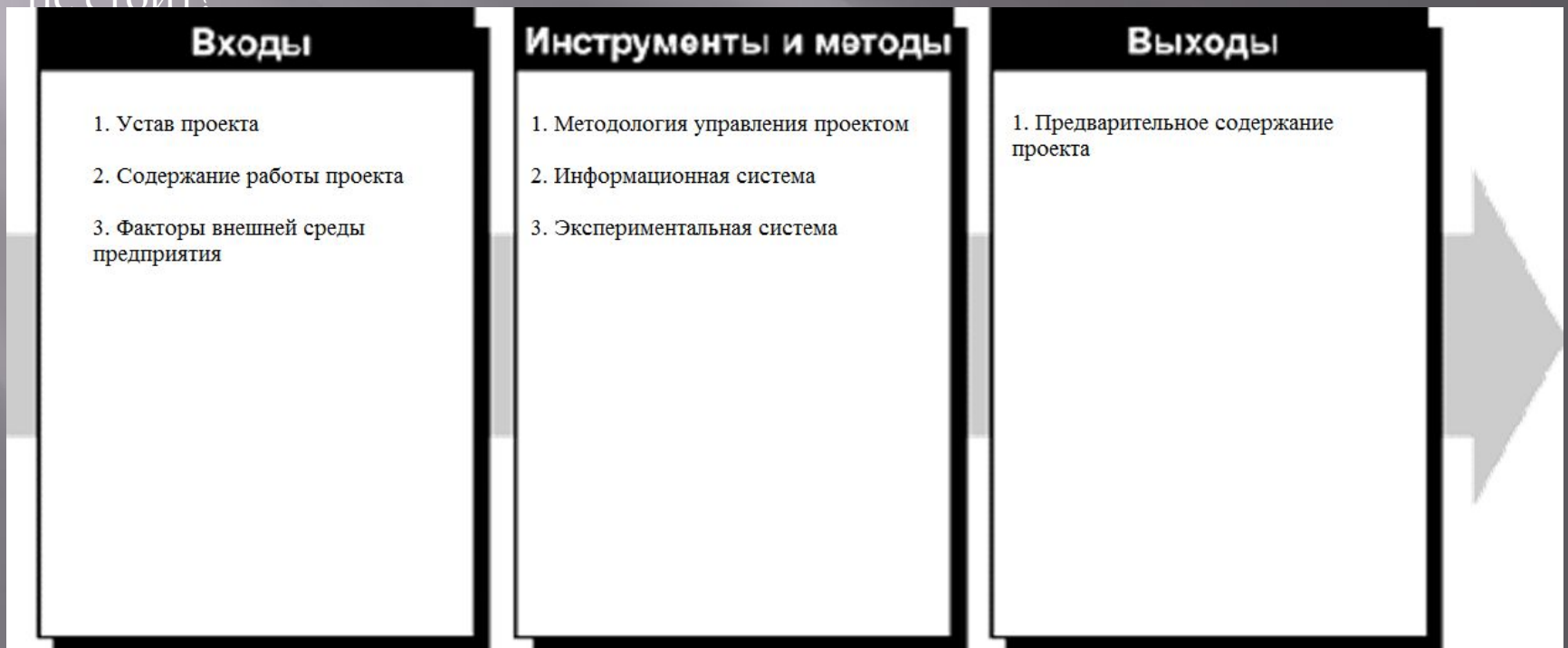
Содержание проекта – это наличие в проекте тех работ, которые необходимо выполнить, для того, чтобы получить желаемый результат.

Таким образом, содержанием нужно управлять и контролировать его на протяжении всего жизненного цикла проекта, следить за тем, чтобы в списке необходимых работ не появились лишние, не относящиеся к желаемому результату проекта. Или какие-то побочные, относящиеся уже к другому проекту.



Так же стоит различать содержание проекта и содержание продукта: в первом случае, это работы, которые необходимо выполнить для получения желаемого результата (продукта, услуги), во втором случае – это функции и характеристики результата.

Управление содержанием целесообразно еще и потому, что позволяет контролировать объем усилий и средств, направленных на получение результата. Что, если на выполнение проекта потрачено огромное количество ресурсов, усилий, времени – а результат, мягко говоря, того не стоит?



В процессе определения содержания появляется детальный документ, в котором отражены цели и задачи проектных работ.

Не стоит так же забывать, что для достижения одного результата могут быть использованы различные альтернативные методы, таким образом, следует рассматривать вопрос шире, со всех сторон, чтобы не упустить более выгодные возможности.

После того, как разработан и утвержден Устав проекта, собраны и задокументированы требования, может быть составлено описание содержания проекта. Оно уже содержит больше информации о проекте, и оно более детально.

Качественно составленное описание содержания проекта важно еще и потому, что впоследствии будет являться основой для планов и решений. В то время как при плохо определенных целях могут возникнуть значительные риски.

Чем детальнее и однозначнее звучат пункты содержания проекта, тем проще потом определить, что проект завершен, то есть выполнены все требования и достигнуты все поставленные цели.

Содержание проекта включает в себя:

Описание содержания проекта

На примере вечеринки для друзей, которую вы устраиваете на теплоходе. Можно приблизительно описать содержание так: Встреча со следующим количеством участников (Например, 29 человек), в определенную дату (22 марта 2013 года), с началом в определенное время (18:00 МСК), в определенном месте (теплоход Варяг), длительность встречи определена (с 18 часов 22 марта 2013 года по 23 марта 2013 года 5 часов утра), еда и напитки – следующие (список приложить), развлечения – по списку (фейерверк, танцы, конкурсы – список приложить).

Критерии приемки результата

Опять же на нашем примере. Друзья – есть. Теплоход – есть (Ставим галочки в Чек листе). В назначенное время и дату и в назначенном месте. Еда и напитки (по списку) – есть. Допустим, это будет основное.

Не будем обозначать в качестве критерия приемки воздушные шарик в виде Крокодила Гены (в честь вашего лучшего друга Геннадия), которыми хотелось бы украсить палубу теплохода. Мы уже выяснили в предыдущих статьях, что с ними могут быть проблемы.

При проработке критериев приемки, так же неплохо будет описать процесс приемки.

То есть вы понимаете, что если в списке еды и напитков есть Шардоне и трюфели, то какой-нибудь опоздавший друг может их и не застать. И подумать, что их и не было. Хотя он очень просил, чтоб трюфеля ну всенепременно были. Таким образом, мы договариваемся, что в вопросе с трюфелями, они должны быть в наличии на момент начала вечеринки.

Не забудьте так же о том, что критерии приемки результата определяются на основе выясненных и собранных ранее требований. А требования эти необходимо приоритезировать. Чтобы понимать, что важно, а чем можно пренебречь.

Границы проекта

Необходимо точно определить, что проектная команда делать не будет. Например, при организации вашей вечеринке на открытой палубе теплохода Варяг в марте месяце сразу предупредите всех, что вода за бортом подогреться не будет. Так что на купание пусть не рассчитывают. Ну а если все же полезут в воду – тут уже ваш реестр рисков должен вам помочь. Захватите, хотя бы, фотоаппарат, чтобы запечатлеть это веселье.

Определение границ проекта

Определяются все моменты, которые могут ограничить вашу свободу при достижении цели проекта. Например, все скинулись по 100 у.е. То есть трюфелей будет мало. Или например, если скинуться по 100 у.е., то трюфеля привезут только через год.

Допущения проекта

Это те факторы, которые мы считаем аксиомой. Но, как мы понимаем, на самом деле это может быть и не так.

То есть в нашем примере с вечеринкой на открытой палубе мы делаем допущение, что не поднимется метель. Март ведь уже. И дождя не будет. Март ведь еще.

Не нужно забывать, что изменение содержания не может быть бесконтрольным процессом. Должны быть определены причины и величина отклонения от базового плана по содержанию. И принято решение о внесении корректировок в план.

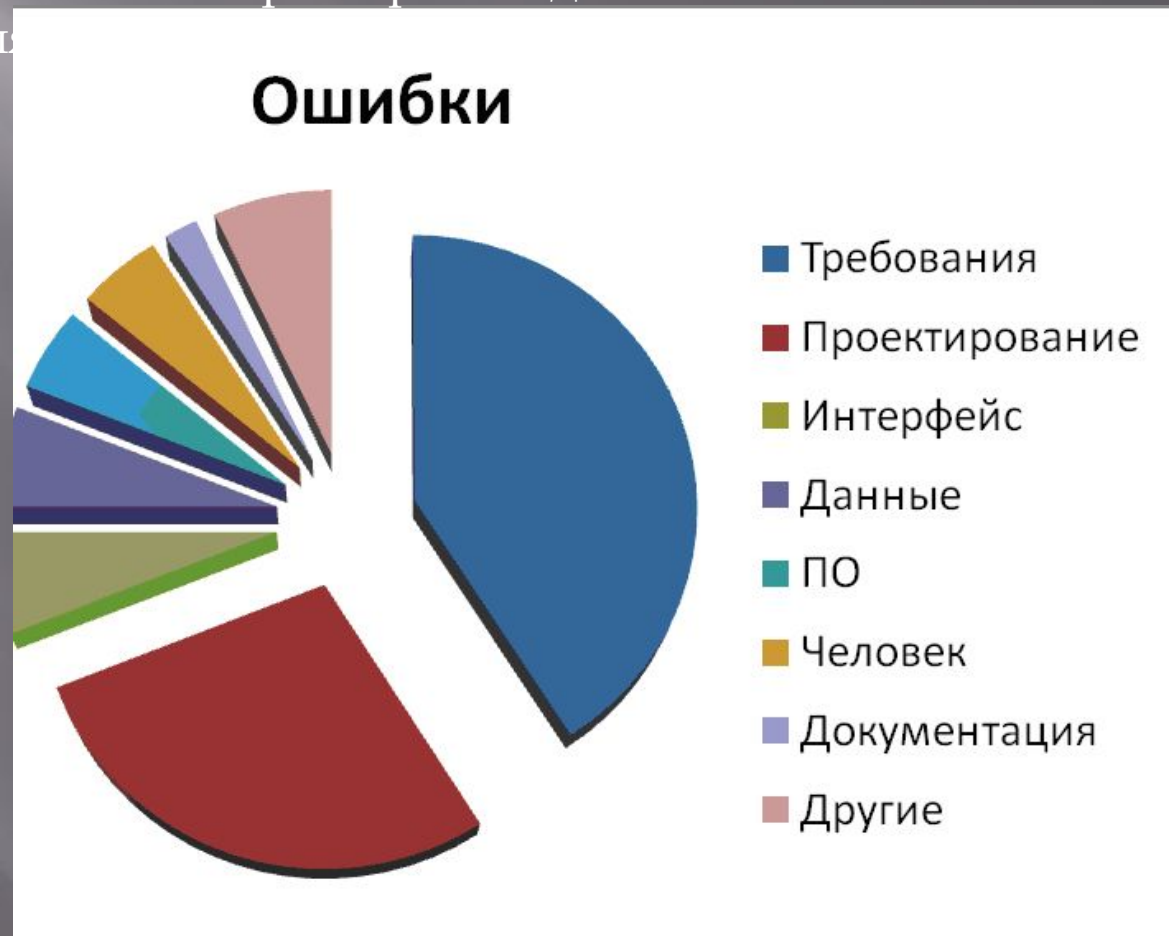
УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ

Процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а так же управление изменениями базового плана по содержанию.



СБОР ТРЕБОВАНИЙ

Процесс определения и документирования потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения



Требования

Требования – это количественно определенные потребности и ожидания заинтересованных сторон проекта, которые должны быть выявлены, проанализированы и зарегистрированы с достаточной степенью детализации так, чтобы их можно было измерить на любом этапе проекта. **Требования должны быть:**

- Однозначны
- Измеримы
- Проверяемы
- Отслеживаемы
- Полными
- Последовательными
- Приемлемы для ключевых заинтересованных сторон проекта

Сбор требований



Определение содержания

Процесс разработки подробного описания проекта и продукта Описание содержания проекта может содержать следующие разделы:

- Описание продукта проекта
- Критерии приемки продукта
- Требования к проекту
- Границы проекта
- Основные результаты проекта
- Требования к одобрению результатов проекта
- Исключения
- Ограничения
- Допущения
- Изначально сформулированные риски

Определение содержания



СОЗДАНИЕ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ



Иерархическая структура работ

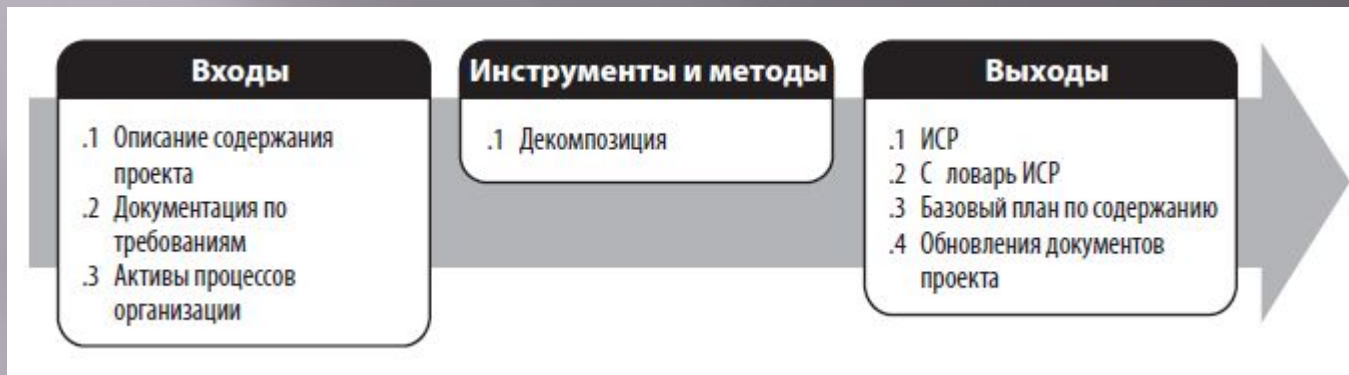
- ▣ ИСР – это согласованная с результатами проекта иерархическая декомпозиция работ, которые команда проекта должна выполнить для достижения целей проекта и создания оговоренных результатов. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта.

ИСР

ИСР – это основа для:

- Сетевой диаграммы
- Составления расписания
- Бюджетирования
- Списка работ
- Назначения исполнителей
- Измерения и контроля
- Управления рисками

ИСР



ИСР считается законченной, когда каждая работа:

- Может быть уверенно и реалистично измерена
- Не может быть логически разделена в дальнейшем
- Может быть закончена быстро
- Имеет значимое завершение
- Может быть закончена без прерывания
- Может быть закреплена за исполнителем (внутренним или внешним)

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ

Подтверждение содержания – это формальное принятие участником проекта завершенного содержания проекта и относящихся к нему результатов проекта.



Принятые результаты поставки

Принятые результаты поставки – что это?

- Продукт проекта должен быть доступен для использования Заказчиком проекта.
- Больше не должно быть никаких доработок продукта.
- Предыдущая версия продукта должна быть выведена из эксплуатации.
- Должна начаться процедура высвобождения ресурсов проекта.
- При досрочном прекращении проекта должна быть установлена и документирована степень его завершенности.

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ

- Процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а так же управление изменениями базового плана по содержанию



Причины

Причины изменений

- Неточно определенное на этапе планирования содержания проекта.
- Плохо определенные характеристики продукта.
- Изменения, которые добавляют ценность.
- Внешние события.
- Просьбы клиентов.
- Запросы или решения проектной команды.
- Действия риска.

Управление содержанием проекта заключается в воздействии на факторы, создающие изменения содержания проекта,



как клиент объясняет это



как глава проекта понимает это



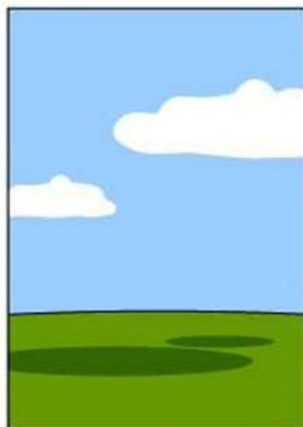
как аналитик проектирует это



как программист пишет это



как маркетолог описывает это



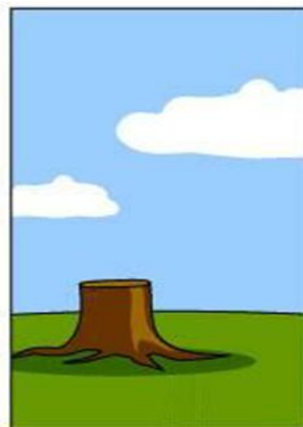
как проект задокументирован



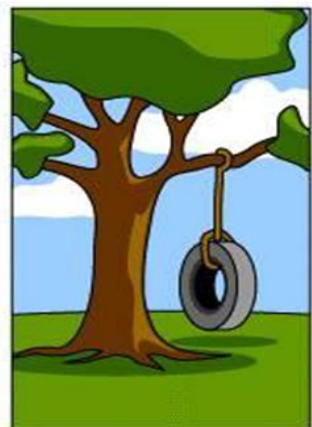
какие операции выполнены



какой клиенту выставили счет



как это было поддержано



что клиенту действительно
нужно