

# Основы проектной деятельности

## Лекция 5

### Заккрытие проекта

Входы:

- устав
- концепция проекта
- продукт проекта

## Заккрытие проекта

**Заккрытие проекта** – стадия управления, результатом которой является подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта и окончательное разрешение всех спорных вопросов

ОСОБЕННОСТИ:

- Заккрытие означает завершение проекта или его отдельной фазы после достижения цели проекта (получения результатов фазы)
- Производится документальное оформление закрытия всеми функциональными областями
- Состав работ закрытия проекта зависит от проекта, организации и принятой методологии проектного управления
- *Окончание работ*: разрешение открытых вопросов и претензий, определение невыполненных работ, распределение ответственности за выполнение оставшихся работ, детальное планирование и контроль выполнения оставшихся работ, оперативное управление завершающими работами проекта
- *Передача результатов проекта заказчику и продукта пользователям*: подтверждение соответствия продукта заявленным требованиям, оформление акта о приемке завершённых работ, оформление и передача чертежей и документации по проекту, организация обучения персонала пользователя, сопровождение опытной эксплуатации продукта, окончательная передача продукта
- *Анализ опыта выполнения проекта и оценка работы команды*: проведение итогового аудита и анализ результатов по всем функциональным областям проекта, проведение заключительного отчетного совещания, заключительный анализ и оценка деятельности команды, извлечение уроков и создание списка изменений на будущее
- Документирование проекта: подготовка и оформление исполнительной управленческой документации по функциональным областям, оценка качества всей формально принятой документации, сбор, проверка и утверждение данных для формирования сводного отчета, формирование сводного архива, архивирование отчетов, формирование базы данных и знаний по управлению проектом

Каждая стадия жизненного цикла проекта должна проходить через формальную процедуру закрытия

18.11.2023

Заккрытие проекта – это процесс в самой «голове удава». Проект близок к окончанию. В этой фазе нам предстоит:

1. Провести сдачу-приемку продукта (проект закончен для заказчика)
2. Высвободить ресурсы (проект закончен для спонсора)
3. Задokumentировать и сделать доступной всю важную информацию по проекту (проект закончен для ПМ)

### Проводим сдачу-приемку продукта

Этот процесс мы проводим для заказчика.

## Сдача-приёмка продукта



Наш проект имеет целью создание продукта, свойства которого описаны в уставе и плане управления проектом. Текущая задача – передать продукт заказчику и получить письменное подтверждение, что он полностью удовлетворяет согласованным требованиям. После этого мы можем считать, что обязательства перед заказчиком выполнены в полном объеме.

В ходе планирования-исполнения-управления мы собирали и фиксировали требования, информировали заказчика и ключевых пользователей о том, что они получают в качестве продукта и управляли их ожиданиями. Теперь предстоит формальная сдача-приемка.

Процедура «приемки» бывает чрезвычайно разнообразной. Основные ее положения должны быть зафиксированы в «концепции проекта» как результаты поставки и критерии приемки. Иногда, результаты и критерии описывают кратко, а порой – очень развернуто (например, в отдельном документе - «программа и методика испытаний»).

Положения концепции будут основой для дальнейшей сдачи работ (если вы в начале проекта не утвердили соответствующие критерии – готовьтесь к сложностям).

Как правило, заказчик старается не принимать продукт единолично, а организует специальную комиссию. Внимание, в ней не должно быть незнакомых вам людей! Всех, кто будет принимать продукт, вы должны были внести в регистр заинтересованных лиц и заранее определить, и обработать их

требования, ожидания, накопив, к настоящему моменту, «согласие с продуктом».

Очень часто в комиссию включают конечных пользователей. Чем лучше выстроены ваши отношения с ними к моменту сдачи работ – тем выше ваши шансы на прием.

Иногда, в приемке участвуют противники проекта (по разным причинам, порой не зависящим от проектной команды). Противниками могут оказаться конечные пользователи (например, если внедрение системы приведет к сокращению их штата в несколько раз), начальники отделов (например, если по результатам проекта их полномочия должны измениться) и так далее. Вы должны быть готовы к таким ситуациям, если необходимо – заранее обсудите это с заказчиком.

Помните, что сдача работ – не время для споров («что еще стоило бы сделать»). Это лишь проверка, что ранее достигнутые договоренности реализованы. Если вы не провалили свою часть (сбор требований и реализация согласованных), то можете настаивать на том, чтобы продукт был принят.

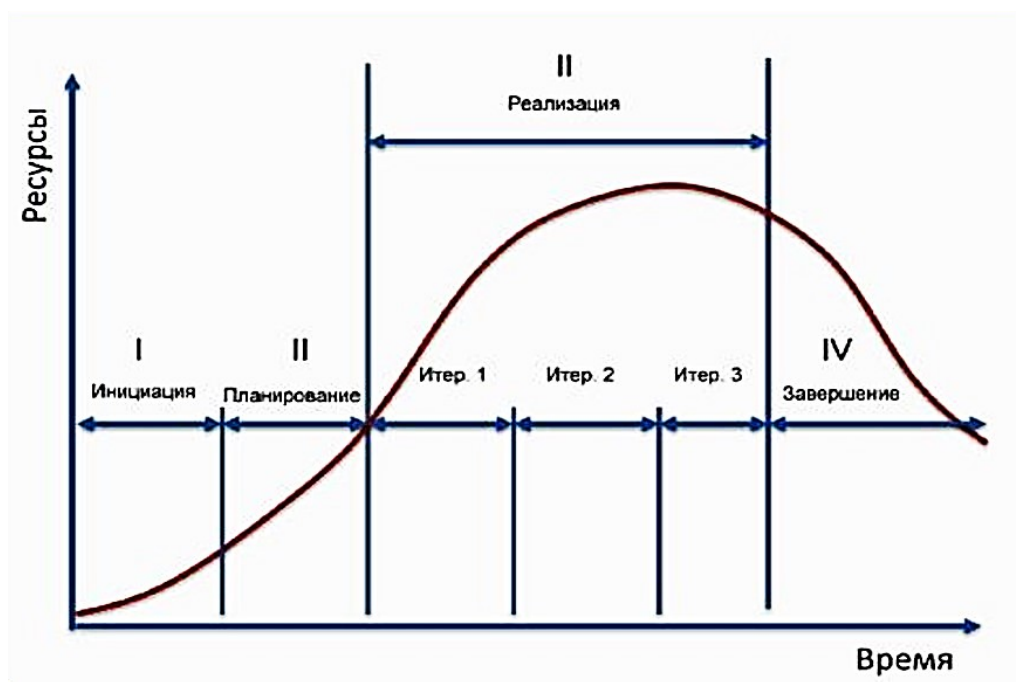
Однако опасайтесь неудовлетворенности заказчика (это всегда провал проекта). Не «прикрывайтесь документами» сверх необходимого. Во время сдачи-приемки - умейте не только распознать и предотвратить манипуляцию со стороны заинтересованных лиц, но и обнаружить возможности для увеличения удовлетворенности заказчика (возможно, стоит отложить закрытие работ на пару дней и провести незначительные внеплановые доработки, если время и бюджет позволяют).

Сдача-приемка продукта считается выполненной только после соответствующего письменного подтверждения со стороны заказчика. Пока все документы такого рода не подписаны – не переходите к следующему шагу.

## **Высвобождаем ресурсы**

Высвобождение ресурсов – это закрытие проекта с точки зрения его спонсора. Именно в этот момент ваша организация перестает тратить деньги на проект.

## Высвобождение ресурсов



18.11.2023

4

Высвободить ресурсы — значит «вернуть» их хозяевам, и, по необходимости, оповестить спонсора. Высвобождение ресурсов предполагает, что люди, техника и специализированное ПО на проекте больше не потребуются.

Важно понимать, что некоторые ваши сотрудники могли быть выделены на некое определенное время (не на весь проект), и уже давно переключились на прочие задачи (по договоренностям с «хозяевами ресурсов»). Совершенно не обязательно, что команда в полном составе должна дожидаться окончания приемки продукта, морально вас поддерживая и ничем другим не занимаясь. Но, высвобождая ресурсы, вы подаете сигнал всем членам команды и их боссам — «мы закончили».

«Хозяева ресурсов» теперь могут окончательно выкинуть ваш проект из головы. Вы не появитесь у них на пороге с просьбой «дать снова того же программиста через недельку на месяц-другой, ибо сдача затянулась и нужны доработки».

То же самое касается и техники (например, тестовых серверов, если таковые использовались в вашем проекте). Оповестите вашего администратора, пусть он знает, что теперь «ваша» техника может быть доступна другим менеджерам проектов.

Не торопитесь заявить о «высвобождении» - делайте это только после официального закрытия работ. Но и не затягивайте – оповещайте коллег, как только будете в ней уверены, что закрытие состоялось.

## **Сохранить информацию по проекту**

Сохранение информации по проекту – это закрытие проекта с точки зрения менеджера проекта.

Лучшие практики и «извлеченные» в ходе выполнения проекта уроки – важнейший актив вашей компании.

### Сохранение информации по проекту

---

Резюме проекта

Заполненные типовые документы( Устав, концепция)

Документы, подтверждающие приемку продукта

Скорректированные шаблоны типовых документов

Извлеченные уроки

18.11.2023 5

Вспомните, как вы запускали проект. Мы условились, что вам пришлось «с нуля» формировать перечень и шаблоны документов, выбирать методики оценок, нащупывать тот или иной способ выполнения работ.

В каком положении окажетесь вы на следующем проекте? А ваши коллеги? Будет ли их ситуация идентична вашей в начале книги? Во многом, это зависит от вас самих.

Закрыв проект – вы получили определенные знания. Напишите краткое резюме проекта (очень пригодится заимствование информации из проектных документов). Каковы были цели? Сильно ли они менялись? Промахнулись ли вы с оценкой и по каким признакам ее формировали? Какие уроки для себя вы

вынесли, работая в этой предметной области, с этим заказчиком, разрабатывая на этой платформе? Какие эксперты обнаружились в вашей команде, и какие способности конкретных сотрудников можно было бы эффективнее использовать в будущем?

Не пишите много, сконцентрируйтесь только на важной (с вашей точки зрения) информации.

Не пренебрегайте корректировкой шаблонов документов. Возможно, в структуру какого-то документа напрашиваются изменения – внесите, облегчите жизнь себе и последователям.

Также очень-очень полезно сохранять заполненные «типовые» документы. Например, концепция или устав проекта наряду с «индивидуальными» разделами часто содержит такие, которые незначительно меняются от проекта к проекту. Использование перезаполненных «типовых» документов в будущем может существенно сэкономить ваше время и в разы увеличить скорость работы с документацией.

Когда сохранение информации по проекту закончено, можно констатировать: закрытие выполнено. Проект действительно завершен для всех его участников.

Выходы:

- документы, подтверждающие приемку продукта
- скорректированные шаблоны типовых документов
- извлеченные уроки