

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**
«Севастопольский государственный университет»

Институт информационных технологий

Исследование в области составления устава проекта

Методические указания
к лабораторной работе №1
по дисциплине
“Управление IT-проектами”
для студентов специальности 09.03.02 –
"Информационные системы и технологии"
всех форм обучения

Севастополь
2024

1. Цель работы

Исследовать способы составления устава проекта.

2. Основные положения

Что такое проект?

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Так, результатом проекта по возведению монумента на центральной площади города станет монумент, который будет украшать город в течение столетий. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и экологическую среду, превышающим длительность самого проекта.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Несмотря на то, что в результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту.

Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, поскольку выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможна неопределенность в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Задачи по проекту могут быть новыми для команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один человек, одно структурное подразделение или несколько структурных подразделений организации.

В результате проекта может получиться:

- продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- способность предоставлять услуги (например, бизнес-функции,

поддерживающие производство или дистрибуцию); или

- результаты, такие как последствия или документы (например, исследовательский проект производит данные, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества).

Примерами проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта или услуги;^{[1][SEP]}
- осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;^{[1][SEP]}
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- строительство здания или сооружения; или^{[1][SEP]}
- внедрение новой процедуры или нового процесса на предприятии.

Что такое управление проектами?

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных 42 процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие:

- инициация;^{[1][SEP]}
- планирование;^{[1][SEP]}
- реализация;^{[1][SEP]}
- мониторинг и управление;
- завершение.

В управление проектами, как правило, входит:

1. определение требований;
2. удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
3. уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих:
 - содержание;^{[1][SEP]}
 - качество;^{[1][SEP]}
 - расписание;
 - бюджет;^{[1][SEP]}
 - ресурсы; и
 - риски.

Каждый конкретный проект окажет влияние на ограничения, которым должен уделять внимание менеджер проекта.

Взаимоотношение между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Так, если сжимается расписание, то зачастую возникает необходимость увеличения бюджета и включения дополнительных ресурсов для выполнения одного и того же объема работ в более сжатые сроки. Если увеличение бюджета невозможно, может быть сокращено содержание или снижено качество для поставки продукта в более сжатые сроки в пределах установленного бюджета. Мнение заинтересованных сторон проекта по поводу того, какой из факторов более важный, могут разделяться, что приводит к повышению сложности проекта. Изменение требований, предъявляемых к проекту, может вызвать дополнительные риски. Команда проекта должна быть способна оценить ситуацию и уравновесить требования в целях достижения успеха проекта.

По причине возможного изменения план управления проектом носит итеративный характер и проходит через последовательную разработку на различных стадиях жизненного цикла проекта. Иными словами, по мере накопления более подробных и специфичных знаний можно перейти к детализации и улучшению плана. Последовательная разработка позволяет команде управления проектом осуществлять управление на более детальном уровне по мере развития проекта.

Роль менеджера проекта

Менеджер проекта – это лицо, назначаемое исполняющей организацией ответственным за достижение целей проекта. Роль менеджера проекта отличается от роли функционального менеджера или операционного менеджера. Как правило, функциональный менеджер сосредоточен на обеспечении надзора за некоей зоной управления, а операционные менеджеры несут ответственность за определенное направление основной деятельности компании.

В зависимости от структуры организации менеджер проекта может подчиняться функциональному менеджеру. В других случаях менеджер проекта может быть одним из нескольких менеджеров проектов, подотчетных менеджеру портфеля или программы, который несет ответственность за проекты в масштабах предприятия. В структуре такого типа менеджер проекта тесно сотрудничает с менеджером портфеля или программы для достижения целей проекта и обеспечения соответствия плана проекта комплексному плану программы.

Многие инструменты и методы управления проектами специфичны для

управления проектами. Тем не менее, понимание и применение знаний, инструментов и методов, признанных в качестве хорошей практики, недостаточно для эффективного управления проектами. В дополнение к специальным навыкам и знанию общего менеджмента, необходимым для проекта, эффективное управление проектами требует наличия у менеджера проекта следующих характеристик:

- 1 Знания.** Это относится к тому, что менеджер знает об управлении проектами.
- 2 Результативность.** Это относится к тому, что менеджер способен сделать или достичь, применяя ^[L]_{SEP} свои знания об управлении проектами.
- 3 Личные качества.** Это относится к тому, как менеджер проекта ведет себя во время выполнения проекта или связанной с ним деятельности. Личная эффективность охватывает установки, основные личностные характеристики и лидерские качества – способность управлять командой проекта при достижении целей и уравнивании ограничений проекта.

Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта – это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью. Жизненный цикл может документироваться с помощью методологии. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, отрасли промышленности или используемой технологии. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта. Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ.

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой:

- начало проекта;^[L]_{SEP}
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта.

Данная обобщенная структура жизненного цикла часто упоминается при обмене данными с вышестоящим руководством или другими органами, которые менее

осведомлены о деталях проекта. Данное представление^[1] высокого уровня может дать основу для сравнения проектов, даже если они разнородны по своей природе.

Устав проекта

Если обобщить существующие в проектной практике точки зрения, то получится, что под Уставом проекта разные специалисты, в т.ч. ориентирующиеся на PMBOK, понимают:

- заявку на открытие проекта;
- приказ на открытие проекта;
- некий аналог положения о подразделении (цели, организационная структура управления проектом, распределение ролей и ответственности среди членов проектной команды);
- техническое задание менеджеру проекта от руководства или заказчика;
- обоснование проекта;
- аналог плана управления проектом;
- если по проекту заключается контракт с внешним заказчиком/исполнителем, то он полностью заменяет Устав.

Наиболее удачная трактовка Устава проекта дана в редакции PMBOK от 2004 года. В отличие предыдущих трактовок данный документ, действие данного документа не ограничивается фазой инициации проекта. Изменение предназначения Устава заключается в том, что он должен обеспечивать интеграцию проекта, т.е. согласованность действий всех участников на всех этапах проекта.

Предназначение, содержание и порядок разработки и изменений Устава проекта в соответствии с редакции PMBOK от 2004 года описаны ниже. Примеры структур Уставов проектов из практики разных компаний приведены в Приложении к статье.

Предназначение документа: Устав проекта предназначен для определения проекта. На фазе инициализации, он включает в себя:

- документирование бизнес-потребностей (проблем, возможностей) и общее описание продуктов или услуг, удовлетворяющих данные потребности;
- связи проекта с текущей (операционной) деятельностью организации.

Когда разрабатывается документ: после заключения контракта (если заключается контракт с внешним контрагентом)

Кто разрабатывает документ: Устав проекта могут разрабатывать:

- менеджер проекта или команда проекта;
- инициатор проекта;
- спонсор проекта;
- представитель внешней стороны, связанной с проектом.

Кто утверждает документ: Устав проекта может утверждать:

- инициатор проекта;
- спонсор проекта;
- представитель внешней стороны, связанной с проектом.

Лицо, утверждающее Устав проекта, должно иметь полномочия по принятию основных решений по проекту, включая его финансирование.

Входы (исходные данные) для разработки документа:

- контракт;
- документ определения работ (Statement of work);
- факторы внешнего окружения и организационной среды;
- организационные активы (Organizational process assets).

Содержание документа: Устав проекта непосредственно включает в себя следующие данные или ссылки на соответствующие документы:

- Бизнес-потребности или требования к продукту, который будет создан в рамках проекта;
- Цель проекта или основание для разработки проекта (justification);
- Потребности и ожидания заинтересованных лиц (stakeholders);
- Укрупненное расписание контрольных событий;
- Влияние заинтересованных лиц на проект;
- Распределение функций (functional organizations);
- Предположения, связанные с внешним окружением и внутренней организационной средой;
- Ограничения, связанные с внешним окружением и внутренней организационной средой;
- Бизнес-обоснование проекта, включающее возврат на инвестиции (ROI);
- Укрупненный бюджет.

Порядок изменений документа: Команда проекта поддерживает Устав проекта в актуальном состоянии, получает обратную связь от участников проекта о необходимых улучшениях документа, контролирует изменения и выпускает релизы утвержденного документа.

3. Методика выполнения работы

Задание: Выбрать проект (техническое задание/задание на одну из лабораторных или курсовых работ) и составить устав проекта по шаблону.

4. Содержание отчета

1. Титульный лист.
2. Краткое описание работы.
3. Практическая часть по построению сетевого и календарного графика по заданному варианту.
3. Вывод о проделанной работе (полученные навыки, замеченные трудности или, наоборот, улучшения в работе).
4. Список использованных источников

5. Контрольные вопросы

- 5.1. Что такое проект?
- 5.2. Что такое управление проектом?
- 5.3. Обязанности проджект менеджера.
- 5.3. Жизненный цикл проекта.
- 5.4. Устав проекта. Что в него входит?