**УПРАЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**КЕЙС №1**

**Устав проекта**

1. **Вводный материал**

Устав проекта является нормативным документом, регламентирующим реализацию проекта и порядок взаимодействия участников проекта.

Устав проекта нацелен на создание эффективной системы управления проектом, которая позволит обеспечить выполнение необходимого объема работ определенными ресурсами в заданные сроки при обеспечении требуемого качества результатов, включая обеспечение команды проекта согласованной Заказчиком и Исполнителем непротиворечивой информацией, необходимой для управления проектом.

Цель Устава проекта – установление правил организации работ по проекту путем документирования терминологии, целей, стратегии, границ, организационной структуры, методологии ведения проекта, ролевых функций и планов проекта, необходимых для достижения бизнес-целей проекта и компании в целом.

Устав проекта может изменяться в ходе выполнения работ и является обязательным для выполнения всеми участниками проекта.

Устав проекта вступает в силу после его подписания полномочными представителями Заказчика и Исполнителя и действует вплоть до подписания протокола о завершении проекта или до принятия одной из сторон решения об одностороннем выходе из проекта.

***Устав проекта должен содержать следующую информацию:***

* Кратко сформулированные требования заказчика, спонсора и других участников проекта.
* Краткое обоснование необходимости, самое общее описание проекта или требования к продукту проекта.
* Цель проекта и краткую концепцию его реализации.
* Информацию о назначенном менеджере проекта и уровне его полномочий.
* Расписание контрольных событий (вех).
* Описание отношений между участниками проекта и информацию о распределении ключевых ролей.
* Допущения проекта.
* Ограничения проекта.
* Бюджет проекта.

***Типичные ошибки при составлении устава проекта:***

* Нечеткая постановка цели или размытое описание продукта проекта.
* Невозможность определить наступление контрольного события.
* Отсутствие описания ключевых ролей.
* Неправильное понимание терминов "ограничения проекта" и "допущения проекта".
* Не определены полномочия менеджера.
* Отсутствие конкретики, т.е. формулировка общих "избитых" критериев (например "качественные услуги", "лучший товар") без определения сути, тем самым превращение рабочего инструмента в бесполезный, чисто бюрократический документ.
* Плохое оформление (разные шрифты и стили, отсутствие нумерации страниц, "кривое" название файла).

***Рекомендации по составлению устава проекта:***

1. *Титульный лист* должен быть полностью заполнен, в т.ч. важным является дата утверждения данного документа (о ней будет речь идти чуть дальше).
2. *Цель и обоснование проекта.* Описываются цели проекта и проблемы Заказчика, которые проект должен решить. Не использовать общие заявления типа: снижение затрат, увеличение продаж и т.п., определить измеряемые критерии, по которым можно будет формально оценить проект.
3. *Концепция решения.* Здесь описывается кратко, какие действия необходимо совершить, чтобы выполнить проект, иначе говоря, цель, сформированная в п.1 Устава, разбивается на подцели.
4. *Ограничения и допущения проекта.*

Ограничения проекта - факторы, сокращающие возможности достижения целей проекта, лимитирующие возможности команды проекта. Например: ограничения по срокам, по деньгам, по ресурсам, по характеристикам продукта, по процедурам управления проектом, по особенностям участников и окружения.

Допущения проекта - факторы, которые в целях планирования принимаются как истинные, реальные, определенные. Т.е. мы не можем их изменять сами, а можем только учитывать при планировании, например, уровень инфляции, предельное значение колебания курса валют и т.д.

1. *Срок и расписание контрольных событий проекта*. Указанные в таблице шаблона Устава первый и последний результаты являются обязательными для всех проектов. Прежде чем поставить дату Старта проекта, вспомните, каким документом она определяется, обратите внимание на корреляцию этой даты с датой, указанной на титульном листе. Контрольных событий (вех) не должно быть ни очень мало, ни очень много, они должны отображать основные события, по которым можно будет судить о вероятности выполнения проекта в срок с учетом всех запланированных задач/работ (кратко об этом говорится в концепции). Контрольные события должны приходиться на конкретную дату, а не на период, т.е. контрольное событие – это не работа/операция, а результат работы/операции, поэтому глагол/причастие должны стоять в прошедшем времени. Не забудьте сопоставить указанные в п. 3 Устава ограничения по срокам выполнения проекта с указанными в п.4 сроками начала и окончания проекта.
2. *Бюджет проекта*. Чтобы потом не пересчитывать бюджет проекта, прежде чем написать конечную цифру, учтите количество участников проекта, продолжительность задействования их в проекте и значение средней зарплаты, а также потребность в покупке оборудования и других основных средств.
3. *Связь с другими проектами*. Если проект не связан с другими проектами, то раздел "Связь с другими проектами" остается пустым. В качестве связанны проектов могут выступать проекты поддержки рассматриваемого проекта или наоборот, рассматриваемый проект может иметь цель поддержки другого проекта. Например, может быть выведено в отдельный проект проведение рекламной компании или оказание доп. услуг.
4. *Основные роли проекта*. Здесь обязательно указывается, кто является спонсором, заказчиком, руководителем проекта, могут быть указаны другие важные лица команды проекта (с указанием их должностей), а также кратко прописываются их основные функции по проекту, обязанности, полномочия.
5. *Лист согласования и История изменений документа* должны быть обязательно заполнены. В Листе согласования должны быть указаны все участники согласно п.7 устава. ВИстории изменений документа в графе «Изменения» можно указать «Создание документа». Не забыть заполнить остальные графы таблиц.
6. **Задание**

Используя шаблон документа «Устав проекта», приведенного в Приложении № 1, и вводный материал, необходимо сформировать Устав проекта, направленного на создание нового дилерского центра по продаже автомобилей в Зеленограде. Вы в данном случае выступаете руководителем данного проекта. Команду проекта, бюджет и сроки выполнения проекта, участников проекта (заказчик, спонсор) формируете в соответствии с собственными пожеланиями.

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