

**ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

Т. М. Геращенко  
О.О. Маркелова

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

*Учебно- методическое пособие для проведения практических занятий  
для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки  
080200.62 Менеджмент Профиль «Производственный менеджмент»,  
профиль «Маркетинг») всех форм обучения*

Брянск 2015

УДК 338(07)  
ББК 65.050  
Г 37

**Геращенко Т.М.** Управление проектами: Учебно-методическое пособие для проведения практических занятий для бакалавров/ Т.М. Геращенко, О.О. Маркелова; Брянск. Издательство Брянской ГСХА. 2015. – 52 с.

Учебно-методическое пособие для проведения практических занятий студентов по курсу «Управление проектами» содержит план аудиторного занятия, вопросы для тематической дискуссии, имитационные упражнения, практические ситуации и задания для самостоятельной работы по основным темам, определенным Государственным образовательным стандартом.

Учебно-методическое пособие для проведения практических занятий предназначены для проведения семинарских и практических занятий для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (профиль 08020001 «Маркетинг»), а также может быть использован для проведения тренингов и семинаров для руководителей-практиков.

**Рецензенты:** к.э.н., доцент Хохрина О.М.

*Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол №8 от 24 февраля 2015 года.*

© Брянский ГАУ, 2015  
© Т.М. Геращенко, 2015  
© О.О. Маркелова, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Список сокращений.....	5
1. Место системы управления проектами в системе менеджмента промышленной организации.....	8
2. Принципы классификации проектов.....	13
3. Группы процессов управления проектом.....	13
4. Процессы инициации проектов.....	14
5. Процессы планирования проектов.....	17
6. Процессы исполнения.....	20
7. Процессы мониторинга и управления изменениями.....	22
8. Процесс завершения проекта.....	26
9. Приложения.....	29

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящем пособии содержатся методические рекомендации по проектному управлению, включающие описание участников проектной деятельности, группы процессов управления проектами, процессы инициации проектов, группы процессов планирования проектов, мониторинга проектов, исполнения проектов, завершения проектов.

Формализованное описание процессов управления проектами, представленное в настоящих методических рекомендациях, является общим методологическим руководством. Применение данных методических рекомендаций для управления конкретным проектом может потребовать адаптации (уточнения и изменения) в соответствии со спецификой проекта. Выбор и адаптация конкретных процессов управления проектом находится в зоне ответственности Менеджера проекта и (или) Куратора проекта и зависит от объективных условий (масштаба, сложности, рисков проекта), - и от субъективных факторов (опыт команды проекта и наличие необходимых ресурсов).

В ходе изучения дисциплины студент должен овладеть следующими компетенциями:

- владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20);
- способностью выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления (ПК-32);
- владеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления (ПК-33);
- способностью оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41);
- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
- пониманием роли финансовых рынков и институтов, способностью к анализу различных финансовых инструментов (ПК-46).

Настоящие методические рекомендации описывают архитектуру процессов жизненного цикла проекта, но не определяют детали реализации или выполнения работ и задач, входящих в данные процессы.

**Список сокращений**

<b>АОУП</b>	Администратор Офиса управления проектами
<b>КМ</b>	Консультант-методолог
<b>КП</b>	Куратор проекта
<b>МП</b>	Менеджер проекта
<b>ОУП</b>	Офис управления проектами
<b>ФЗ</b>	Функциональный Заказчик
<b>РГП</b>	Рабочая группа проекта
<b>ТЗ</b>	Техническое задание

## ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Администратор Офиса управления проектами** – сотрудник, отвечающий за прием, выдачу и хранение всей документации, полученной в ходе проектной деятельности, а также за организацию документооборота Офиса управления проектами.

**Владелец процесса** – исполнитель, несущий полную ответственность за качество выполнения процесса.

**Заинтересованные стороны проекта** – это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполнитель или общественность), которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

**Заказчик** - подразделение или должностное лицо, являющееся основным потребителем результатов продукта проекта.

**Инициатор проекта** – лицо, подающее заявку на открытие проекта.

**Исполнитель** – организация или подразделение, осуществляющее исполнение проекта (разрабатывающая Продукт проекта).

**Консультант-методолог** – сотрудник, отвечающий за методологическое наполнение проекта.

**Куратор проекта** – лицо, наделенное полномочиями по решению вопросов, выходящих за рамки полномочий Менеджера проекта и Рабочей группы проекта, и представляющее интересы проекта перед Главным конструктором.

**Менеджер проекта** – специально назначенный сотрудник, наделенный необходимыми полномочиями и выполняющий все функции и по организации исполнения проекта.

**План-график проекта** – документ утвержденный Главным конструктором, предназначенный для исполнения и управления проектом.

**Постановка задачи проекта** – документ (например, техническое задание) или комплект документов, описывающий постановку задачи на разработку Продукта проекта.

**Офис управления проектами** – специально образованное подразделение для организации, координации и руководства проектной деятельностью.

**Продукт проекта** – объект, появляющийся в результате исполнения проекта (новый бизнес-процесс, предоставленная услуга, информационная система и пр.).

**Проект** – ограниченное во времени мероприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

**Прямой руководитель** – должностное лицо, которому подчиняется

сотрудник или подразделение согласно организационно штатной структуре. Ближайший прямой руководитель называется непосредственным руководителем.

**Рабочая группа проекта** – временно создающаяся организационная единица, являющаяся координационным центром управления отдельным проектом.

**Управление проектами** – приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

**Устав проекта** – документ утвержденный Главным конструктором, с описанием первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта.

**Участники проекта** – лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта. Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.

**Функциональный Заказчик** – подразделение или должностное лицо, являющееся потребителем продукта проекта и предъявляющее к продукту проекта функциональные требования.

**Эксперт проекта** – профессионал, обладающий компетенцией в области, относящейся к проекту.

## 1. Место системы управления проектами в системе менеджмента промышленной организации

Проектное управление предполагает использование трехуровневой модели управления представленной на рис.1:



Рис. 1. Модель управления проектами

На Рис.2 представлена общая схема взаимодействия между участниками проектной деятельности:

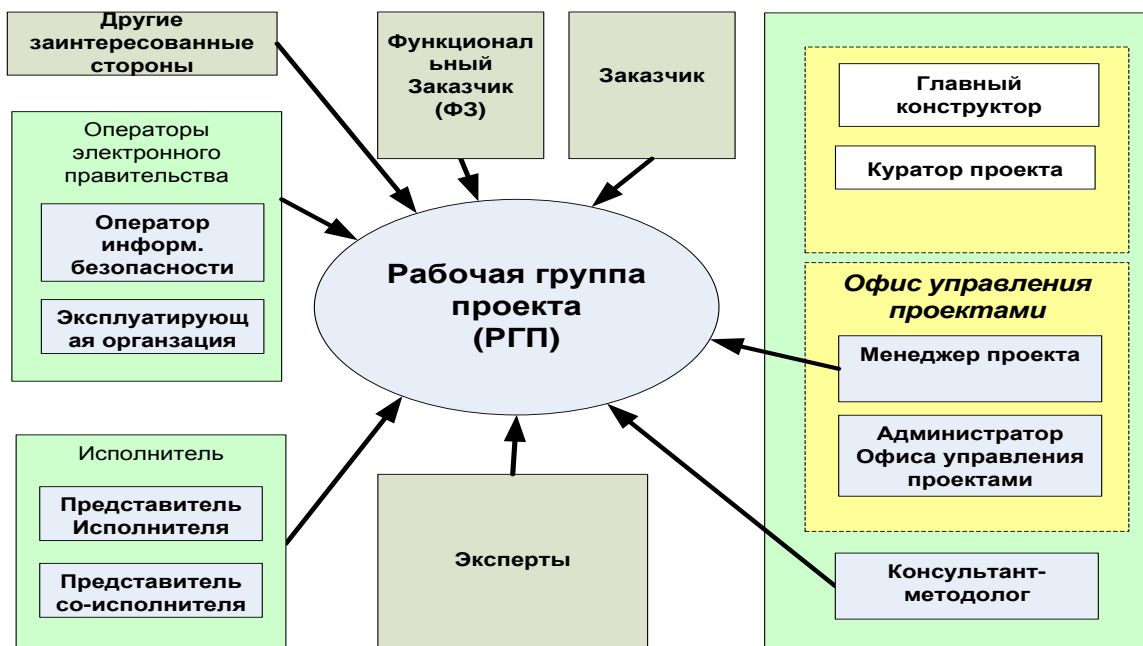


Рис. 2. Участники проектной деятельности



**Главный конструктор** отвечает за разработку и реализацию стратегии проектной деятельности, а также отвечает за реализацию всех проектов перед Главой Республики Коми. Главный конструктор наделен следующими функциями:

- Формирует стратегию проектной деятельности и обеспечивает ее выполнение;

- Контролирует показатели работы Офиса управления проектами;

- Принимает окончательные решения по всем вопросам, связанным с проектной деятельностью;

- Принимает решения о дополнительном анализе заявок на проекты и решения об инициации проектов;

- Утверждает Устав проекта и План-график проекта;

- Назначает Куратора проекта;

- Является окончательным арбитром в разрешении всех споров связанных с проектной деятельностью.

**Куратор проекта** утверждается Главным конструктором. Куратор проекта несет ответственность перед Главным конструктором за достижение целей проекта. Функции Куратора проекта:

- Совместно с Руководителем Офиса управления проектами назначает МП;

- Иницирует смену МП;

- Анализирует отчетность по проекту;

- Принимает решения по вопросам, связанным с управлением проектом, выходящим за рамки компетенции Менеджера проекта;

- Представляет интересы проекта перед Главным конструктором;

- Иницирует процедуру изменения План-графика проекта;

- Согласует изменения содержания проекта;

- Согласует изменение целей проекта;

- Иницирует процедуру приостановления проекта;

- Информирует Главного конструктора о ходе исполнения проекта.

В рамках проектной деятельности Офис управления проектами подчиняется Главному конструктору. Состав Офиса управления проектами:

- Руководитель Офиса управления проектами;

- Администратор Офиса управления проектами;

- Менеджеры проектов.

**Офис управления проектами** осуществляет техническую и методологическую поддержку проектной деятельности, а также контроль над исполнением проектов. Функции Офиса управления проектами:

- Определение и разработка методологии управления проектами;

- Управление принципами, процедурами, шаблонами проектов и другой общей документацией;

- Анализ исполнения проектов и соответствия процессов управления проектами принятым методологиям и шаблонам;

- Централизованное управление для всех проектов ОУП;

- Формирование и рассылка отчетности по проектной деятельности;

- Ведение архива проектов – накопление, хранения и предоставление

согласно утвержденному регламенту документации по проектам (Уставы, План-график, паспорта мероприятий).

**Руководитель Офиса управления проектами** отвечает за организацию работы Офиса управления проектами. Руководитель Офиса управления проектами несет ответственность перед Главным конструктором за результаты деятельности Офиса управления проектами. Руководитель Офиса управления проектами принимает оперативные решения по проектной деятельности. Функции руководителя Офиса управления проектами:

Обеспечивает работоспособность Офиса управления проектами;

Контролирует соблюдение общих методологических требований по управлению проектами;

Управляет сотрудниками Офиса управления проектами;

Совместно с Куратором проекта назначает МП;

Контролирует проектную деятельность МП, Администратора Офиса управления проектами;

Принимает решения по операционным вопросам проектной деятельности.

**Администратор Офиса управления проектами** назначается Руководителем Офиса управления проектами. Администратор Офиса управления проектами находится в прямом подчинении Руководителя Офиса управления проектами. Функции Администратора Офиса управления проектами:

Прием, выдача документов и поддержание Архива в актуальном состоянии;

Проверка правильности оформления проектной документации;

Подготовка и своевременное предоставление отчетности по проектной деятельности.

**Менеджер проекта** назначается Куратором проекта совместно с Руководителем Офиса управления проектами. Несет ответственность перед Куратором проекта, Руководителем проектного офиса и Заказчиком за результат исполнения проекта. Менеджер проекта отвечает за:

Достижение целей проекта;

Удовлетворение требований Заинтересованных сторон проекта в запланированные сроки, в рамках бюджета и с соответствующим качеством;

Своевременное предоставление отчетной информации по проекту всем Заинтересованным сторонам проекта в согласованные сроки;

Качество проектной документации;

Эффективное взаимодействие всех участников проекта.

В рамках руководства проектом Менеджер проекта находится в подчинении Куратора проекта. В рамках предоставления отчетности по проекту МП подчиняется Руководителю ОУП. Функции Менеджера проекта:

Уточняет содержание проекта;

Осуществляет совместно с Рабочей группой проекта детальное планирование проекта;

Формирует План-график проекта;

Разрабатывает Устав проекта;

Следит за соблюдением требуемого качества результатов проекта, организует необходимые экспертизы в проекте;

Организует работу с исполнителями;

Контролирует сроки выполнения работ по проекту;

Участствует в подготовке и отслеживает бюджет проекта;

Управляет системой коммуникаций в проекте;

Принимает решения по оперативным вопросам в проекте;

Иницирует процедуру изменения содержания проекта;

Эскалирует решение проблем, находящихся вне зоны его компетенции, Руководителю Офиса управления проектами и Куратору проекта;

Организует документооборот Рабочей группы проекта;

Организует сбор, обработку и своевременное предоставление отчетности по проекту;

Готовит совещания Рабочей группы проекта (рассылка повестки дня, резервирование помещения при необходимости и пр.);

Обеспечивает наличие протоколов совещаний Рабочей группы.

**Роль Консультанта-методолога** выполняет сотрудник Отдела методологии и планирования Управления Информационных Технологий Администрации Главы Республики Коми и Правительства Республики Коми. Ключевой задачей Консультанта-методолога является стратегическое взаимное увязывание всех проектов по содержательной части. Функции Консультанта-методолога:

Предпроектное обследование деятельности Заказчика и Функционального Заказчика, выявление их потребностей;

Разработка непротиворечивой и полной модели требований Функционального Заказчика;

Контроль непротиворечивости функциональных требований при участии в проекте нескольких Функциональных Заказчиков;

Документирование функциональных требований к проекту, консультирование по вопросам технических требований;

Формулирование и постановка технических заданий (ТЗ) Исполнителю и участие в контроле их исполнения;

Контроль непротиворечивости требований технического задания отдельного проекта к требованиям технических заданий других проектов;

Анализ запросов на изменения на этапах проектирования и выполнения.

**Исполнители** по проектам определяются путем конкурсных процедур (в случае если исполнителем является внешняя организация) или по функциональной направленности деятельности подразделений участвующих в проектной деятельности согласно данным методическим рекомендациям. Основной задачей Исполнителя является реализация Продукта проекта. Функции Исполнителя:

Формирует План-график выпуска Продукта проекта в соответствии с План-графиком проекта;

Предлагает для рассмотрения Куратору проекта, Функциональному Заказчику и Менеджеру проекта обоснованные изменения к Продукту проекта;

Исполняет работы необходимые для получения Продукта проекта;

Передаёт Функциональному Заказчику промежуточные и окончательные результаты проекта согласно действующего План-графика.

Заказчик определяет цели и задачи проекта. Функции Заказчика:

Определяет цели и задачи проекта;

Формулирует технико-экономическое обоснование к Продукту проекта;

Согласует требования к продукту проекта (представленные в ТЗ);

Контролирует процесс реализации проекта (сроки, качество);

Согласовывает промежуточные результаты работ по проекту;

Принимает результаты проекта.

**Функциональный Заказчик** определяет назначение, технико-экономическое обоснование и функциональные требования к Продукту проекта. В проекте может присутствовать несколько Функциональных Заказчиков. Функции Функционального Заказчика:

Формирует функциональные требования к Продукту проекта;

Согласует требования к продукту проекта (представленные в ТЗ);

Принимает результаты проекта;

Иницирует изменения целей проекта;

Согласовывает промежуточные результаты работ по проекту.

**Рабочая группа проекта** согласует тактические решения по проекту, выходящие за рамки обязанностей Менеджера проекта. Рабочая группа проекта формируется на этапе инициации проекта и является координирующим центром управления отдельным проектом. Совещания рабочей группы проводятся в форме заседаний, по результатам которых оформляется протокол. Функции Рабочей группы проекта:

Разрешает вынесенные на заседание Рабочей Группы проекта проблемы и конфликты проекта;

Рассматривает и утверждает изменения в содержании проекта в рамках своих полномочий;

Проводит приемку промежуточных и окончательных результатов проекта;

Протоколирование заседаний Рабочей Группы.

Рабочая группа проекта расформировывается по окончании проекта. Рабочая группа проекта имеет следующую структуру:

Руководитель Рабочей группы;

Заместитель руководителя Рабочей группы;

Секретарь Рабочей группы;

Члены Рабочей группы.

**Членами Рабочей группы** являются уполномоченные представители Офиса управления проектами, Заказчика, Функционального Заказчика, Исполнителя, Консультанта-методолога, Эксплуатирующей организации, Оператора информационной безопасности, при наличии специальных требований по информационной безопасности к продукту проекта, другие заинтересованные стороны проекта. Любой член Рабочей группы может привлекать к работе над проектом экспертов и своих представителей. Эксперт проекта предоставляет независимые экспертные оценки по ходу проекта. (см. Рис.2)

## 2. Принципы классификации проектов

Классификация проекта предлагается совместно Консультантом-методологом и МП, согласуется Куратором проекта и утверждается Руководителем Офиса управления проектами.

Классификация по важности и уровню контроля:

**А – Стратегический.** Инициатором проекта является: Президент Российской Федерации; премьер Министр Российской Федерации; Полномочный представитель в Северо-Западном Округе; Глава Республики Коми; заместители Главы Республики Коми.

**В – Операционный.** Инициатором проекта является: руководители органов Государственной власти Республики Коми.

**С – Внутренний.** Инициатором проекта является: директор ГАУ РК «ЦИТ», директор ГБУ РК «ЦБИ», руководитель Офиса управления проектами.

**Классификация по ограничениям времени исполнения:**

**А – Критичный.** Изменение сроков проекта невозможно.

**В – Срочный.** Процедура изменения сроков проекта возможна при условии согласования со всеми заинтересованными сторонами проекта.

**С – Обычный.** Процедура изменения сроков проекта может быть инициирована руководителем Офиса управления проектами при согласовании с Заказчиком.

**ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ СЛОЖНОСТИ – МАХ (длительность, сложность коммуникаций, сложность разработки продукта проекта):**

**По длительности:**

**А – Короткий** - до 3 месяцев или **Длительный** — более 9 месяцев

**С – Средний** — 3-9 месяцев.

**По сложности коммуникаций:**

**А – С** участием более 2 Функциональных Заказчиков и/или более 2 Исполнителей;

**В – С** участием 2 Функциональных Заказчиков и/или 2 Исполнителей;

**С – С** участием 1 Функционального Заказчика и/или 1 Исполнителя.

**По сложности реализации продукта проекта:**

**А – В – С** – Определяется экспертным путем. По умолчанию - С.

*По результатам процедуры классификации проекта, каждому проекту присваивается класс, формируемый по следующему принципу: [Важность и уровень контроля][Ограничения времени исполнения][Интегральный коэффициент сложности].*

## 3. Группы процессов управления проектом

Управление проектами осуществляется с помощью применения и интеграции основных процессов управления проектной деятельностью, сгруппированных в общие группы. Группы процессов управления выполняются в одной и той же последовательности в каждом проекте. Они не зависят от областей приложения или специфики проекта и подразделяются на:

**Процессы инициации.** Определяют и авторизуют проект или фазу проекта.

**Процессы планирования.** Определяют и уточняют цели и планируют действия, необходимые для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект.

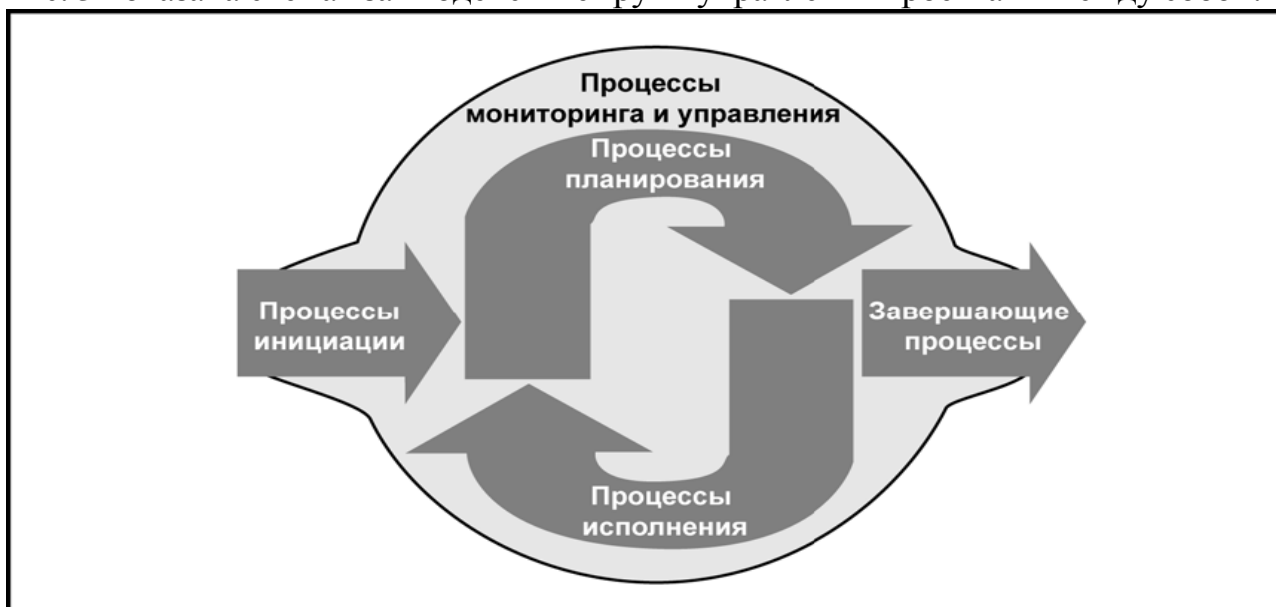
**Процессы исполнения.** Объединяют человеческие и другие ресурсы для выполнения План-графика данного проекта.

**Процессы мониторинга и управления.** Регулярно оценивают прогресс проекта и осуществляют мониторинг, чтобы обнаружить отклонения от План-графика проекта, и, в случае необходимости, проводят корректирующие действия для достижения целей проекта.

**Процессы завершения.** Формализуют приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к корректному завершению.

На

Рис. 3 показана схема взаимодействия групп управления проектами между собой.



**Рис. 3. Группы процессов управления проектами**

#### **4. Процессы инициации проектов**

Инициация проекта – это совокупность процессов, целью которых является формальное признание необходимости выполнения проекта. Отдельные процессы инициации проектов могут выполняться как в рамках проекта, так и вне рамок проекта. Инициация проекта включает в себя следующие процессы:

Создание Карточки проекта.

Назначение МП.

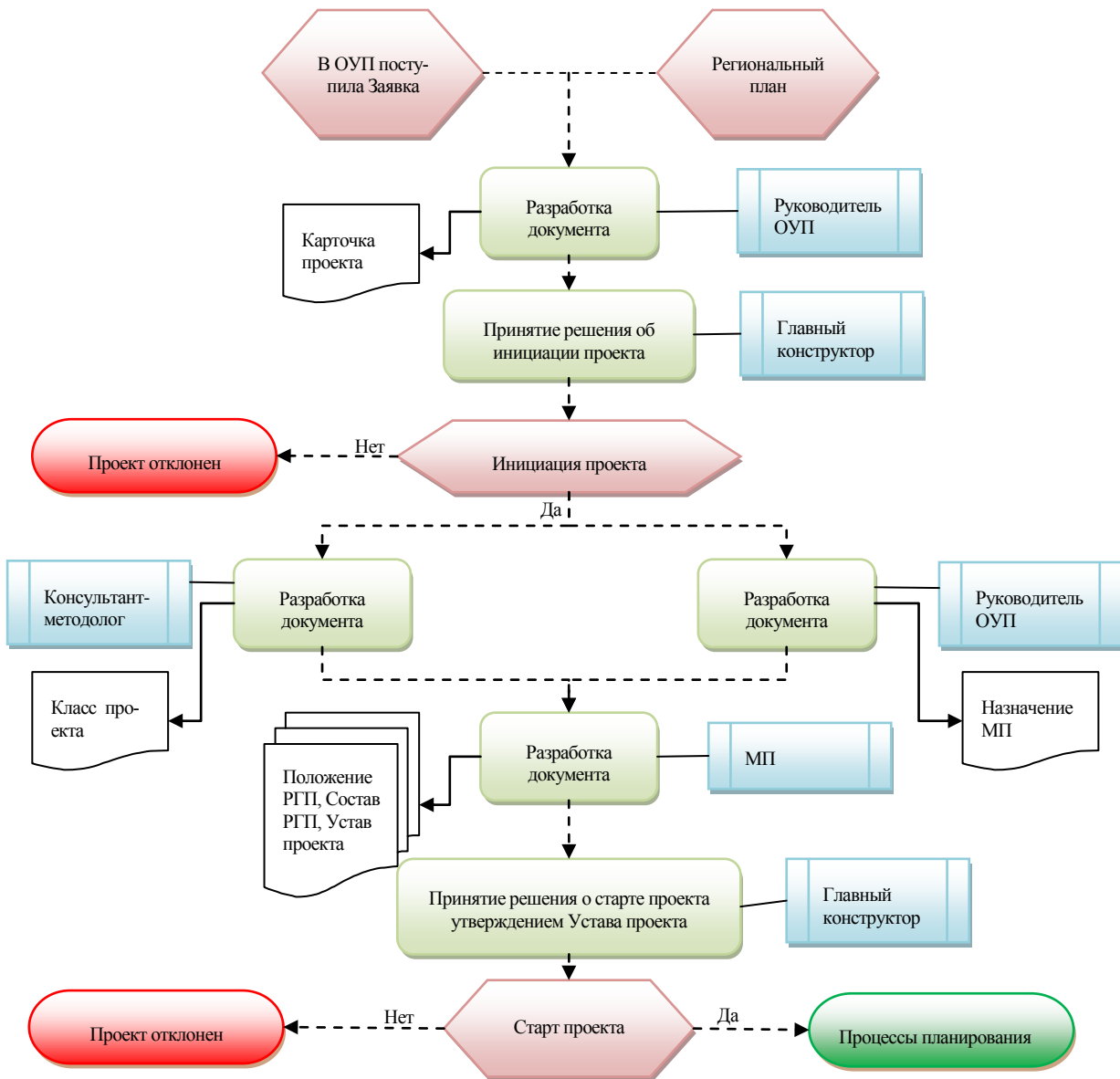
Формирование Рабочей группы проекта.

Присвоение класса проекта.

Разработка Устава проекта.

Процессы инициации выполняются параллельно или последовательно,

выделяются как отдельный процесс или выполняются в рамках другого процесса.



**Рис. 4. Процессы инициации проекта**

Создание Карточки проекта. Для создания документа Карточка проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №1.

Владелец процесса: Руководитель Офиса управления проектами.

Роли, участвующие в процессе: Заказчик, Функциональный Заказчик, Куратор, Эксперт, Консультант-методолог, Менеджер проекта (если он назначен к моменту процедуры инициации).

Входы процесса: Заявка на проект, Шаблон документа «Карточка проекта», Региональный план.

Выходы процесса: Карточка проекта.

Описание процесса: Процесс предполагает предпроектное обследование деятельности Функционального Заказчика на основании Заявки (письменной, либо устной). В случае устной заявки от Функционального Заказчика оформленная Кар-

точка проекта должна быть обязательно подписана Заказчиком, Функциональным Заказчиком и Руководителем Офиса управления проектами. В случае официальной письменной заявки, заявка прикладывается к Карточке проекта без подписания Карточки проекта. Проводится экспертиза Заявки на соответствие пунктам мероприятий из Регионального плана, наличия технической возможности реализации, обеспеченность бюджетом и ресурсами.

Назначение Менеджера проекта. Для создания документа назначение Менеджера проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №2.

Владелец процесса: Руководитель Офиса управления проектами.

Роли, участвующие в процессе: Куратор проекта.

Входы процесса: Заявка на проект; Карточка проекта; Шаблон документа «назначение Менеджера проекта».

Выходы процесса: Скорректированный Реестр проектов.

Описание процесса: Процесс предполагает выбор МП из пула менеджеров проектов Руководителем Офиса управления проектами, согласование кандидатуры МП Куратором проекта. В случае отсутствия свободных ресурсов в пуле менеджеров проектов ОУП, процедура предполагает поиск и включение в пул менеджеров проектов нового сотрудника. Допускается переназначение МП с одного проекта на другой, но данная процедура лежит вне процессов ОУП и решается в каждом случае индивидуально. По результатам назначения/переназначения МП оформляется документ назначение Менеджера проекта, который визируется Куратором проекта, Руководителем Офиса управления проектами, вновь назначаемым Менеджером проекта и действующим Менеджером проекта (если был назначен ранее и происходит процедура переназначения).

Формирование и изменение Рабочей группы проекта. Для создания документа Положение о рабочей группе проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №3. Для создания документа Состав рабочей группы проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №4.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Куратор проекта, Функциональный Заказчик, Исполнитель, Заинтересованные стороны проекта.

Входы процесса: Карточка проекта; Договор (в случае внешнего Исполнителя); Состав Рабочей группы проекта (в режиме изменения); Положение о РГП (в режиме изменения); Реестр проектов.

Выходы процесса: Состав Рабочей группы проекта; Положение о Рабочей группе проекта.

Описание процесса: В ходе процесса происходит формирование или изменение Рабочей группы проекта и распределение или перераспределение ролей в проекте. Цели, задачи создания рабочей группы, её структура и функции должны быть отражены в документе «Положение о Рабочей группе проекта». Состав Рабочей группы проекта и Положение о Рабочей группе проекта утверждается Главным конструктором.

Присвоение класса проекта. Для создания документа Класс проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №5.



Владелец процесса: Консультант-методолог.

Роли, участвующие в процессе: Куратор проекта, эксперты, Руководитель ОУП, Менеджер проекта.

Входы процесса: Информация необходимая и достаточная для заполнения шаблона Класс проекта; Шаблон документа Класс проекта.

Выходы процесса: Заполненный и переданный в Офис управления проектами документ Класс проекта.

Описание процесса: В ходе процесса происходит назначение класса проекта, путем экспертной оценки Консультанта-методолога и Менеджера проекта в виде заполненного документа «Класс проекта», который согласуется Куратором проекта и утверждается руководителем Офиса управления проектами.

Разработка Устава проекта. Для создания документа Устав проекта необходимо использовать шаблон документа из Приложения №6.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Рабочая группа проекта, Куратор, Консультант-методолог.

Входы процесса: Карточка проекта; Состав РГП; Положение о РГП.

Выходы процесса: Устав проекта.

Описание процесса: В ходе процесса происходит разработка документа Устав проекта и его утверждение Главным конструктором. Основанием для формирования Устава проекта является Карточка проекта с решением об инициации проекта утвержденным Главным конструктором. Устав проекта является документом, обозначающим старт проекта и наделяющим Менеджера проекта соответствующими полномочиями.

## **5. Процессы планирования проектов**

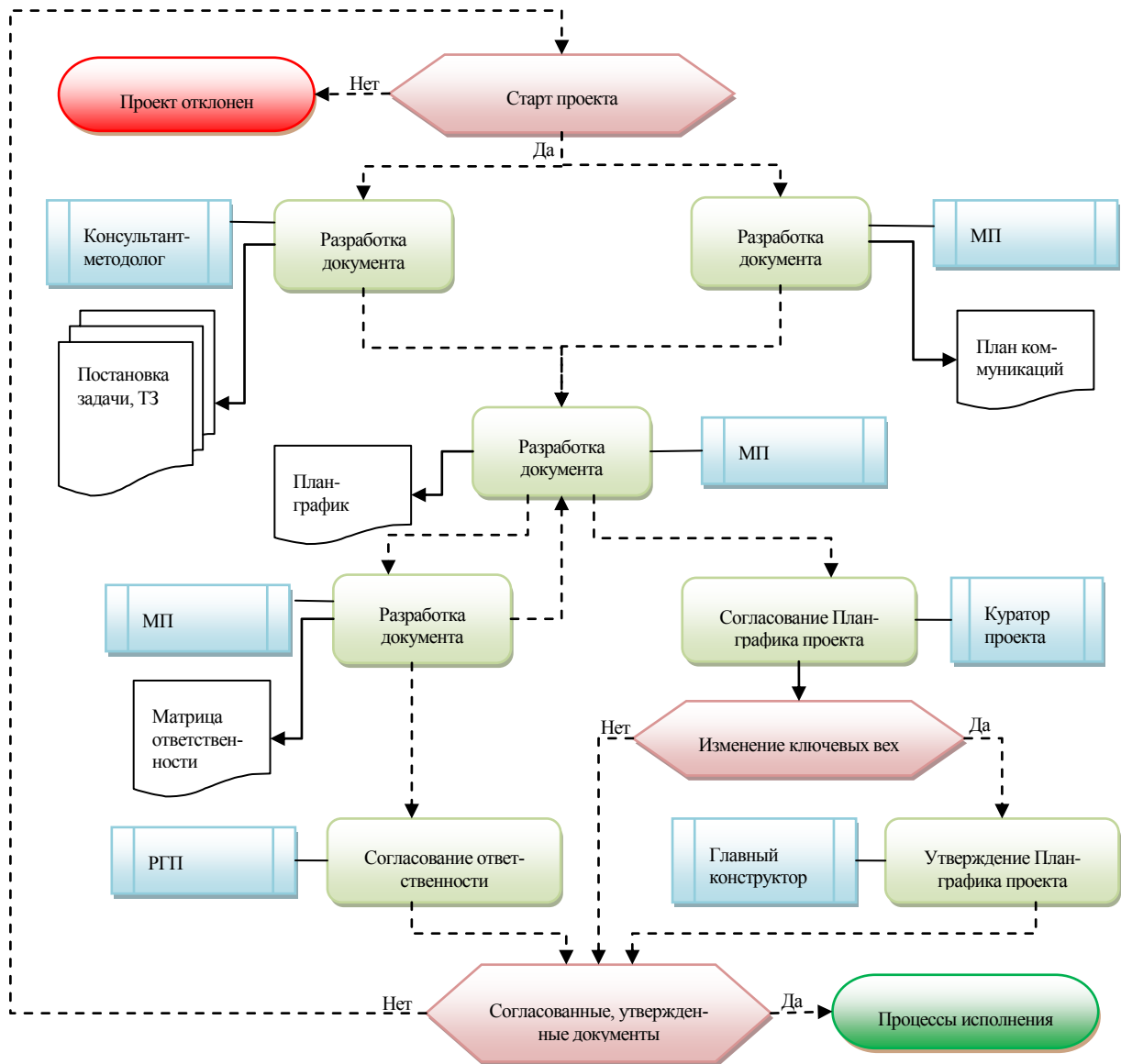
Процессы планирования осуществляются для определения общего содержания работ, уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. По мере выявления новых характеристик и информации, касающихся проекта, в процессы инициации и планирования могут вноситься коррективы с целью отражения значительных (существенных) изменений, происшедших во время жизненного цикла проекта. Ответственным за организацию процессов планирования является Менеджер проекта. При планировании проекта Рабочая группа проекта должна вовлекать в этот процесс всех необходимых участников проекта, в зависимости от их влияния на проект и его результаты. Группа процессов планирования состоит из:

Планирования коммуникаций;

Разработки документа/комплекта документов, описывающих постановку задачи на разработку продукта проекта (например технического задания(ТЗ));

Разработки План-графика проекта;

Назначение ответственных за работы;



**Рис. 5. Процессы планирования проекта**

Планирование коммуникаций. Для создания документа План коммуникаций необходимо использовать шаблон документа из Приложения №7.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Рабочая группа проекта.

Входы процесса: Положение о Рабочей группе проекта; Состав Рабочей группы проекта; Устав проекта; Шаблон документа «План коммуникаций»

Выходы процесса: План коммуникаций.

Описание процесса: В ходе процесса происходит формирование/изменение принципов взаимодействия между участниками проекта, которые должны быть зафиксированы в едином документе. Плана коммуникаций согласуется всеми участниками РГП.

Разработка документа/комплекта документов, описывающих постановку задачи на разработку продукта проекта (например ТЗ). Для создания документа ТЗ необходимо использовать шаблон документа из Приложения №8.

Владелец процесса: Консультант-методолог.

Роли, участвующие в процессе: Рабочая группа проекта, эксперты, Куратор проекта, Менеджер проекта, Заинтересованные стороны проекта.

Входы процесса: Положение о Рабочей группе проекта; Состав Рабочей группы проекта; Устав проекта; Шаблон документа «Техническое задание».

Выходы процесса: Техническое задание, описание бизнес-процесса или иной документ, описывающий постановку задачи на разработку продукта проекта.

Описание процесса: В ходе процесса происходит разработка, либо изменение документа/комплекта документов, описывающих постановку задачи на разработку продукта проекта.

Разработка План-графика проекта. Для создания документа План-график необходимо использовать шаблон документа из Приложения №9, данный тип документа создается с использованием системы MS Project.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Рабочая группа проекта, эксперты, Главный конструктор.

Входы процесса: Устав проекта; Документ/комплект документов, описывающих постановку задачи на разработку продукта проекта.

Выходы процесса: План-график проекта.

Описание процесса: В ходе процесса происходит разработка, либо изменение План-графика проекта. План-график проекта формируется в системе MS Project, первоначально в виде укрупненного набора мероприятий с фиксированными ключевыми вехами, а по мере проработки с уточнением вплоть до отдельных задач. Первоначальный План-график проекта или при корректировке с измененными ключевыми вехами согласуется с Куратором проекта и утверждается Главным конструктором. В случае уточнений изменений План-графика без корректировки ключевых вех достаточно согласование План-графика с Куратором проекта.

Процедура назначения ответственных за работы. Для создания матрицы ответственности по проекту необходимо использовать шаблон документа из Приложения №10.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Функциональный Заказчик, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты (Рабочая группа проекта).

Входы процесса: План-график проекта; План коммуникаций; Положение о Рабочей группе проекта; Документ, описывающий постановку задачи; Шаблон документа «Матрица ответственности».

Выходы процесса: Матрица ответственности.

Описание процесса: После согласования План-графика проекта и Плана коммуникаций Менеджер проекта определяет и назначает лиц от каждого Представителя исполнителя, ответственных за согласование документов по проекту, контроль выполнения задачи соответствующими исполнителями и предоставление отчетности по исполнению. Менеджер проекта составляет матрицу ответственности по проекту, в которой описывает разделение обязанно-

стей по работам согласно План-графика проекта или по совокупности типовых работ. Матрица ответственности используется для отображения связей между работами в План-графике проекта и участниками проекта, ответственность которых не отражена в План-графике проекта, т.к. они не являются непосредственными исполнителями по работам. Матрица ответственности согласовывается всеми участниками Рабочей группы. Дальнейшее взаимодействие участников Рабочей группы в рамках проекта производится согласно схеме, описанной в матрице ответственности.

## **6. Процессы исполнения**

Процесс руководства и управления исполнением проекта требует от Менеджера и Рабочей группы проекта выполнения ряда действий по выполнению План-графика проекта и работы, определенной в Уставе проекта, а именно:

- а. Выполнение операций для достижения целей проекта;
- б. Подбор, обучение и управление членами команды проекта;
- в. Приобретение, управление и использование ресурсов;
- г. Применение утвержденных методов и стандартов;
- д. Создание схем коммуникаций и управление коммуникациями, как внешних, так и внутрипроектных;
- е. Сбор данных о ходе исполнения проекта, а также предоставление информации о текущем состоянии для прогнозирования;
- ж. Управление внешними подрядчиками проекта.

Менеджер проекта вместе с Рабочей группой проекта управляет ходом запланированных операций проекта и различными техническими и организационными взаимосвязями, существующими в рамках проекта. На процесс руководства и управления исполнением проекта непосредственно влияет область приложения проекта. В рамках выполнения проекта собирается информация об исполнении работ, включающая в себя информацию о выполненных работах; затем эта информация направляется в процесс отчетности по исполнению.

Процедура проведения совещаний по проекту.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Куратор, Функциональный Заказчик, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты, Рабочая группа проекта.

Входы процесса: Решение об инициации проекта; Информация о ходе выполнения проекта; Запросы на изменения.

Выходы процесса: Протокол совещания; Одобренные запросы на изменения; Корректирующие воздействия; Постановка задачи для участников Рабочей группы.

Описание процесса: После принятия решения об инициации проекта и назначении Менеджера проекта, Менеджер проекта организует стартовое совещание в рамках проекта. На совещании выдвигаются общие требования к про-

дукту проекта и определяются границы проекта. В ходе исполнения проекта Менеджер проекта собирает рабочие совещания (рекомендуется не реже 1 раза в неделю) для обсуждения текущих вопросов. Рассмотрение запросов на изменения производится в рамках группы процессов мониторинга и управления проектами. При проведении совещаний в обязательном порядке составляется протокол совещания, согласованный с Рабочей группой проекта. Составление и согласование протокола совещания является обязанностью секретаря рабочей группы.

Отчетность по исполнению – предоставление информации о выполнении работ по проекту. Отчетность по исполнению должна содержать информацию о содержании работ, сроках, ресурсах, а также прогноз исполнения проекта. Для создания регулярного отчета по проекту необходимо использовать шаблон документа из Приложения №11.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: в соответствии с Планом коммуникаций.

Входы процесса: План-график проекта; Устав проекта; Документ, описывающий постановку задачи; Информация об исполнении работ; Одобренные изменения.

Выходы процесса: Отчеты об исполнении; Запросы на изменения.

Описание процесса: Менеджер проекта собирает всю необходимую информацию для формирования Отчета об исполнении. Подготовленный отчет направляется Куратору проекта для утверждения. Утвержденный отчет направляется в ОУП. Администратор Офиса управления проектами включает данные из отчета в Реестр проектов и после удаления пп. 10-14 Отчета об исполнении, отправляет его Функциональному Заказчику. Отчетность по исполнению предоставляется через заданные промежутки времени в течение всего жизненного цикла проекта. Менеджер проекта на свое усмотрение может проводить периодические совещания с Рабочей группой проекта по оценке текущего состояния проекта. Частота проведения совещаний зависит от длительности проекта и от фазы жизненного цикла проекта. Совещания проводятся Менеджером проекта с Рабочей группой проекта с установленной Менеджером проекта периодичностью, рекомендуется не реже 1 раза в неделю.

Именованье файлов документов проекта – Каждому документу в электронном виде (файлу), подготовленному в процессе управления проектом, присваивается имя в соответствии с условием:

[ГГ\_ММ\_ДД]\_ [название документа]\_ ( версия документа) -[код проекта].[расширение документа]

[ ] – обязательный элемент;

( v) – обязательный элемент для промежуточных версий документа;

[код проекта] – код проекта или краткое название проекта,;

[название документа] – название документа (допускается сокращение);

[расширение документа] – расширение документа в соответствии с его

типом:

doc – Microsoft Word 2003

xls – Microsoft Excel 2003

mpp – Microsoft Project 2003.

Пример правильного именования файла:

2011\_02\_08\_Отчет об исполнении\_v5 – Построение сети.doc

## **7. Процессы мониторинга и управления изменениями**

Процессы мониторинга – процессы, выполняемые в ходе реализации проекта для обеспечения контроля хода выполнения проекта и своевременного выявления и предупреждения возможных проблем/рисков. Процесс мониторинга проекта затрагивает следующие моменты:

сравнение текущего хода исполнения проекта с План-графиком проекта;

оценка хода исполнения для выявления моментов, требующих корректирующих или предупреждающих действий, после чего такие действия предпринимаются как необходимые;

предоставление информации для составления отчетов о текущем состоянии, оценки прогресса и прогнозирования;

предоставление прогнозов для обновления текущих данных об исполнении проекта;

мониторинг обработки одобренных изменений по мере их появления;

анализ текущих рисков/проблем проекта.

По факту получения информации об отклонении План-графика от запланированного в ходе выполнения работ по проекту, Менеджер проекта производит анализ предоставленной информации. Рабочая группа рассматривает и принимает решение о необходимости внесения корректировок в План-график проекта, Устав проекта, документ, описывающий постановку задачи. Менеджер проекта совместно с участниками Рабочей группы производит анализ причины возникновения отклонения от План-графика проекта. Отчеты об исполнении могут также послужить Менеджеру проекта указанием на проблемы/риски, которые могут затруднить исполнение проекта в будущем.

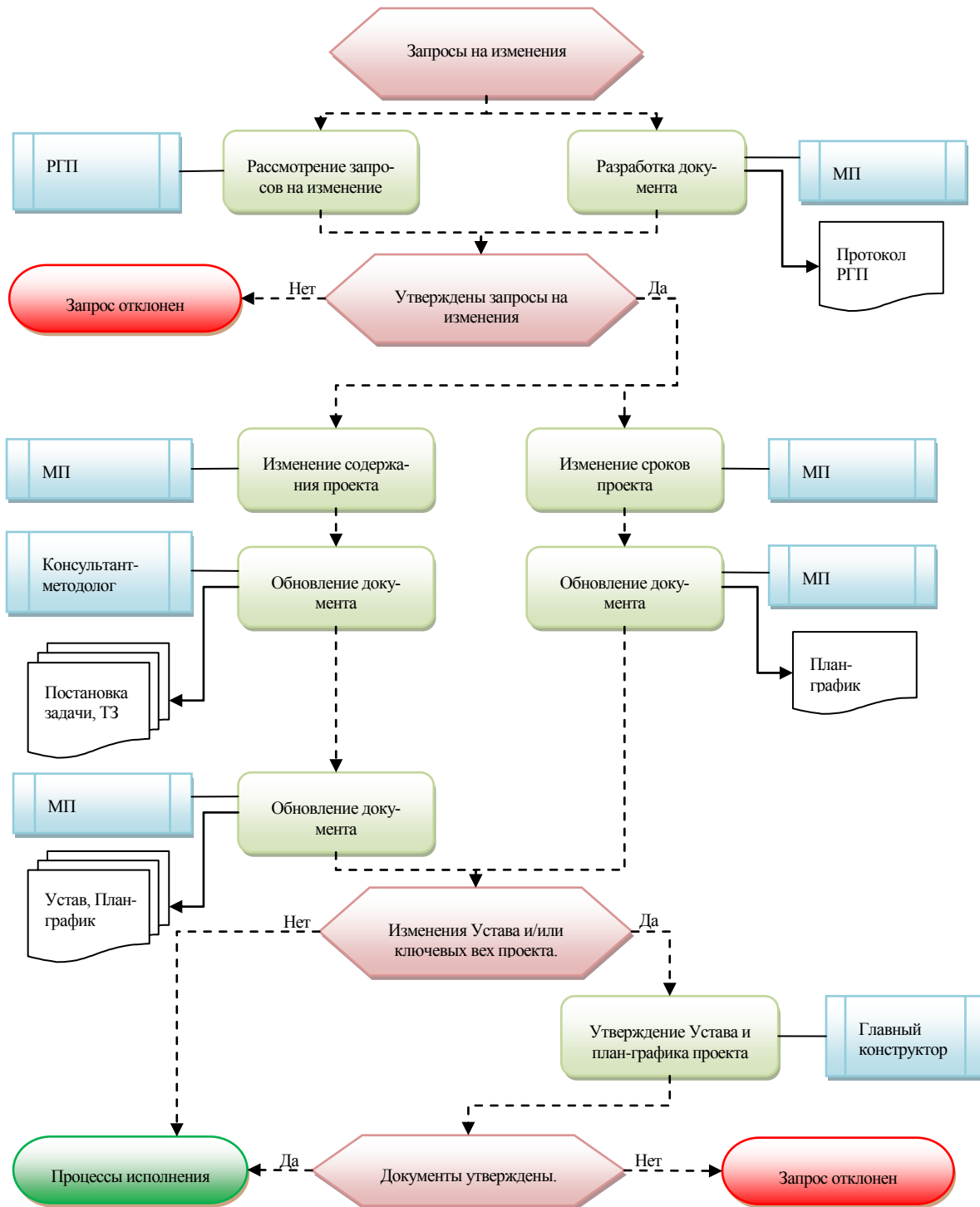
Общее управление изменениями в проекте производится от начала проекта до его завершения и необходимо для отслеживания внесения изменений в структуру работ проекта, содержание проекта, ресурсы проекта и т.д. План-график проекта, План коммуникаций, Устав проекта, документ, описывающий постановку задачи, и пр. должны находиться в актуальном состоянии и содержать все одобренные изменения. Общее управление изменениями включает в себя следующие операции по управлению изменениями:

Рассмотрение и запросов на изменения;

Управление содержанием проекта;

Управление сроками проекта;

Изменения в рабочей группе проекта;



**Рис. 6. Управление изменениями**

Рассмотрение запросов на изменения.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Функциональный Заказчик, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты (Рабочая группа проекта), Заинтересованные стороны проекта.

Входы процесса: Устав проекта; Документ, описывающий постановку задачи; План-график проекта; Запросы на изменения.

Выходы процесса: Обновленный документ, описывающий постановку задачи (при необходимости); Обновленный План-график проекта (при необходимости); Одобренные запросы на изменения.

Описание процесса: При поступлении запросов на изменения от участников проекта Менеджер проекта совместно с Рабочей группой проводит анализ полученного запроса на изменения, определяя возможность учета предлагаемых изменений в проекте. В случае одобрения или отклонения Рабочей группой запросов на изменения, одобренные/ отклоненные изменения фиксируются в протоколе, который согласовывается Рабочей группой. Запросы на изменения не приводящие к изменению Устава проекта и корректировке План-графика проекта связанного с изменением ключевых вех, реализуются на основании протокола заседания РГП.

Управление содержанием проекта.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Функциональный Заказчик, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты, Рабочая группа проекта.

Входы процесса: Устав проекта; Документ, описывающий постановку задачи; Отчеты об исполнении проекта; План-график проекта; Одобренные запросы на изменение.

Выходы процесса: Обновленный Устав проекта (при необходимости); Обновленный документ, описывающий постановку задачи; Обновленный План-график проекта – в части структуры работ; Запросы на изменение.

Описание процесса: В ходе реализации проекта может возникнуть необходимость внесения каких-либо изменений в содержание проекта в случае изменения/добавления требований к продукту проекта. В случае появления дополнительных требований/ изменения требований к продукту проекта участники Рабочей группы проекта предоставляют Менеджеру проекта информацию и обоснование необходимости внесения изменений в содержание проекта. При необходимости Менеджер проекта информирует Консультанта-методолога о необходимости внесения изменений в документ, описывающий постановку задачи. Менеджер проекта по согласованию с Рабочей группой проекта вносит соответствующие запрошенные изменения в необходимые документы: План-график проекта, Устав проекта. Обновленный План-график проекта и Устав проекта утверждаются Главным конструктором.

Управление сроками проекта.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Функциональный Заказчик, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты, Рабочая группа проекта.

Входы процесса: План-график проекта; Отчеты об исполнении проекта; Одобренные запросы на изменение.

Выходы процесса: Обновленный План-график проекта.

Описание процесса: Управление сроками проекта включает процессы,



обеспечивающие своевременное закрытие проекта: Определения текущего состояния План-графика проекта; Выявление фактов изменения План-графика проекта; Управление изменениями в План-графике по мере их возникновения. Менеджер проекта в ходе выполнения проекта производит анализ сроков проекта по поступающим от Исполнителей отчетам и протоколам совещания, вносит необходимые изменения в План-график проекта. Изменения сроков проекта приводящих к изменению ключевых вех проекта утверждаются Главным конструктором.

Изменения в Рабочей группе проекта.

В случае возникновения конфликтных ситуаций между участниками проекта участники должны информировать Менеджера проекта, который подключается к решению проблемы. Источниками конфликтов могут являться:

недостаток ресурсов;

персональный стиль работы;

разногласия во мнениях;

непредвиденные обязанности, которые нужно возложить на каких-либо участников проекта;

двойная подчиненность сотрудника в ходе реализации проекта – функциональному руководителю и Менеджеру проекта.

В случае если Менеджеру проекта не удастся разрешить конфликтную ситуацию, он обращается за помощью к Куратору проекта. На этапе планирования и в процессе выполнения проекта возможна ситуация отсутствия у соответствующего Прямого руководителя сотрудника нужной квалификации. В таком случае соответствующий Прямой руководитель проводит анализ деятельности своих сотрудников на предмет выявления задач по проектам с более низким приоритетом, чем данный проект. В случае если сотрудники заняты на проекте с более низким приоритетом или не заняты в проектной деятельности, Прямой руководитель уведомляет Менеджера проекта о данном факте. Менеджер проекта направляет запрос в ОУП для снятия соответствующего сотрудника(ов) с проекта и включения в свой проект. Руководитель ОУП по поступившему запросу от Менеджера проекта направляет запрос на изменения Менеджеру проекта, ведущего проект с более низким приоритетом, информируя о необходимости снятия ресурса(ов) с проекта. Менеджер проекта с более низким приоритетом перепланирует проект с учетом временного отсутствия требуемых человеческих ресурсов, изменяя содержание проекта и, по возможности, не сдвигая сроки проекта.

## 8. Процесс завершения проекта

В многофазных проектах процесс закрытия проекта закрывает часть содержания проекта и операций, относящихся к данной фазе. Этот процесс включает в себя завершение всех выполненных операций во всех группах процессов управления проектом для формального закрытия проекта или проектной фазы и передачи документации завершеного или остановленного проекта в Офис управления проектами. Процедура закрытия включает в себя все операции и взаимодействия, необходимые для урегулирования и завершения любого контрактного соглашения, касающегося данного проекта, а также для определения операций, обеспечивающих формальное административное закрытие проекта. Эта процедура включает в себя как верификацию продукта (вся работа выполнена правильно и с удовлетворительным качеством) и административное закрытие (внесение в письменное соглашение изменений, отражающих окончательные результаты, и архивирование этой информации для использования в будущем). Особым случаем закрытия контракта является его преждевременное расторжение; к числу таких случаев относятся, например, не поставка продукта, перерасход бюджета или нехватка необходимых ресурсов.

Процедура завершения проекта.

Владелец процесса: Менеджер проекта.

Роли, участвующие в процессе: Главный конструктор, Заказчик, Функциональный Заказчик, Куратор, Исполнители, Консультант-методолог, Эксперты, Рабочая группа проекта, Заинтересованные стороны проекта.

Входы процесса: Устав проекта; План-график проекта; Документ, описывающий постановку задачи; Продукт проекта.

Выходы процесса: Акт о сдаче продукта проекта в промышленную эксплуатацию.

Описание процесса: Процедура завершения проекта состоит из следующих этапов: Подтверждение соответствия результатов проекта бизнес-требованиям, зафиксированным в документе, описывающем постановку задачи; Подтверждение соответствия результатов проекта критериям успешности проекта, зафиксированным в Уставе проекта; Согласование и утверждение Акта сдачи продукта проекта в промышленную эксплуатацию либо иной документ, подтверждающий приемку продукта проекта.

*По факту сдачи работ определяется успешность реализации проекта. Степень успешности определяет Главный конструктор на основании данных, предоставленных Куратором проекта и Руководителем ОУП в докладе по проекту. Реализация проекта может иметь следующие степени успешности:*

Полностью успешный;

Успешный;

Относительно успешный;

Слабо успешный;

Неуспешный.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Главный конструктор**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### КАРТОЧКА ПРОЕКТА

Краткое наименование проекта	
Полное наименование проекта	
Обоснование необходимости проекта ( <i>Указываются краткое описание планируемых целей проекта. Ссылки на нормативно правовую документацию (НПД)</i> )	
Краткое описание продукта проекта ( <i>Указываются общие сведения о Продукте проекта (новая услуга, информационная система, сетевые и инфраструктурные коммуникации и пр.) с общими функциональными требованиями.</i> )	
Ссылки на пункты мероприятий из текущего Регионального плана	
Участники проекта	
Инициатор проекта:	
Заказчик:	
Функциональный заказчик:	
Куратор проекта:	
Исполнитель:	
Менеджер проекта:	
Ограничения проекта	
Сроки:	
Бюджет:	
Иерархия проекта	
Проект подчиняется проекту:	
Подчиненные проекты:	

Заказчик \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Функциональный заказчик \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Руководитель Офиса  
Управления проектами \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**НАЗНАЧЕНИЕ/ПЕРЕНАЗНАЧЕНИ МЕНЕДЖЕРА  
ПРОЕКТА «НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

В качестве Менеджера на проект назначается <ФИО>, все необходимые рабочие материалы по проекту переданы в полном объеме.

Назначаемый Менеджер проекта \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Действующий Менеджер проекта  
(в случае переназначении) \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Куратор \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Руководитель Офиса  
Управления проектами \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_20 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

**Главный конструктор**

---

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ПОЛОЖЕНИЕ О РАБОЧЕЙ ГРУППЕ  
ПРОЕКТА «НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

1. Рабочая группа по **Цель проекта**.
2. Состав Рабочей группы утверждается и изменяется Главным конструктором.
3. Рабочая группа действует в соответствии с планом работы, который принимается на заседании Рабочей группы и утверждается ее руководителем.
4. Основными задачами Рабочей группы являются:  
**Перечисление задач проекта**
  - 1) .....
  - 2) .....и.т.д.
5. Рабочая группа для осуществления возложенных на нее задач имеет право:
  - 1) запрашивать и получать в установленном порядке от органов исполнительной власти Республики Коми, органов местного самоуправления в Республике Коми, государственных учреждений Республики Коми и муниципальных учреждений в Республике Коми материалы, необходимые для деятельности Рабочей группы;
  - 2) готовить в установленном порядке предложения по вопросам взаимодействия **кого с кем**.
6. В состав Рабочей группы входят руководитель Рабочей группы, заместитель руководителя Рабочей группы, секретарь Рабочей группы, Уполномоченный представитель Стороны, Представитель стороны и члены Рабочей группы.
7. Рабочая группа возглавляется руководителем Рабочей группы.  
Руководитель Рабочей группы:
  - 1) организует деятельность Рабочей группы;
  - 2) ведет заседания Рабочей группы;
  - 3) подписывает документы от имени Рабочей группы;
  - 4) дает обязательные для исполнения поручения секретарю Рабочей группы, членам Рабочей группы;
  - 5) осуществляет контроль за выполнением решений Рабочей группы.
8. По поручению руководителя Рабочей группы его обязанности, предусмотренные пунктом 7 настоящего Положения, исполняет заместитель руководителя Рабочей группы.
9. Секретарь Рабочей группы:

- 1) обеспечивает подготовку планов работы Рабочей группы, составляет повестки заседаний Рабочей группы, организует подготовку материалов к заседаниям Рабочей группы, а также проектов решений Рабочей группы;
- 2) информирует членов Рабочей группы о месте, времени проведения и повестке очередного заседания Рабочей группы, обеспечивает их необходимыми справочно-информационными материалами;
- 3) оформляет протоколы заседаний Рабочей группы и решения Рабочей группы.

10. Права и обязанности Уполномоченного представителя Стороны:

- 1) наделяется полномочиями принятия решений, от лица руководителя органа исполнительной власти или руководителя организации, в рамках достижения целей и решения задач поставленных перед рабочей группой;
- 2) координирует работу внутри представляемого им органа исполнительной власти или организации;
- 3) доводит решения Рабочей группы до руководства, представляемого им органа исполнительной власти;
- 4) согласовывает материалы, разработанные Рабочей группой, от имени представляемого им органа исполнительной власти;
- 5) имеет право делегировать свои полномочия другому участнику Рабочей группы.

11. Права и обязанности Представителя Стороны:

- 1) вносит предложения при согласовании материалов, связанных с деятельностью Рабочей группы;
- 2) взаимодействует с другими участниками Рабочей группы для решения задач Рабочей группы.

12. Формой деятельности Рабочей группы являются заседания. Заседания Рабочей группы проводятся по мере необходимости. Оповещение членов Рабочей группы о заседании с предоставлением всех необходимых документов и материалов осуществляет секретарь Рабочей группы не позднее, чем за два дня до даты проведения заседания.

Заседания Рабочей группы правомочны, если на них присутствуют не менее половины членов Рабочей группы. В случае отсутствия члена Рабочей группы на заседании он имеет право представить свое мнение по рассматриваемым вопросам в письменной форме.

13. Решения Рабочей группы принимаются большинством голосов присутствующих на заседании членов Рабочей группы.

В случае равенства голосов решающим является голос руководителя Рабочей группы.

Решения, принимаемые на заседаниях Рабочей группы, оформляются протоколами, которые подписываются руководителем Рабочей группы.

Член Рабочей группы, не согласный с решением Рабочей группы, вправе изложить свое особое мнение в письменной форме, которое прилагается к решению Рабочей группы.

12. Организационно-техническое обеспечение деятельности Рабочей группы осуществляет Менеджер проекта.

**УТВЕРЖДАЮ****Главный конструктор**\_\_\_\_\_  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.**СОСТАВ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ  
ПРОЕКТА «НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

<b>ФИО</b>	<b>Должность, предприятие</b>	<b>Роль в рабочей группе</b>	<b>Роль в проекте</b>
		Руководитель рабочей группы	Куратор проекта
		Заместитель руководителя рабо- чей группы	Менеджер проек- та
		Секретарь рабочей группы	
		Уполномоченный представитель	Функциональный заказчик
		Уполномоченный представитель	Исполнитель



**КЛАСС ПРОЕКТА**  
**«НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

Наименование критерия	Описание критерия оценки		Оценка проекта
<b>Важность и уровень контроля</b>	Стратегический: Заказчиком является: Президент Российской Федерации; премьер Министр Российской Федерации; Полномочный представитель в Северо-Западном Округе; Глава Республики Коми; Правительство Республики Коми.	А	
	Операционный: Заказчиком является: заместители Главы Республики Коми; руководители органов Государственной власти Республики Коми/	В	
	Внутренний: Заказчиком является: директор ГАУ РК «ЦИТ», директор ГБУ РК «ЦБИ», руководитель Офиса управления проектами.	С	
<b>Ограничения по времени</b>	Изменение сроков проекта невозможно.	А	
	Процедура изменения сроков проекта возможна при условии согласования со всеми участниками Рабочей группы проекта.	В	
	Процедура изменения сроков проекта может быть инициирована руководителем Офиса управления проектами при согласовании с Функциональным заказчиком.	С	

<b>Интегральный коэффициент сложности – max (Длительность, сложность коммуникаций, сложность разработки продукта проекта)</b>		
<b>Длительность</b>	Короткий - до 3 мес, или Длительный — более 9 мес.	A
	Средний— 3 - 9 мес.	C
<b>Сложность коммуникаций</b>	С участием более 2 функциональных заказчиков или исполнителей	A
	С участием 2 функциональных заказчиков или исполнителей	B
	С участием 1 функционального заказчика	C
<b>Сложность реализации продукта проекта</b>	Определяется экспертным путем, по умолчанию – С.	A
		B
		C

Консультант-методолог \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Куратор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Руководитель Офиса  
Управления проектами \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Главный конструктор**

---

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**УСТАВ ПРОЕКТА**  
**«НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

1. Цели и обоснование проекта

1.1. Полное и сокращенное наименование проекта.

Полное наименование проекта – **Наименование проекта.**

Сокращенное наименование проекта – **Краткое наименование проекта.**

Код проекта – **Код проекта.**

1.2. Цели проекта.

**В данном разделе описываются цели, которые планируется достичь в ходе исполнения проекта.**

1.3. Результаты выполнения проекта.

**В разделе описываются результаты, которых планируется достичь после исполнения проекта.**

1.4. Обеспечение условий исполнения проекта.

**Указываются условия выполнения проекта.**

2. Ограничения проекта.

2.1. Логические ограничения проекта.

**В данном разделе описываются логические рамки проекта. Необходимо представить перечень задач, которые в виде списка и по каждой задаче сделать комментарий, описывающий глубину реализации.**

2.2. Временные ограничения проекта.

**Указываются временные рамки проекта.**

2.3. Финансовые ограничения проекта.

**Указываются финансовые рамки проекта.**

2.4. Технические ограничения проекта.

**Указываются технические ограничения проекта**

2.5. Допущения проекта.

3. Организационная структура проекта.

### 3.1. Информация о Менеджере проекта.

Указывается Менеджер проекта и его полномочия.

### 3.2. Структура проектной команды.

Описывается структура проектной команды. Раздел должен содержать ссылку на документ «Положение о Рабочей группе проекта».

### 3.3. Функции (роли) участников проектной команды.

В данном разделе описываются роли, задействованные в данном проекте. По сравнению с документом «Положение о Рабочей группе проекта», в данном разделе более детально описываются список и функции ролей участников проектной команды.

Роль	Выполняемые функции

### 3.4. Состав участников проектной команды.

В данном разделе приводится состав команды проекта, с указанием роли, фамилии, имени, отчества, номера телефона и адреса электронной почты сотрудника. Роль каждого сотрудника указывается в соответствии с таблицей «Функции (роли) членов проектной команды».

Роль в проекте	Должность	Предприятие и подразделение	Ф.И.О.	e-mail	Телефон
1.					
2.					
3.					

## 4. Решение проблем проекта.

В данном разделе описывается, как должен осуществляться процесс управления проблемами проекта.

### 5. Требования к Продукту проекта и его характеристики.

### 6. Критерии приемки Продукта проекта.

План работ.

Указывается первоначальный план работ в виде иерархической структуры работ и контрольных точек плана.

### 7. Критерии оценки успешности проекта.

Указываются измеримые показатели успешного завершения проекта (с учетом ожиданий основных участников проекта).

### 8. Первоначально сформулированные риски.

Приводится список рисков и предлагаемая политика реагирования.

### 9. Класс проекта.

Указывается класс проекта установленный в документе Класс проекта.

**ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ**  
**«НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

	Название документа	Формат и способ представления	Отправитель	Получатели	Срок или периодичность

Участник РГП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Участник РГП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Участник РГП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Участник РГП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Приложение №9**  
**к методическим рекомендациям**  
**по управлению проектами**  
**в области информационных технологий**  
**УТВЕРЖДАЮ**  
**Главный конструктор**

---

«   »    20   г.

Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	02 Янв. '11	09 Янв. '11	16
					П	С	В
					П	С	В
1	Стар проекта	0 дней	Сб 01.01.11	Сб 01.01.11			
2	Управление проектом	6 дней	Пн 08.01.11	Пт 07.01.11			
3	Разработка Положения о Рабочей группе (результат: утвержденное Положение РГП)	1 день	Пн 03.01.11	Пн 03.01.11			
4	формирование состава Рабочей группы (результат: утвержденный Состав РГП)	1 день	Вт 04.01.11	Вт 04.01.11			
5	Определение Класса проекта (результат: согласованный Класс проекта)	1 день	Ср 05.01.11	Ср 05.01.11			
6	Разработка Устава проекта (результат: утвержденный устав)	1 день	Чт 06.01.11	Чт 06.01.11			
7	Разработка плана коммуникаций.	1 день	Чт 06.01.11	Чт 06.01.11			
8	Разработка матрицы ответственности (результат: Матрица ответственности согласованна)	1 день	Чт 06.01.11	Чт 06.01.11			
9	Разработка планграфика проекта (результат: утвержденный план-график)	1 день	Пт 07.01.11	Пт 07.01.11			
10	Предпроектное обследование (результат: Описание задачи или Концепция)	1 день	Пн 03.01.11	Пн 03.01.11			
11	формирование ТЗ (результат: согласованное ТЗ)	1 день	Пн 10.01.11	Пн 10.01.11			
12	Разработка системы/задачи (результат: рабочие ПО)	1 день	Вт 11.01.11	Вт 11.01.11			
13	Тестовая эксплуатация (результат: ПО без критических ошибок)	1 день	Ср 12.01.11	Ср 12.01.11			
14	Опытная эксплуатация (результат: ПО без замечаний)	1 день	Чт 13.01.11	Чт 13.01.11			
15	Промышленная эксплуатация (результат: ПО, обученные пользователи, комплект документации)	1 день	Пт 14.01.11	Пт 14.01.11			
16	Проект завершен	0 дней	Пт 14.01.11	Пт 14.01.11			

Согласовано  
Куратор проекта

**МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ**  
**«НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

Задача \ ответственный	Главный конструктор	Функциональный заказчик	Куратор	Менеджер проекта	Консультант методолог
Положение о РГП и Состав РГП	<b>У</b>	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>И</b>	
План-график проекта	<b>У</b>	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>И</b>	<b>С</b>
Класс проекта				<b>С</b>	<b>И</b>
Устав проекта	<b>У</b>			<b>И</b>	
.....					
Результат и Дата согласования матрицы ответственности					

О – ответственный; С – согласование; П – приемка; И – исполнение; У – утверждение;

**Примечание:** Представленная таблица является примером заполнения матрицы ответственности. Для заполнения по реальному проекту, в заголовках колонок указываются все участники проекта в (набор колонок расширяем). В заголовках строк указываются все задачи из плана-графика проекта (количество строк не ограничено). В пересечении согласно легенде проставляется действие каждого участника по указанной задаче. В последней строчке таблицы собираются подписи участников проекта согласовавших свои действия по перечисленным задачам.

**РЕГУЛЯРНЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА**  
**«НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА»**

1. Менеджер портфеля проектов (Куратор): \_\_\_\_\_.
2. Менеджер проекта: \_\_\_\_\_.
3. Функциональный заказчик: \_\_\_\_\_.
4. Исполнитель: \_\_\_\_\_.
5. Отчетный период с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_.
6. Общий процент исполнения по проекту<sup>1</sup> \_\_\_\_%
7. Отклонение от утвержденного графика \_\_\_\_\_ дней<sup>2</sup>.
8. Состояние проекта по мнению менеджера проекта:  
 [отличное, хорошее, удовлетворительное, не удовлетворительное].
9. Активные этапы проекта:

Название этапа	Плано- вая да- та окон- очания	Прогно- зируемая дата оконча- ния	Отклоне- ние <sup>3</sup>

10. Выполненные ключевые задачи за отчетный период (согласно плану проекта):

Название задачи	Пла- новая дата	Фактиче- ская дата	Отклоне- ние <sup>4</sup>

11. Ключевые задачи, завершающиеся в ближайшие два отчетных периода за текущим:

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Заполняется только в случае наличия плана проекта

<sup>2</sup> Указать количество рабочих дней, на которое, по мнению Менеджера проекта, проект отстает или опережает утвержденный план-график. Положительным числом указывается отставание от графика, отрицательным – опережение.

<sup>3</sup> Указать количество рабочих дней, на которое задача превысила или опередила график. Положительным числом указывается отставание от графика, отрицательным – опережение.

<sup>4</sup> Указать количество рабочих дней, на которое задача превысила или опередила график. Положительным числом указывается отставание от графика, отрицательным – опережение.



Название задачи	Плановая дата	Прогнозируемая дата	Прогнозируемое отклонение <sup>5</sup>	Проблемы (если есть)

12. Неисполненные ключевые задачи и упущенные по срокам контрольные точки на конец отчетного периода (согласно плану проекта):

Название задачи	Плановая дата	Прогнозируемая дата	Прогнозируемое отклонение <sup>6</sup>	Причина неисполнения/планируемые действия

13. Проблемы/риски текущей фазы проекта:

Описание проблемы	Возможные действия	Требуются ли действия руководства и какие?

14. Примечания:

**Общие комментарии к заполнению отчета:**

1) Оценка состояния МП и куратором выполняется по следующим правилам:

**Отличное** - все работы выполняются в срок, нет реализовавшихся отрицательных рисков проекта, бюджет проекта не превышает, окончание проекта планируется в утвержденный срок

**Хорошее** - в проекте имеются незначительные проблемы, которые не ведут к

<sup>5</sup> Указать количество рабочих дней, на которое задача превысила или опередила график. Положительным числом указывается отставание от графика, отрицательным – опережение.

<sup>6</sup> Указать количество рабочих дней, на которое задача превысила или опередила график. Положительным числом указывается отставание от графика, отрицательным – опережение.

срыву утвержденных сроков окончания проекта, превышение не более, чем на 5%.

**Удовлетворительное** - в проекте имеются серьезные проблемы, которые могут привести к срыву утвержденных сроков либо превышение запланированного бюджета составляет более 5%.

**Неудовлетворительное** - в проекте имеются серьезные проблемы, которые могут привести к неудовлетворительному завершению проекта.

2) Описание задач и ключевых точек, а также степень их выполнения подразумевает ведение МП проектного плана или перечня актуальных и планируемых работ. В каждом проекте необходимо вести рабочий план или список актуальных и планируемых работ на 2 недели вперед.

3) Общий процент исполнения по проекту экспертно определяется МП или рассчитывается с помощью инструмента планирования и мониторинга проектов (например, MS Project).

Учебное издание

Герашенкова Татьяна Михайловна

Маркелова Ольга Олеговна

## **Управление проектами**

Учебно-методическое пособие  
для проведения практических занятий  
для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент»  
(профиль 08020001 «Производственный менеджмент»,  
профили «Маркетинг»  
очной формы обучения

Редактор Павлютина И.П.

---

Подписано к печати 2.04.2015 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 2,49. Тираж 30 экз. Изд. №2950.  
Издательство Брянского государственного аграрного университета.

---

243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, БГАУ

