Процедура управления проектами

# Цель

Целью документа является определение основных понятий и схемы их взаимодействия в ходе выполнения проекта.

# Основные понятия

В ходе работы над проектом, а также для работы внутри организации по другим направлениям необходимо использовать единый набор понятий, обязательный для ознакомления всем участникам проекта:

**Бюджет** – фиксированные затраты в деньгах или в человеко-часах на проект и задачи внутри проекта.

**Задача** – различают задачи внутри проектного плана и задачи конечным исполнителям. Задачи внутри проектного плана, как правило, назначаются на руководителя группы (направления) или на всех сотрудников группы (направления) с целью планирования ресурсов, и могут в дальнейшем разделяться на задачи конечным исполнителям. В любом случае у задачи есть конечный срок и единый ответственный. Задачи без срока, либо без ответственного, либо с несколькими ответственными должны быть дополнены для принятия в работу.

**ЗНИ, запрос на изменение** – документ по определённому шаблону, в котором фиксируется суть изменения, его причины и возможное влияние на проект, а также рекомендация для Проектного комитета по принятию или отклонению ЗНИ.

**Изменение** – событие, которое может повлиять на цели, результаты, сроки и бюджет проекта. Подлежит анализу в рамках Управления изменениями и утверждения Проектным комитетом.

**Проблема** – факт на проекте, который может привести к недостижению проектом заявленных целей в рамках установленных для проекта сроков и бюджета. Например, к проблемам проекта относят: отсутствие требуемых ресурсов (в объёмах или в компетенциях), неадекватное поведение заказчика (постоянное изменение достигнутых договорённостей). Руководитель проекта разрабатывает мероприятия по решению проектных проблем, информирует об имеющихся проблемах Проектный комитет. Все проблемы по проекту заносятся в «Реестр текущих вопросов».

**Проект** – временная организация, которая ставит целью выдать определённые результаты за ограниченные сроки и ограниченный бюджет.

**Риск** – событие, которое при его реализации может привести к недостижению проектом заявленных целей в рамках установленных для проекта сроков и бюджета. Подлежит анализу руководителем проекта с точки зрения вероятности реализации и объёма возможного урона проекту, при необходимости руководитель проекта разрабатывает и реализует меры по уклонению от риска (уменьшение вероятности его наступления) или митигации (смягчение последствий от наступления рисков), сообщает о рисках проекта Проектному комитету. Все риски по проекту заносятся в «Реестр текущих вопросов».

**Руководитель проекта** – отвечает перед Проектным комитетом за достижение целей проекта в рамках зафиксированных сроков и бюджета. Для этого управляет ресурсами проекта, а именно формирует и назначает задачи исполнителям, спрашивает с исполнителей статус по выполнению задач, управляет другими проектными процедурами (рисками, проблемами, изменениями, коммуникациями, ожиданиями заказчика и т.п.) в рамках стандартов проектного управления.

# Общие положения

## Организация встреч

1. Обязательными атрибутами встречи являются: чёткая повестка в терминах планируемых конечных результатов встречи, набор участников, дата и время проведения с учётом свободного времени участников встречи, продолжительность встречи, секретарь встречи. Встречи без любого из обязательных атрибутов должны быть отменены, переработаны и назначены заново.
2. Встреча должна содержать минимальный набор участников для принятия решения по обозначенной повестке. Дополнительные участники должны быть удалены из встречи.
3. Секретарь встречи должен приложить ко встрече материалы для ознакомления за время, достаточное для изучения материалов, стандарт – 2 рабочих дня.
4. Участники встречи должны ознакомиться с приложенными ко встрече материалами и подготовить свои вопросы до встречи.
5. Если на встрече возникла потребность изменить повестку, перечень участников или длительность встречи, данная встреча должна быть завершена и назначена новая встреча.
6. Результатом встречи должен быть согласованный протокол, составленный по шаблону.
7. В случае принятия решения на встрече полномочий присутствующих участников встречи должно быть достаточно, также должны присутствовать все заинтересованные стороны / согласующие.
8. Файл с протоколом должен быть назван в соответствии с наименованием, принятым на проекте, например: ГГГГММДД\_<Код проекта>\_<Наименование встречи> или ГГГГММДД\_<Код проекта>\_<Номер встречи>.
9. Протокол должен быть направлен секретарём встречи всем участникам в течение двух дней с момента окончания встречи и согласован участниками встречи.
10. Рекомендуемый формат согласования: протокол согласован по умолчанию, если в течение двух дней после отправки протокола ни от одного участника встречи не поступили замечания. Секретарь встречи сообщает формат согласования в сопроводительном письме.
11. Замечания принимаются только от участников встречи. В протоколе фиксируется только то, что происходило на встрече.
12. Руководитель проекта сохраняет согласованный протокол в проектную папку.
13. Если необходимо зафиксировать решение, то может быть составлен протокол без встречи, при условии согласования по почте всеми участниками встречи, перечисленными в протоколе. Также в этом случае в протоколе указывается: время / место – не применимо (заочно).

## Управление задачами

Для управления задачами в Организации используется Битрикс24. Проект должен быть создан в Битрикс, все задачи по проекту создаются руководителем проекта или руководителями направлений в Битрикс24. Исполнители указывают: принятие задачи в работу, завершение задачи, формируют запрос руководителю проекта или руководителю направление на изменение задачи: изменение объёма, сроков, ответственного.

Руководитель проекта и руководители направлений на проекте (в рамках своего направления) отвечают за актуальность задач в Битрикс24. Для этого руководитель проекта и руководители направлений проверяют статус по задачам ежедневно.

## Управление изменениями

Любой участник проекта, который столкнулся с событием / риском изменения целей, перечня результатов, сроков и бюджета проекта должен незамедлительно сообщить об этом руководителю проекта.

Руководитель проекта при необходимости формирует Запрос на изменение (ЗНИ), который выносится на заседание Проектного комитета. Проектный комитет принимает решение по ЗНИ: принять или отклонить.

Изменение длительности одного из этапов проекта также является изменением и подлежит утверждению Проектным комитетом.

## Эскалация

Если участник проекта считает, что вопрос не решается в рамках рабочей группы / направления проекта, он обязан довести данный вопрос до сведения руководителя проекта, который принимает решение по классификации (риск, проблема) и мероприятиях, при необходимости.

# Описание процедур

В данном разделе описывается жизненный цикл проекта, который состоит из следующих этапов:

1. Инициирование – подготовка инициативы для рассмотрения Проектным комитетом (далее – ПК)
2. Исполнение – реализация проекта руководителем проекта (далее – РП)
3. Закрытие – приёмка результатов проекта Проектным комитетом

Далее каждый этап рассматривается более подробно, описание соответствует шагам на графической схеме бизнес-процесса.

## Инициирование

1. При необходимости реализовать инициативу, которая по характеристикам подходит под проект, инициатор собирает информацию о предстоящем проекте и документирует её в шаблонах Паспорта проекта, Плана проекта (календарный план-график проекта), формирует Заявку на рассмотрение проекта в свободной форме и направляет Секретарю ПК с приложением Паспорта и Плана проекта.
2. Секретарь ПК организует встречу: собирает участников ПК исходя из их свободного времени либо при регулярных встречах ПК добавляет вопрос в повестку очередной встречи. Секретарь ПК рассылает информацию по инициативе участникам ПК заблаговременно (стандартно – за 2 рабочих дня) и прикладывает ко встрече.
3. Участники ПК рассматривают информацию по инициативе до встречи, на встрече задают необходимые уточняющие вопросы инициатору. Решения по инициативе могут быть двух видов: стартовать проект или отклонить инициативу. Кроме этого, ПК назначает руководителя проекта и выделяет другие ресурсы, перечисленные в Плане проекта.
4. Секретарь ПК фиксирует решения ПК в Протоколе ПК, рассылает протокол участникам ПК инициатору, обеспечивает согласование Протокола ПК, после чего информационно рассылает участникам ПК и инициатору итоговую версию Протокола ПК, сохраняет его. Проект считается начатым, если есть решение Протокола ПК «стартовать проект».

## Исполнение

1. По проектам, по которым есть решение в Протоколе ПК «стартовать проект», РП на основе Паспорта и Плана проекта собирает команду проекта и рассказывает о целях, сроках и бюджете проекта. Также обозначает риски, рассказывает о данной Процедуре, перечисляет основные положения, отвечает на возникающие вопросы. Если на установочной встрече принимаются решения (например, идентифицированы риски или проблемы), эти решения фиксируются в Протоколе.
2. РП распределяет задачи на конечных исполнителей на ближайший период (неделя, две недели, месяц) на основе Плана проекта, при необходимости разделяет задачу на несколько задач, убеждается, что исполнители приняли и поняли поставленные задачи.
3. Исполнители из Проектной команды принимают задачи в работу и исполняют задачи, обновляя статус и добавляя комментарии к задаче в Битрикс24.
4. С установленной в проекте периодичностью, но не реже раза в месяц (рекомендуется – раз в неделю) РП формирует «Отчёт по статусу проекта» и высылает участникам ПК или представляет на заседании ПК. РП представляет ЗНИ, риски и проблемы только очно.
5. Секретарь ПК организует заседание ПК, а также формирует общий отчёт «Статусы по проектам».
6. ПК принимает решения на основе сводного отчёта «Статусы по проектам» и «Отчёта по статусу проекта»: продолжать (по умолчанию), закрыть досрочно (при отсутствии ресурсов, неактуальных целях, несоответствии целей стратегии организации, наличии более приоритетных проектов). Решения ПК фиксируются в Протоколе ПК.
7. ПК при необходимости предлагает либо запрашивает разработку «Плана корректирующих мероприятий» по проекту при наличии проблем или рисков, который прикладывается к Протоколу ПК.
8. Секретарь ПК обеспечивает согласование Протокола ПК, рассылку участникам ПК и заинтересованным лицам и сохраняет его в архиве. Также Секретарь ПК запрашивает статус по «Плану корректирующих мероприятий», если он был сформирован ранее.

## Закрытие

1. При выполнении всех задач по проекту РП готовит отчёт по шаблону «Отчёт о закрытии проекта», направляет вместе с «Заявкой на рассмотрение проекта» Секретарю ПК.
2. Секретарь ПК организует встречу: собирает участников ПК исходя из их свободного времени либо при регулярных встречах ПК добавляет вопрос в повестку очередной встречи.
3. ПК принимает результаты проекта, что секретарь ПК фиксирует в Протоколе ПК.
4. Секретарь ПК обеспечивает согласование Протокола ПК, рассылку участникам ПК и заинтересованным лицам и сохраняет его в архиве.
5. РП проводит встречу с командой проекта на основе решения из Протокола ПК и выученных уроков из «Отчёта о закрытии проекта», при необходимости дополняет перечень выученных уроков.
6. РП передаёт знания о выученных уроках другим проектам, для этого готовит и проводит презентацию на общей встрече.

# Приложение 1. Шаблоны

1. Паспорт проекта
2. Чек-лист запуска
3. Протокол встречи
4. Запрос на изменение
5. Статусы по проектам
6. Текущие вопросы
7. Отчёт о статусе проекта
8. Отчёт о закрытии проекта