

# Процесс реализации проекта

Модуль 4

# Реализация проекта

- Менеджер Проекта проставляет конкретные сроки проекта в План Проекта **<2\_3 Project Plan>**.
- Менеджер Проекта совместно с Управляющим проектами проводят встречи на основе **<Порядок коммуникаций>**
- Еженедельно Менеджер проекта предоставляет Управляющему проектом отчет о ходе проекта **<3\_2 Project Status Report>**.
- Менеджер проекта на постоянной основе в рабочем порядке взаимодействует со всеми участниками Проектной группы (общее совещание минимум 1 раз в неделю) для обсуждения текущей ситуации о ходе проекта, решения возникших вопросах и т.д.
- Участники Проектной группы выполняют задачи в рамках утвержденного календарного плана проекта.
- В конце каждого месяца (не позднее 28 числа) Менеджер проекта собирает **<3\_4 Timesheets>**, консолидирует в **<3\_5 Consolidated Timesheet>** и передает Управляющему проектом для бухгалтерии.
- Проектный офис 1 раз в неделю встречается для обсуждения текущей ситуации по портфелю проектов, решения возникших вопросов и т.д.
- Проектный офис 1 раз в квартал выносит на заседание Комитета по проектам статус портфеля проектов .
- Управляющий Проектами контролирует формирование и наполнение всей документацией (включая протоколы совещаний) по проекту.

## **ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТОВ. ПРАВИЛА ЗАПОЛНЕНИЯ**

1. Файл «3\_2 Project Status Report.doc».
2. Отчет должен быть честным и давать полную картину состояния проекта.
3. Отчет должен занимать не более 1 листа.
4. Формат отчета (порядок и набор разделов) должен совпадать с форматом, находящемся на общем ресурсе.
5. Код и название проекта должны соответствовать коду и названию из файла с портфелем проекта «Portfolio.xls».
6. В разделе «Детальный отчет» описывается состояние всех контрольных точек (основных этапов) проекта. Контрольные точки отчета должны совпадать с контрольными точками Project-плана.
7. В разделе «Требуется решение следующих вопросов» необходимо указать список вопросов, решение которых выходит за рамки полномочий Менеджера Проекта, предложение по переоценке будущих рисков в связи с новыми обстоятельствами, изменении состава Проектной группы или выделение дополнительных ресурсов.
8. Раздел «Оценка состояния проекта» должен заполняться Управляющим проектом и содержать краткую оценку проекта за прошедшую неделю.
9. Отчеты должны располагаться на общем сетевом ресурсе Проектного офиса.

# Процедура внесения изменений в проекты

Ответственный за исполнение процедуры – Управляющий Проектами.

Ключевой показатель эффективности процедуры – заявка на изменение проекта готова в течение 2 дней после выявления необходимости изменений.



#	Шаг	Содержание	Исполнитель	Документ (результат)	Контролер	Сроки	Инструкции, стандарты
1	Подготовка и направление запросов на изменения Управляющему проектом.	•Необходимые изменения в Устав проекта	Менеджер проекта	•Project Change Request	Управляющий проектом	В течение 1 дня с момента выявления необходимости изменений	•Запрос на изменение в проекте. Правила заполнения.
2	Анализ запроса на изменения.	Анализ требуемых изменений в проектах оцениваются Управляющим Проектами	Управляющий проектом	•Project Change Request	Руководитель Проектного офиса	1 день	•Запрос на изменение в проекте. Правила заполнения.
3	Направление запросов Руководителю Проектного офиса	•Все заявки на изменения направляются по электронной почте Руководителю Проектного офиса • Заявки выкладываются на общий сетевой ресурс Проектного офиса	Управляющий проектом	•Project Change Request	Руководитель Проектного офиса	Сразу после окончания анализа запроса	
4	Включение запросов в повестку Комитета по проектам	•Подготовка перечня изменений для вынесения на Комитет по проектам	Руководитель Проектного офиса	•Повестка дня Комитета по проектам	Руководитель Проектного офиса	Вторник с 16-00 до 18-00	

## **ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОЕКТЕ. ПРАВИЛА ЗАПОЛНЕНИЯ**

1. Файл «3\_3 Project Change Request.doc».
2. Запрос должен занимать не более 1 листа.
3. Формат запроса должен совпадать с форматом, находящимся на общем ресурсе.
4. Запрос формируется и отправляется как только выяснилась неизбежность изменений в проекте.
5. Запрос составляется в случае, когда неизбежны следующие изменения в проекте:
  - a. Сроки проекта (изменение сроков задач внутри проекта допускается без заявки, если это не влияет на сроки всего проекта).
  - b. Бюджет проекта
  - c. Менеджер проекта.
  - d. Содержание проекта.
  - e. Поставщик.
  - f. В поле «Обоснование изменений» должны быть описаны конкретные факты, причины, которые привели к необходимости изменений.
6. Запрос должен располагаться на общем сетевом ресурсе Проектного Офиса.

# Правила внесения изменений

Запрос на изменения необходимо выносить на Комитет по проектам в случае, если увеличивается срок, бюджет, меняется менеджер, содержание или поставщик.

Изменение имеет право вносить заказчик, заинтересованное лицо или Комитет по проектам.

Изменения приветствуются, если они в начале проекта, а не в конце.

Если закончена фаза планирования задачи, то изменение в содержание этой задачи вноситься не может.

Изменения могут отвечать на вопрос «Как?», а не «Что?».

Изменения, влияющие на срок и бюджет, оформляются в соответствии с форматом и выносятся на Комитет по проектам.

Изменения должны быть определены на соответствующем уровне (Приложение А).

Изменения должны положительно влиять на достижение выгод проекта.

Если изменение влияет отрицательно на сроки получения выгод (влияние на выгоды других проектов), то изменение не принимается.

Любое изменение до выноса на КП должно быть согласовано с Заказчиком.

# Формат TimeSheets

**Timesheet (таймшит)** - документ, предоставляемый участником проекта, показывающий затраченное время на выполнение задач по проекту в отчетном периоде.

Табель учета рабочего времени					
Код и наименование проекта					
Период учета					
Исполнитель работ		(ФИО и должность)			
Объект создания/изменения					
#	Описание работ	Дата проведения работ	Время начала	Время завершения	Длительность работ
1					0:00
2					0:00
3					0:00
4					0:00
5					0:00
6					0:00
7					0:00
8					0:00
				<b>Итого:</b>	0:00
Подтверждаю					
Исполнитель		(ФИО)			

# Правила заполнения TimeSheets

- Timesheet начинает заполняться с момента утверждения “Устава проекта” до утверждения “Отчета о завершении проекта” на Комитете по проектам;
- Timesheet заполняется каждым участником проекта в соответствии с форматом;
- При заполнении требуется указывать наименование задачи, дату/время начала/окончания работы, фактически затраченное время (час: мин);
- Пункт «Объект создания/изменения» - основной актив над созданием и удорожанием которого, работает участник проекта;
- Максимальное количество рабочих часов в отчётном периоде необходимо уточнять у менеджера проекта или узнавать в открытых источниках баланс рабочего времени;
- В TimeSheet включаются работы по проекту: заявки CQ, пункты плана (задачи), участие в рабочих встречах, другие работы связанные с проектом и согласованные с менеджером проекта;
- Заполненный индивидуальный TimeSheet предоставляется Менеджеру проекта не позднее, чем за 5 (пять) рабочих дня до последней рабочей даты отчетного периода;
- Отчетный период - с первого по последнее рабочее число месяца;
- Работы, проводимые после сдачи TimeSheet до конца отчетного периода, включаются в TimeSheet следующего месяца.



# ПРАВИЛА ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ И ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Каждая папка должна содержать в себе следующие данные:

## **Папка Project Documentation:**

- 1\_1 Project Initiation – Заявка проекта
- 1\_2 Project Initiation Analysis - Анализ заявки проекта
- 2\_1 Project Charter – Устав проекта
- 2\_3 Stakeholder Analysis - Анализ требований заинтересованных лиц
- 2\_4 WBS – Иерархическая структура работ проекта
- 2\_5 Bidding Analysis - Анализ предложений поставщиков
- 2\_6 Resources Request – Запрос на выделение ресурсов
- 2\_7 Project Plan – План проекта
- 3\_1 Project Group Meeting Minutes - Протокол встречи
- 3\_2 Project Status Report - Отчет о статусе проекта
- 3\_3 Project Change Request - Запрос на изменение в проекте
- 3\_4 Timesheets - Табели рабочего времени исполнителей проекта
- 3\_5 Consolidated Timesheet - Консолидированный табель рабочего времени рабочей группы
- 4\_1 Project Final Acceptance Report - Отчет о завершении проекта
- 4\_2 Team Appraisal - Оценка рабочей группы проекта
- 4\_3 Bonuses Award – Служебная записка о выплате бонусов
- 4\_4 Intangible Asset Acceptance Report - Акт приема-передачи созданного нематериального актива
- 5\_1 Monitoring Benefits - Мониторинг выгод по проекту

## **Папка Материалы:**

Другие документы по проекту, материалы.

# Правила наименования стандартных файлов по проекту

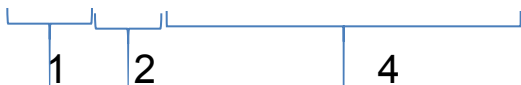
Правила наименования основных документов по проекту:

Название файлов должно состоять из следующих частей:

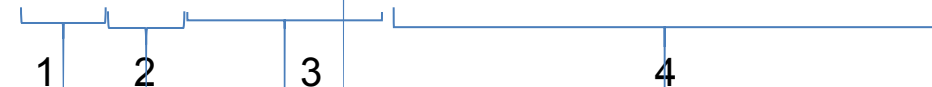
1. Первые три символа - номер документа в проектной методологии
2. Код проекта в скобках
3. Дата в формате ГГГГ-ММ-ДД (только для периодических отчетов)
4. Тип документа в проектной методологии

Например:

2\_2 (079) Stakeholder Analysis



3\_1 (186) 2008-04-28 Project Group Meeting Minutes



# Порядок коммуникаций

№	Средство коммуникации	Тема коммуникации	Регламент срока	Результат	Длительность встречи	Участники
<b>1 Инициация</b>						
1.1	<b>Встреча</b>	Обсуждение новых заявок	Не позднее чем через неделю в четверг от даты поступления заявки в ПО	Статус заявки определен, назначен управляющий проектом	1 час	Проектный офис (ПО), заказчик проекта (З) (или его представитель)
1.2	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Обсуждение заявки	До вторника следующей недели от даты 1.1	Заявка доработана, одинаковое понимание выгод, результатов, требований проекта	2 часа	Управляющий проектом (У), З
1.3	<b>Встреча</b>	Комитет по проектам	В ближайшую среду от даты 1.2	Статус заявки определён	25 минут	Комитет по проектам (КП), У, З

№	Средство коммуникации	Тема коммуникации	Регламент срока	Результат	Длительность встречи	Участники
<b>1 Подготовка (базовое планирование)</b>						
1.4	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Сбор базовых требований	В течение двух недель от даты утверждения заявки	Базовые требования З и ЗЛ, ИСР базового уровня собраны	2 часа	У, М, З, ЗЛ
1.5	<b>Встреча</b>	Согласование базовых требований	Не позднее чем через 25 дней от даты утверждения заявки	- Согласованные или отклоненные базовые требования. - Определены критерии приема	2 часа	У, М, ЗЛ, З
1.6	<b>Встреча – презентация Заказчика</b>	Вдохновение проектной команды	Не позднее 2 недель от даты утверждения заявки на КП	Все узнали о важности проекта; целях; выгодах; требованиях к результату проекта, с привязкой к стратегическим целям. Все вдохновлены идеей проекта!	30-60 минут	У, М, З, ЗЛ, ЭГ, Ломтадзе М.
1.7	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Выделение ресурсов	Не позднее чем через 25 дней от даты утверждения заявки	Экспертная группа сформирована	1 час	Выделенные ресурсы (Р), У, М
1.8	<b>Встреча</b>	По Базовому уставу проекта	Не позднее чем через 25 дней от даты утверждения заявки	Базовый устав разработан: Определены: - фазы; проекта/сроки/бюджет; - что не входит в проект; - состав участников; - ограничения и допущения; - риски.	4 часа	Экспертная группа (ЭГ), У, М
1.9	<b>Встреча / Переписка</b>	По Базовому уставу проекта	Не позднее чем через 25 дней от даты утверждения заявки	Согласованный базовый устав	1 час	У, М, З, ЗЛ
1.10	<b>Встреча</b>	Комитет по проектам (по средам)	В ближайшую среду от даты 1.9	Решение Комитета об утверждении/ отклонении/на доработку базового устава	25 минут	КП, У, М, З

№	Тип коммуникации	Тема коммуникации	Регламент срока	Результат	Длительность	Участники
<b>2 Планирование</b>						
2.1	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Сбор требований	В течение двух недель от даты утверждения заявки 1.3	Документ «Анализ требований» заполнен	2 часа	ЗЛ, У, М
2.2	<b>Встреча / переписка</b>	Согласование требований	Не позднее, чем через 10 дней от даты 2.1	- Согласованные или отклоненные требования. - Определены критерии приема	1 час	У, М, З
2.3	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Выделение ресурсов	Не позднее чем через 10 дней от даты утверждения заявки	Экспертная группа сформирована	1 час	Выделенные ресурсы (Р), У, М
2.4	<b>Встреча / Переписка</b>	Ознакомление с требованиями	Не позднее, чем через 10 дней от даты 2.1	ЭГ с требованиями ознакомлена	1 час	ЭГ, М, У
2.5	<b>Встреча</b>	Согласование решения по реализации на ТК	В ближайший вторник от даты 2.1	Решение по реализации утверждено	30 минут	Технологический комитет (ТК)
2.6	<b>Встреча</b>	Составление Иерархической структуры работ (ИСР)	Не более 15 дней от даты 2.4	ИСР разработана	2 часа	ЭГ, У, М
2.7	<b>Встреча / переписка</b>	Выделение ресурсов	Не позднее, чем через неделю от даты 2.6	Рабочая группа сформирована	1 час	РГ, У, М, Р
2.8	<b>Встреча</b>	Планирование по проекту	Не более 25 дней со дня утверждения заявки	План проекта согласован	4 часа	РГ, У, М
2.9	<b>Встреча</b>	Определение бюджета (выбор поставщика)	Не более 85 дней со дня утверждения Заявки	Бюджет определен		З, У, М, РГ
2.10	<b>Переписка</b>	Согласование плана по проекту	Не более недели от даты 2.8.	План согласован	1 час	У, М, РГ
2.11	<b>Переписка / Телефонный разговор</b>	Составление устава	Не более 25 дней со дня утверждения заявки	Устав разработан: Определены: фазы/сроки/бюджет; что не входит в проект; состав участников; ограничения и допущения; риски.	4 часа	У, М
2.12	<b>Встреча</b>	Согласование устава	Не более 25 рабочих дней со дня утверждения заявки	Устав согласован	1 час	У, М, З
2.13	<b>Встреча</b>	Комитет по проектам	В ближайшую среду от даты 2.12	Устав утвержден (срок и бюджет утверждены)	25 минут	КП. У, М, З
2.14	<b>Встреча / презентация</b>	Презентация «Проект стартует!»	В течение 2 дней после даты 2.13	Все узнали от заказчика зачем нам нужен проект, от менеджера проекта базовый план по проекту.	1 час	ЭГ, Заинтересованные лица (ЗЛ), У, М, З

№	Тип коммуникации	Тема коммуникации	Регламент срока	Результат	Длительность	Участники
<b>2.9 Поставщики</b>						
2.9.1	<b>Переписка / Телефонный разговор</b>	Контакт с поставщиками	По плану	Список потенциальных поставщиков	3 часа	Поставщик (П), М
2.9.2	<b>Переписка</b>	Технические требования (ТЗ)	По плану	Технические требования отправлены	15 минут	П, М
2.9.3	<b>Встреча</b>	Анализ и выбор решений	По плану	Подходящие предложения (решения) проанализированы и выбраны	2 часа	ЭГ, У, М
2.9.4	<b>Встреча</b>	Обсуждение деталей предложения	По плану	Детали предложения понятны	3 часа	П, З, У, М
2.9.5	<b>Встреча/ Переписка / Телефонный разговор</b>	Переговоры по цене	По плану	Полученная скидка	2 часа	П, З, У, М
2.9.6	<b>Встреча</b>	Комитет по проектам	В ближайшую среду от даты 2.9.4	Выбранный поставщик	25 минут	КП, У, М, З

№	Тип коммуникации	Тема коммуникации	Регламент срок	Результат	Длительность	Участники
<b>3 Реализация</b>						
3.1	<b>Встреча</b>	Статус с Заказчиком	Периодически раз в неделю	Статус по проекту ясен	1 час	У, М, З
3.2	<b>Встреча / Переписка / Телефонный разговор</b>	Статус с исполнителями	Периодически раз в неделю до вторника	Статус по задачам ясен	1 час	РГ, У, М
3.3	<b>Встреча</b>	Статус в проектном офисе	Периодически каждую неделю по вторникам	Статус по проекту ясен	5 минут	У
3.4	<b>Встреча</b>	Вынос статуса / изменения по проекту на Комитет по проектам	В ближайшую среду	Статус по проекту ясен, изменения по проекту утверждены	15 минут	КП, У, М, З

# Правила коммуникаций

1. Для назначения встреч и электронной переписки необходимо использовать MS Outlook.
1. Для эффективного проведения встреч необходимо руководствоваться документом **<Регламент управления встречей>**.
2. Для управления отношениями между членами проектной группой необходимо использовать **<Порядок коммуникаций>**.
3. Для отображения связей между исполнителями и членами проектной команды можно использовать шаблон **<2\_8 Communication Matrix>**.