



**ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ**

к проекту 4.8. Стандартизация предприятия

**Концепция модернизации проектной деятельности в
ЗАО «Предприятие»**

Санкт-Петербург

2009

Содержание

1. Термины и сокращения, используемые в настоящем документе	3
2. Общие положения.....	5
3. Классификация проектов ЗАО «Предприятие».....	6
4. Организационная структура и персонал управления проектами.....	7
5. Стадии реализации проектов	11
5.1. Инициация проекта.....	12
5.2. Планирование работ проекта.....	13
5.3.Исполнение проекта.....	14
5.4. Эксплуатация и сопровождение проекта.....	16
5.5. Завершение проекта.....	16
6. Сбор информации о проекте и оценка качества его выполнения.....	17
7. Структура документации, регламентирующей проектную деятельность предприятия..	17
Приложение 1. Технологические схемы выполнения этапов проектной деятельности.....	20

1. Термины и сокращения, используемые в настоящем документе

БД – База данных

Бизнес-процесс - множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности

Внедрение бизнес-процесса - ввод в действие новых/усовершенствованных технологических процессов с утверждением соответствующей регламентирующей их документации, а также ввод в промышленную эксплуатацию результатов выполнения проектов по разработке и доработке ПО и ПТК

ГД – Генеральный директор

ЗАО «Предприятие» - Закрытое Акционерное Общество «Предприятие»

ЗГД ИТ – Заместитель Генерального директора по информационным технологиям

ИС – Информационная система

ИТ – Информационные технологии

Отклонение в проекте – несовпадение фактических и плановых результатов проекта, выход за пределы установленных требований

ОЭ – Опытная эксплуатация

План управления проектом (Устав проекта) – основополагающий документ проекта, содержащий согласованное всеми участниками документально зафиксированное представление о проекте

ПО – Программное обеспечение

Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, используемым ресурсам и характеристикам ожидаемых результатов

Проектная документация – документация, сопровождающая реализацию проектов поддержки производственной деятельности и развития в ЗАО «Предприятие»

Проектные риски – возможность возникновения непредвиденных ситуаций или событий в проекте, которые могут негативно воздействовать на достижение целей проекта

ПТК – Программно-технический комплекс - это набор технических и программных средств, работающих совместно для выполнения одной или нескольких сходных задач

ПЭ – Промышленная эксплуатация

Разработчик ПО – лицо или структура, создающие или изменяющие ПО

СУП – система управления проектами на базе системы электронного делопроизводства Lotus Notes

ТЗ – Техническое задание

ТЭО – Технико-экономическое обоснование

ЦУП - Центр управления проектами

2. Общие положения

Данная концепция описывает технологию управления проектами в ЗАО «Предприятие» с учетом предложений по ее модернизации в целях повышения качества проектной деятельности на предприятии, в частности таких ее элементов как: целеполагание, формирование организационной структуры управления проектами, управление отклонениями в проектах, распределение полномочий и ответственности, регулирование вопросов двойного подчинения, мотивация участия в проектной деятельности, сокращение сроков принятия решений и выполнения этапов проектов, обеспечение процессов сбора и накопления информации о реализации проектов на предприятии для повторного ее использования в дальнейшем.

В ЗАО «Предприятие» проекты рассматриваются как эффективная форма реализации изменений на предприятии (т.е. используются как инструмент внутреннего развития).

Реализация проектной деятельности, согласно данной концепции, предполагает совмещение имеющейся на предприятии функциональной структуры с элементами проектной.

Для работы над проектами назначается Руководитель проекта, формируется рабочая группа проекта, привлекаются специалисты функциональных структурных подразделений.

Центр управления проектами (ЦУП) выступает в качестве проектного офиса, координирующего проектную деятельность. ЦУП обеспечивает организацию документооборота, сопровождающего реализацию проектов, своевременное получение всеми заинтересованным участникам проектов полной и достоверной информации об их ходе, возникающих отклонениях и проблемах.

Информационная поддержка проектной деятельности осуществляется за счет применения **Системы управления проектами (СУП)**, являющейся единым хранилищем информации по всем проектам, в том числе всей сопровождающей проекты документации, а также инструментом контроля выполнения поручений участниками проекта.

Контроль сроков выполнения поручений по протоколам производственных совещаний, разработки и согласования проектной документации осуществляется в СУП в автоматическом режиме. По результатам такого контроля могут быть сформированы отчеты, содержащие сведения о документах с просроченными сроками согласования, а также находящихся на доработке или отправленных на утверждение/утвержденных.

Проекты развития и поддержки производственной деятельности осуществляются в виде совокупности этапов, на которых осуществляется формирование целей и требований к проекту, планирование работ, выполнение этих работ, оценка качества их выполнения. Каждому этапу соответствует группа осуществляемых на нем процессов.

Этапы выполнения проектов и деятельность участников проекта на каждом из них описаны в данном документе.

Сведения, детализирующие положения настоящей концепции, содержатся в соответствующих отдельных документах, перечисленных в разделе **«Структура документации, регламентирующей проектную деятельность предприятия»**.

3. Классификация проектов ЗАО «Предприятие»

Для того, чтобы обеспечить соответствие применяемой на предприятии технологии управления проектами требованиям, условиям реализации и характеристикам конкретных проектов, необходимо иметь возможность определения и описания каждого проекта по определенным параметрам. Для этого предлагается использовать классификацию проектов по ряду критериев.

Критерии классификации и виды проектов, реализуемых в ЗАО «Предприятие»

Критерий классификации	Виды проектов
1. Сфера/предметная область	<ul style="list-style-type: none">• Коммерческое развитие сети приема платежей• Модернизация сети приема платежей• Развитие энергосбытовой деятельности• Оптимизация технологии управления и бизнес-процессов• Взаимодействие с принципалами
2. Привлекаемые ресурсы	<ul style="list-style-type: none">• Проекты, полностью реализуемые собственными силами• Проекты с привлечением внешних участников/ресурсов
3. Критичность решаемой задачи	<ul style="list-style-type: none">• Проекты, реализация которых необходима• Проекты, реализация которых желательна• Проекты, реализация которых возможна
4. Взаимодействие с внешней средой	<ul style="list-style-type: none">• Внутренние (полностью касается внутренней структуры/технологии работ)• Внешние (подразумевают взаимодействие с внешними системами/объектами)
5. Масштаб (по размерам, количеству участников и степени влияния на внешнюю среду)	<ul style="list-style-type: none">• Малые• Средние• Крупные
6. Длительность	<ul style="list-style-type: none">• Краткосрочные (до 1 года)• Среднесрочные (1-3 года)• Долгосрочные (3 и более лет)
7. Горизонт управления	<ul style="list-style-type: none">• Оперативные• Стратегические
8. Степень определенности	<ul style="list-style-type: none">• Регулярные• Стандартные• Уникальные

* Данная классификация может быть дополнена в ходе дальнейших доработок концепции

В соответствии с отнесением проекта к тому или иному виду по каждому из критериев, можно наиболее оптимальным образом осуществлять «подстройку» предлагаемой технологии управления под его особенности.

В зависимости от сложности и масштабности проекта, может быть предусмотрена упрощенная процедура его реализации (в частности, внутри стадий выполнения проекта могут быть исключены какие-либо процессы/этапы – например, подготовка плана управления проектом, определение рисков и т.д.)

Классификация проектов позволит также повторно использовать опыт их реализации - для каждого вида проектов (подпроектов) могут быть сформированы типовые цели и результаты, типовые календарный и ресурсный планы, определены известные риски и эффективные стратегии работы с ними.

4. Организационная структура и персонал управления проектами

Организационная структура конкретного проекта определяется на этапе его инициации. В зависимости от специфики конкретного проекта и его типа согласно предложенной в данной концепции классификации может использоваться одна из нескольких видов описанных ниже организационных структур управления проектом.

Вне зависимости от конкретного варианта организационной структуры управления проектом, выделяются следующие проектные роли:

Заказчик – будущий пользователь (и) (директор (а) по направлению деятельности), в интересах которого (ых) реализуется проект.

Ответственный представитель заказчика – специалист, назначенный Заказчиком, входящий в состав рабочей группы проекта. В случае если проект имеет несколько заказчиков, каждый из них направляет своего представителя для работы в составе проектной группы.

Руководитель проекта – лицо, осуществляющее общее руководство, организацию работ, несущее персональную ответственность за конечные результаты выполнения проекта.

Полномочия и степень ответственности Руководителя могут изменяться в зависимости от выбранной оргструктуры управления проектом.

Начальник ЦУП – руководитель Центра управления проектами, осуществляющего координацию проектных работ.

Специалист – сотрудник структурного подразделения ЗАО «Предприятие», привлеченный в состав рабочей группы проекта в качестве исполнителя или консультанта.

Рабочая группа проекта - коллектив, временно создаваемый из сотрудников предприятия для реализации проекта развития/поддержки производственной деятельности.

В состав рабочей группы, в зависимости от выбранного для конкретного проекта типа организационной структуры, могут входить: Руководитель проекта, Начальник ЦУП, Ответственный представитель заказчика, привлеченные специалисты, представители сторонних организаций (для проектов с участием сторонних организаций).

Специалисты структурных подразделений, привлекаемые к проектным работам, но не входящие в рабочую группу проекта, участвуют в проектных работах наряду с выполнением своих основных должностных обязанностей.

Для таких сотрудников, а также для руководителей структурных подразделений, сотрудники которых участвуют в проектных работах, устанавливаются соответствующие меры мотивации, которые регулируются отдельным **«Положением о мотивации участия сотрудников ЗАО «Предприятие» в проектной деятельности»**.

Выделение персонала структурных подразделений предприятия для участия в проектных работах согласуется начальником ЦУП с их руководителями в рабочем порядке, либо путем направления в их адрес запроса о привлечении специалистов.

Варианты организационных структур для различных видов проектов

Вариант организационной структуры 1

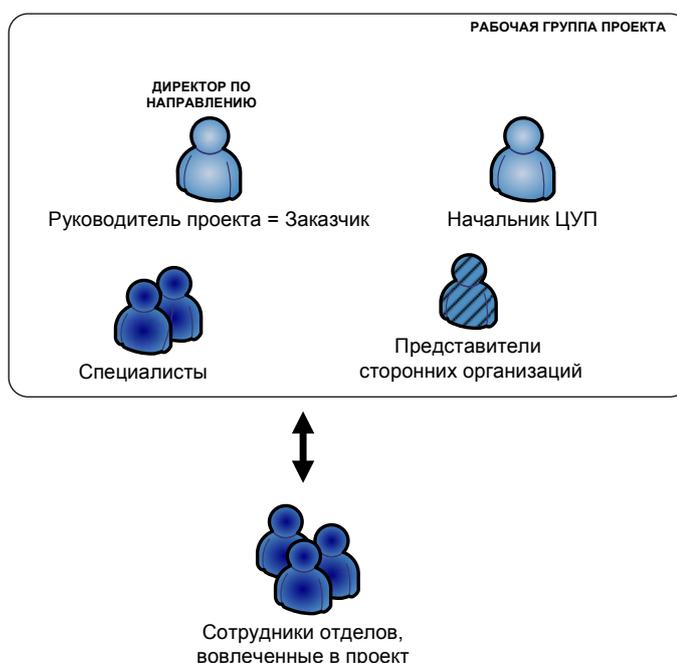


Рис. 1.

В первом варианте организационной структуры управления проектом Заказчик проекта в лице руководителя профильной дирекции одновременно выступает и Руководителем проекта.

В рабочую группу проекта входят руководитель проекта, начальник ЦУП, специалисты, а также представители сторонних организаций (при реализации проектов с привлечением таковых).

В данном случае тот факт, что руководителем проекта является его непосредственный заказчик, обеспечит его максимальную заинтересованность в результатах проекта, и, соответственно, положительно скажется на общей организации проектных работ. При этом возможным препятствием для эффективной совместной деятельности рабочей группы проекта будет ее «разноуровневость» (учитывая принятую на предприятии приверженность соблюдению жесткой иерархии).

Вариант организационной структуры 2

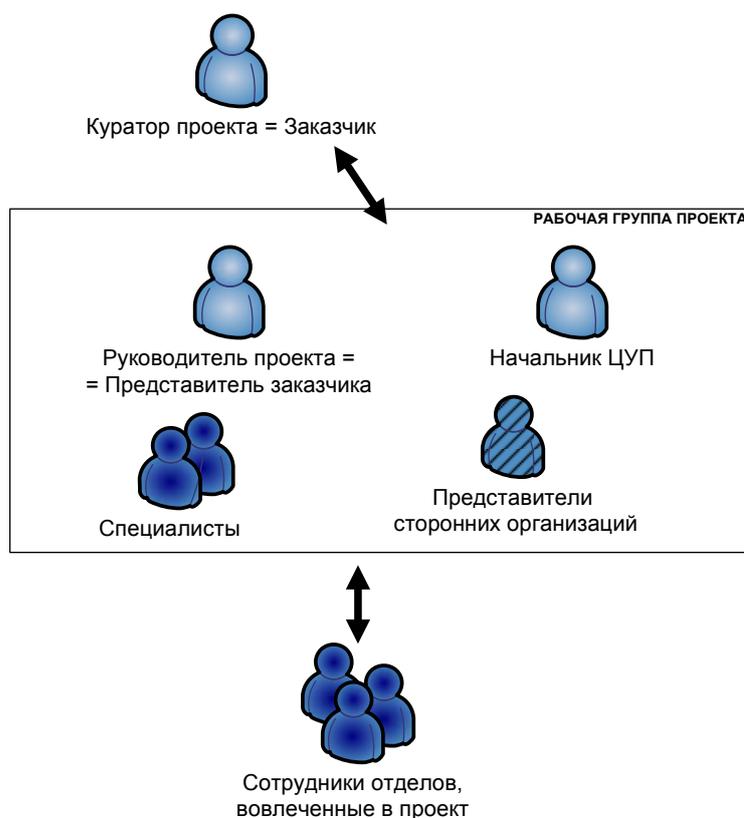


Рис.2.

Во втором варианте организационной структуры управления проектом вводится дополнительная проектная роль – Куратор проекта. Управление проектом разделяется на 2 уровня.

Куратор проекта – директор по направлению, являющийся заказчиком данного проекта и обладающий полномочиями по изменению сроков, бюджета, содержания, границ проекта.

Руководителем проекта в данном случае является ответственный представитель заказчика. Руководитель проекта осуществляет **оперативное** управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и людские ресурсы и т.д.

В рабочую группу проекта входят руководитель проекта, начальник ЦУП, специалисты, а также представители сторонних организаций (при реализации проектов с привлечением таковых).

Вариант организационной структуры 3

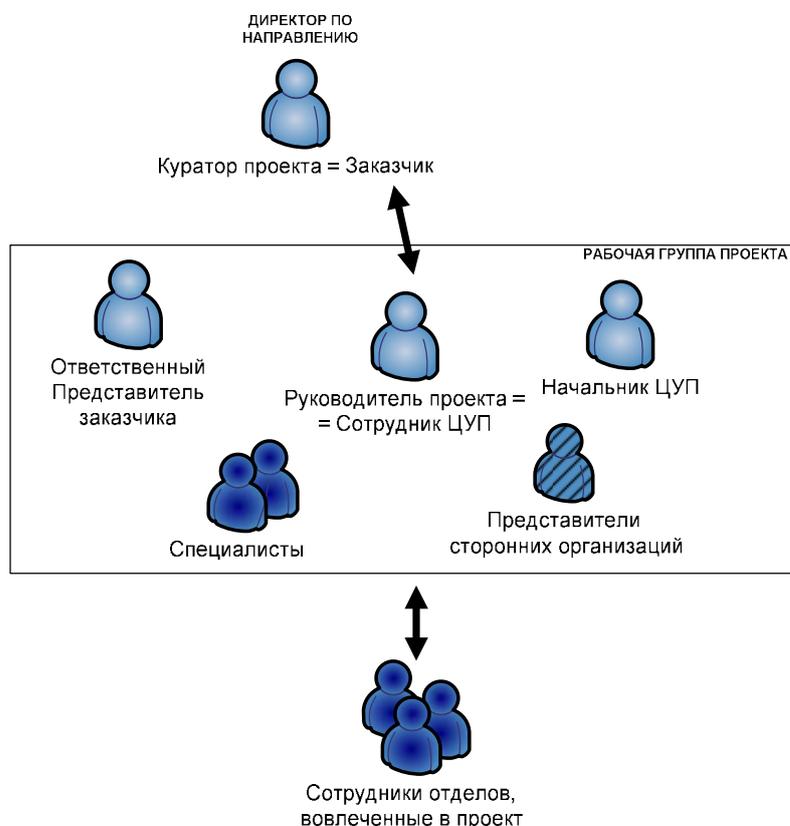


Рис.3.

В данном варианте организационной структуры управления проектом Заказчик проекта в лице руководителя профильной дирекции является Куратором проекта (обладает полномочиями по изменению сроков, бюджета, содержания, границ проекта). Руководителем проекта, осуществляющим оперативное управление ходом его реализации, является сотрудник ЦУП.

В рабочую группу проекта входят руководитель проекта, ответственный представитель заказчика, начальник ЦУП, специалисты, а также представители сторонних организаций (при реализации проектов с привлечением таковых).

Если проект имеет нескольких заказчиков, то в рабочую группу включаются представители от каждого из них. При этом кураторство над проектом сохраняется в одном центре ответственности (профильной дирекции).

Вариант организационной структуры 4

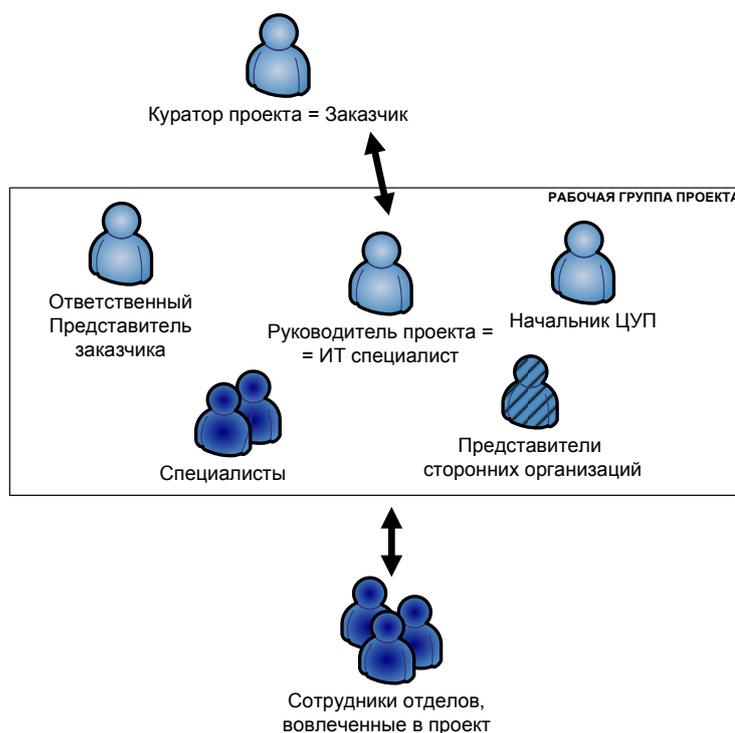


Рис.4.

Данный вариант организационной структуры практически повторяет предыдущий, однако в данном случае руководителем проекта назначается специалист ИТ. Данная оргструктура управления проектом представляется целесообразной для реализации проектов, полностью связанных с разработкой/модернизацией информационных систем предприятия.

5. Стадии реализации проектов

Реализация проектов ЗАО «Предприятие» осуществляется в виде совокупности стадий, которые группируются в 2 блока: **Разработка проекта** и **Эксплуатация проекта**.

Разработка проекта включает стадии:

- Инициация проекта
- Планирование работ проекта
- Исполнение проекта

Эксплуатация проекта включает

- Эксплуатацию и сопровождение проекта
- Завершение проекта

Схематично структура реализации проекта с учетом образующих ее компонентов представлена в Приложении 1.

Кроме того, в приложении представлены в обобщенном виде схемы каждой из вышеназванных стадий.

5.1. Инициация проекта

В случае необходимости реализации проекта, Заказчик формулирует бизнес-потребность в реализации проекта в виде Заявки на проведение проектных работ в форме служебной записки на имя Начальника ЦУП. При этом должна быть четко сформулирована цель реализации проекта.

Начальник ЦУП совместно с Заказчиком формируют предложения по типу организационной структуры управления данным проектом, кандидатуре руководителя проекта, назначения ответственного представителя заказчика, привлечения специалистов других подразделений ЗАО «Предприятие» в качестве консультантов, проектировщиков, исполнителей на различных этапах проекта, а также обоснование необходимости привлечения сторонних организаций к участию в проекте.

При необходимости привлечения к участию в проекте сторонних организаций, ЦУП обеспечивает необходимое взаимодействие с такими организациями.

Сформированные предложения по организации проекта передаются начальником ЦУП на рассмотрение и утверждение ГД.

По поручению руководителя проекта специалисты рабочей группы проводят предпроектное обследование, на основе этого формируют концепцию бизнес-процессов, концепцию информационной системы (в случае необходимости), осуществляют расчет основных показателей при различных вариантах реализации проекта (ТЭО), проводят анализ рисков и выработку критериев качества для данного проекта. Для сложных проектов формируется программа обеспечения качества.

Все выявленные риски документируются. Для всех выявленных для проекта рисков формируется план мероприятий на случай наступления рискового события. За рисками, имеющими большое воздействие на проект, закрепляется куратор по данному риску (из числа участников рабочей группы проекта). Кураторы рисков в рамках выделенных для проекта ресурсов наделяются соответствующей ответственностью и полномочиями для управления этим риском.

При определении рисков и критериев качества для проекта используется прошлый опыт реализации проектов того же типа.

Формируемые документы:

- Отчет о предпроектном обследовании (Требования заказчика к бизнес-процессам)
- Концепция бизнес-процессов
- Технико-экономическое обоснование
- Карта рисков
- Критерии качества реализации проекта

Руководитель проекта совместно с рабочей группой осуществляют экспертизу проекта, в ходе которой на основании представленных материалов принимается решение о целесообразности или нецелесообразности реализации проекта.

Руководитель проекта принимает решение о его открытии.

5.2. Планирование работ проекта

Рабочая группа проекта, возглавляемая руководителем проекта, формирует План управления проектом, а также план работ по проекту.

План управления проектом (устав проекта) – основополагающий документ проекта, содержащий согласованное всеми участниками документально зафиксированное представление о проекте.

Степень детализации плана управления проектом зависит от размера и сложности проекта. При его создании используется опыт реализации предыдущих аналогичных проектов.

В дальнейшем Планы управления проектами предприятия хранятся и используются в качестве шаблонов при разработке подобных документов для других проектов схожего типа.

План управления проектом включает в себя следующее:

- Содержание и границы проекта – цели и задачи проекта, основные результаты, критерии оценки выполнения работ. При необходимости - ссылки на документированные требования заказчиков проекта.

Если в проекте задействованы сторонние организации, необходимо отразить требования согласно заключаемым с ними договорам.

- Четко определенная организационная структура проекта – ответственность и порядок взаимодействия участников, имена и обязанности ключевых фигур проекта
- Концепция предполагаемого решения (на основе выработанной концепции бизнес-процессов, концепции ИС)
- Ключевые этапы проекта (основные события)
- План работ по проекту (с календарным графиком).
- Программа обеспечения качества (либо ссылка на нее). Представляет собой перечень и регламенты проведения мероприятий, направленных на обеспечение качества как результатов проекта, так и процессов и «продуктов» проекта на каждом из его этапов.
- Управление отклонениями (процедуры работы с рисками). Формируется на основе карты рисков, составленной на этапе инициации проекта.

В случае, если это возможно и представляется целесообразным, в данный раздел могут быть также включены так называемые «таблицы решений» - описание типовых ситуаций, характерных для проектов предприятия, и, в частности, для проектов данного типа, и рекомендации по реагированию на них для участников проекта (согласно распределению проектных ролей).

- Контроль и отчетность по проекту – регламент проведения мероприятий по анализу состояния проекта, определение соответствующих форм отчетности.
- Требования и стандарты – перечень нормативных и регламентирующих документов или их отдельных положений, которые следует соблюдать в ходе выполнения работ проекта.

Каждый из разделов плана управления проектами может быть четко определен на основании отнесения проекта к тем или иным критериям по предложенной в данном документе классификации.

Классификация по признаку	Позволяет определить раздел
Сфера/предметная область	Содержание и границы проекта Ключевые этапы проекта Требования и стандарты
Масштаб	Организационная структура Программа обеспечения качества Управление отклонениями

Также формируется **план работ** по проекту. К определению работ и длительности работ руководство проектом привлекает персонал, который будет выполнять эти работы. Каждая работа определяется таким образом, чтобы ее выходные параметры поддавались измерению.

Формируемые документы:

- План управления проектом
- План работ по проекту
- Отчет о выполнении этапа проекта

5.3.Исполнение проекта

Реализация проекта осуществляется в соответствии с утвержденным планом работ специалистами, входящими в состав рабочей группы, а также специалистами структурных подразделений ЗАО «Предприятие», привлекаемыми к участию в проекте. Принципы привлечения к участию в проектной деятельности сотрудников структурных подразделений предприятия изложены в разделе **«Организационная структура и персонал управления проектами»**.

При реализации проектов, связанных с автоматизацией, исполнение проекта в области автоматизации, разработки и доработки ПО осуществляется службами ЗГД ИТ в соответствии со «Стандартом организации и выполнения проектов по разработке программного обеспечения автоматизированных систем в ЗАО «Предприятие», утвержденным внутри служб ЗГД ИТ.

Стадия **Исполнение проекта** включает в себя несколько этапов:

Этап	Формируемые документы
Проектирование бизнес-процессов	Технологическая инструкция Описание технологии Регламент Порядок работ Временный порядок работ

	Порядок расчета Методика
Формирование требований к ПО	Требования к ПО Описание алгоритма Требования к пользовательскому интерфейсу Альбом форм документов
Проектирование ПО	Техническое задание Технический проект
Создание ПО	Карточка версии Методика тестирования Заключение о тестировании Инструкция по установке ПО на тестовом стенде
Внедрение ПО	Акт о вводе ПО в опытную эксплуатацию Акт о вводе ПО в промышленную эксплуатацию
Внедрение бизнес-процессов	Технологическая инструкция (утвержденная) Регламент (утвержденный) Порядок работ (утвержденный) Порядок расчета (утвержденный) Методика (утвержденная)

Разработка и согласование проектной документации, осуществляемые на всех этапах стадии Исполнение проекта, регулируется отдельными технологическими инструкциями.

Внедрение результатов проектной деятельности также осуществляется согласно отдельной технологической инструкции.

В ходе реализации стадии Исполнение проекта, как и на прочих стадиях, **помощник по управлению проектами** осуществляет сбор сведений о ходе его реализации, на основе которых в дальнейшем осуществляется оценка качества исполнения этапа (см. раздел **Сбор информации о проекте и оценка качества его выполнения**). Оформляется Отчет о выполнении этапа проекта.

В случае, если были выполнены не все работы, предусмотренные планом, составляется перечень невыполненных работ, осуществляется детальное планирование их выполнения. В соответствии с этим дополнительным планом осуществляется выполнение оставшихся работ по проекту.

По окончании стадии Исполнение проекта и внедрении его результатов в промышленную эксплуатацию, на основе имеющихся оценок каждого из этапов, ЦУП осуществляет комплексную оценку качества разработки проекта.

На основе этой информации руководитель проекта проводит совещание с участниками рабочей группы проекта, а также с участием Генерального директора для подведения итогов выполненной работы.

На основании проведенной оценки, в зависимости от полученных результатов и индивидуального вклада каждого из участников, осуществляется утверждаемое Генеральным директором распределение вознаграждения согласно Положению о мотивации участия сотрудников ЗАО «Предприятие» в проектной деятельности.

5.4. Эксплуатация и сопровождение проекта

По факту завершения этапа Исполнение проекта и передачи результатов разработки в промышленную эксплуатацию, осуществляется завершение стадии «Разработка проекта». Документальным подтверждением завершения стадии «Разработка проекта» является подписание Акта о вводе ПО в промышленную эксплуатацию, а если проект не связан с разработкой/доработкой ПО/ПТК – официальное утверждение документа, регламентирующего соответствующий(е) бизнес-процесс (ы), приказом Генерального директора.

Приказом Генерального директора осуществляется официальное расформирование рабочей группы проекта с прекращением обязанностей и полномочий ее членов, связанных с реализацией проекта. При этом, за ними остаются закреплены обязанности, связанные с дальнейшей эксплуатацией результатов реализации проекта.

В ходе эксплуатации вновь созданных/усовершенствованных технологических процессов, а также результатов разработки ПО/ПТК, ЦУП (Группа технологического обеспечения) в установленном порядке осуществляет мониторинг выполнения внедренных на предприятии технологических процессов и соответствующих им элементов информационно-технологической системы, что подразумевает под собой проверку с целью оценки их производительности и эффективности.

На основе данной оценки формируются отчеты о характере выполнения технологических процессов в структурных подразделениях ЗАО «Предприятие», их соответствии действующей на предприятии нормативно-технологической документации, путях повышения их эффективности.

В случае необходимости, определяемой на основании проводимого мониторинга, ЦУП совместно с другими структурными подразделениями осуществляет разработку комплекса мер по модернизации используемых на предприятии технологий/элементов информационно-технологической системы, в том числе - разработку необходимой нормативно-технологической документации. Данная деятельность также осуществляется в форме реализации проектов/направлений в рамках проектов.

В течение всего периода эксплуатации проекта специалисты ЦУП обеспечивают сбор и сохранение в БД СУП всей информации, касающейся данного проекта.

5.5. Завершение проекта

Процесс «Завершение проекта» соответствует полному прекращению деятельности предприятия по данному проекту, сопровождаемому выводом из промышленной эксплуатации соответствующих ПО/ПТК, а также сворачиванием соответствующих технологических процессов.

Процедура завершения проектов детально описывается в отдельной «Технологической инструкции по выводу из промышленной эксплуатации результатов выполнения проектов ЗАО «Предприятие».

Специалисты ЦУП обеспечивают сохранение всех сведений по проекту в архиве БД СУП для обеспечения возможности повторного использования при реализации новых проектов.

6. Сбор информации о проекте и оценка качества его выполнения

На всех стадиях реализации проекта ЦУП осуществляет процессы **Сбора сведений о ходе реализации этапа и Оценки качества исполнения этапа**. В дальнейшем на основе собранной информации может быть определено качество реализации всего проекта в целом.

Оценка качества исполнения этапа проекта осуществляется на основе определенных в плане управления проектом индикаторов эффективности и методов их измерения в ходе осуществления работ по проекту.

Оценка осуществляется как в количественном, так и в качественном выражении с точки зрения:

- оценки использованных ресурсов, в том числе бюджета, затрат времени в сравнении с первоначальными оценками;
- достижения целей проекта;
- выполнения требований заказчиков и иных заинтересованных сторон.

На основе проведенной оценки на каждом из этапов реализации проекта, а также по факту его сдачи в эксплуатацию формируется Отчет о выполнении этапа проекта. В отчете **необходимо** перечислить проблемы, возникшие в ходе реализации этапа проекта, охарактеризовать допущенные отклонения, определить перечень мероприятий по их корректировке/устранению, а если таких проблем не возникло – указать, что «сделано/должно быть сделано» по проекту.

В случае, если по результатам промежуточной оценки реализации проекта и в ходе их обсуждения рабочей группой проекта становится очевидно, что результаты работы над проектом не дают основания считать имеющиеся цели проекта реалистичными, проект может быть прекращен по согласованию со всеми его участниками и Генеральным директором предприятия.

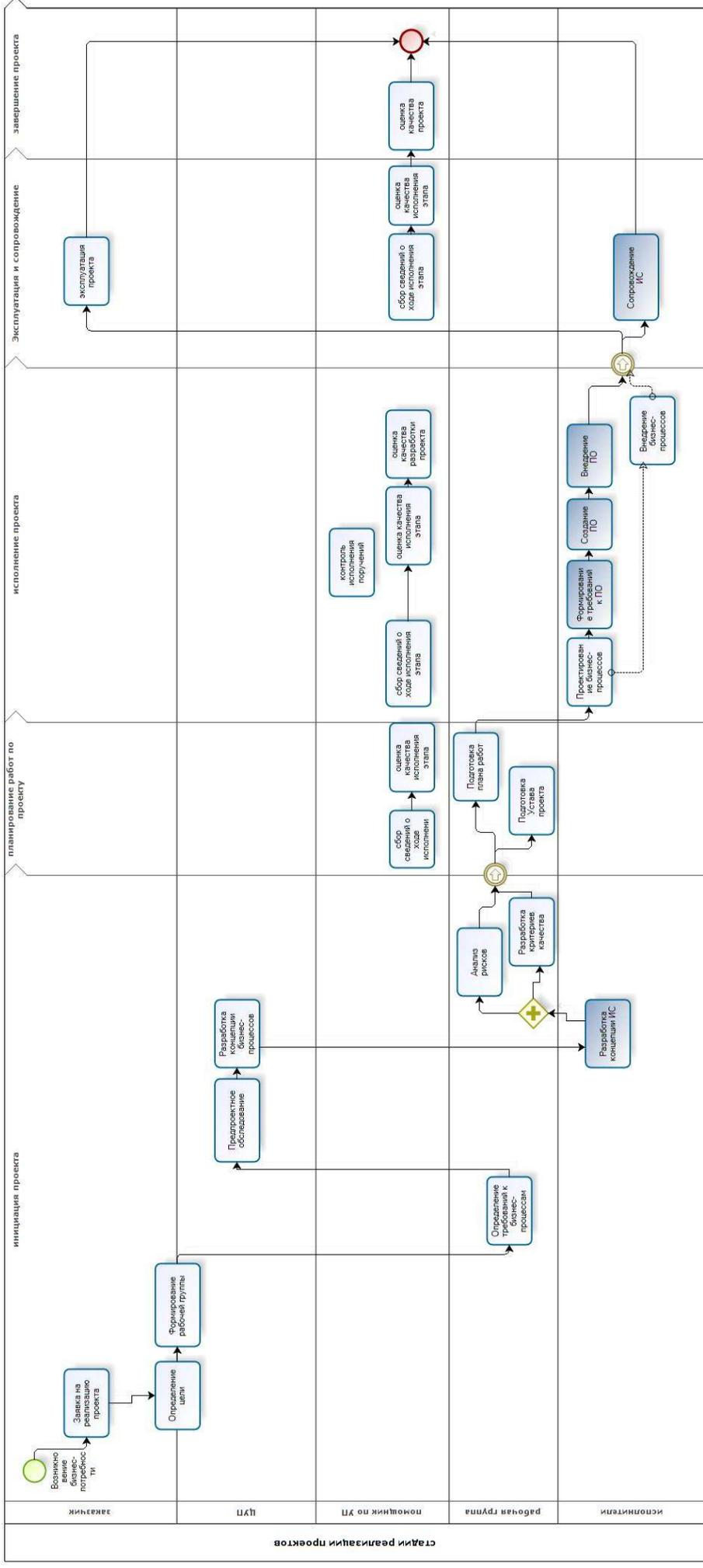
7. Структура документации, регламентирующей проектную деятельность предприятия

Проектная деятельность ЗАО «Предприятие» в соответствии с настоящей концепцией должна регулироваться комплексом взаимосвязанных документов, определяющих различные аспекты такой деятельности с необходимой степенью детализации. По сути, данный нормативно-методологический комплекс представляет собой корпоративный стандарт управления проектами, который может быть распределен по нескольким уровням, как показано в представленной ниже таблице.

Наименование документа	Документ разработан	Требуется разработка документа
Документы, регламентирующие основные принципы управления проектами на предприятии		
Концепция модернизации проектной деятельности в ЗАО «Предприятие»	+	
Положение о реализации проектов развития/поддержки производственной деятельности ЗАО «Предприятие»	+	+ (требуется доработка)
Положение о системе управления проектами ЗАО «Предприятие»		+
Документы, регламентирующие создание и функционирования организационных структур управления проектами		
Положение о ЦУП	+	
Должностная инструкция начальника ЦУП	+	
Должностная инструкция помощника по УП	+	
Должностная инструкция специалиста ЦУП	+	
Положение о рабочей группе проекта		+
Должностная инструкция руководителя проекта		+
Документы, регламентирующие основные процессы управления проектами		
Технологическая инструкция по разработке проектной документации структурными подразделениями ЗАО «Предприятие»	+	
Технологическая инструкция по согласованию проектной документации структурными подразделениями ЗАО «Предприятие»	+	
Технологическая инструкция по внедрению результатов проектной деятельности ЗАО «Предприятие»	+	
Методика оценки рисков при реализации проектов ЗАО «Предприятие»		+
Методика управления рисками в проектах ЗАО «Предприятие»		+
Методика оценки качества реализации проектов поддержки производственной деятельности и развития ЗАО «Предприятие»	+	+ (требуется доработка)
Положение о мотивации участия сотрудников ЗАО «Предприятие» в проектной деятельности		+
Технологическая инструкция по выводу из промышленной эксплуатации результатов выполнения проектов ЗАО «Предприятие»		+
Документы, регламентирующие выполнение проектов различных типов с учетом их специфики		
Стандарт организации и выполнения проектов по разработке программного обеспечения автоматизированных систем в ЗАО «Предприятие»	+	
Положение о выполнении проектов по разработке программного обеспечения ЗАО «Предприятие»	+	
Порядок подготовки к промышленной эксплуатации результатов выполнения проектов по разработке программного обеспечения ЗАО «Предприятие».	+	

.....Дополнительные документы – необходимость разработки будет определена в ходе обсуждения и согласования настоящей концепции		+
Шаблоны документов, сопровождающих проектную деятельность		
Заявка на проведение проектных работ	+	
План управления проектом (устав проекта)		+
План работ по проекту	+	
Карта рисков		+
Отчет о ходе выполнения проекта		+
Заключение о проведенном тестировании (опытной эксплуатации)	+	
Акт о передаче в опытную эксплуатацию	+	
Акт о передаче в промышленную эксплуатацию	+	
.....Дополнительные документы – необходимость разработки будет определена в ходе обсуждения и согласования настоящей концепции		+

Приложение 1.
Технологические схемы выполнения этапов проектной деятельности



Заказчик – будущий пользователь (и) директор (ы) по направлению деятельности), в интересах которого (ых) реализуется проект.

ЗГД ИТ - Заместитель Генерального директора по информационным технологиям

Исполнители – структурные подразделения/отдельные сотрудники ЗАО «Предприятие», привлекаемые к участию в проектных работах

Рабочая группа проекта - коллектив, временно создаваемый из сотрудников предприятия для реализации проекта развития/поддержки производственной деятельности.

Руководитель проекта – лицо, осуществляющее общее руководство, организацию работ, несущее персональную ответственность за конечные результаты выполнения проекта.

ЦУП – Центр управления проектами

