Устав Проекта Х

**Заказчик**

Руководитель проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Петров А.И.

Финансовый директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Иванова И.А.

**Исполнитель**

Руководитель проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Семенова А.С.

Генеральный директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Сидоров И.И.

# 

## 

**Лист согласования**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Директор IT

Смирнова А.С.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Директор HR

Голубев А.И.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Заместитель начальника Отдела 1

Козлова И.А.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Руководитель Отдела 2

Зайцев Е.И.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Руководитель Отдела 3

Павлов А.С.

**Оглавление**

[1. Введение 4](#_Toc38110561)

[1.1. Общие положения 4](#_Toc38110562)

[1.2. Сокращения и обозначения 4](#_Toc38110563)

[1.3. Термины 4](#_Toc38110564)

[2. Описание проекта 4](#_Toc38110565)

[2.1. Цели проекта 4](#_Toc38110566)

[2.2. Необходимые условия ведения Проекта 5](#_Toc38110567)

[2.3. Результаты работ 5](#_Toc38110568)

[3. Рамки Проекта 5](#_Toc38110569)

[3.1. Процессы 5](#_Toc38110570)

[3.2. Подразделения 6](#_Toc38110571)

[3.3. География Проекта 6](#_Toc38110572)

[3.4. Сроки проекта 6](#_Toc38110573)

[3.5. Организационная структура проекта 6](#_Toc38110574)

[3.5.1. Ключевые роли и их функциональные обязанности 6](#_Toc38110575)

[3.5.2. Состав проектной группы 8](#_Toc38110576)

[4. Этапы и документы Проекта 9](#_Toc38110577)

[5. Формы взаимодействия 9](#_Toc38110578)

[5.1. Организационные собрания 9](#_Toc38110579)

[5.2. Заседания рабочих групп 10](#_Toc38110580)

[5.3. Техническая поддержка 10](#_Toc38110581)

[5.4. Текущий контроль за реализацией Проекта 10](#_Toc38110582)

[5.5. Управление изменениями в ходе Проекта 10](#_Toc38110583)

[6. Проектные риски 11](#_Toc38110584)

# 1. Введение

## 1.1. Общие положения

Целью данного документа является обеспечение всех участников Проекта Х (далее Проект) всей необходимой информацией по управлению Проектом.

Ключевыми задачами Устава проекта являются:

* определение рамок Проекта;
* выделение ключевых ролей участников Проекта и форм их взаимодействия;
* определение состава проектной документации;
* определение и анализ возможных рисков Проекта.

Настоящий Устав проекта является рабочим документом Проекта и обязателен для выполнения всеми участниками Проекта. Документ вступает в силу после его подписания руководителями проекта со стороны Заказчика и Исполнителя. Все изменения и дополнения к данному Уставу согласуются руководителями проекта со стороны Заказчика и Исполнителя.

## 1.2. Сокращения и обозначения

* БД – база данных;
* ПО – программное обеспечение;
* РПЗ – руководитель проекта от Заказчика;
* РПИ – руководитель проекта от Исполнителя;
* УЦ – учебный центр;
* Система – информационная система, включающая <перечень модулей>.

## 1.3. Термины

Система - организационно-техническая система, представляющая собой совокупность программного, информационного и аппаратного обеспечения, реализующая <указать основной функционал>.

Пользователь Системы – сотрудник организации, использующий средства Системы в соответствии с инструкциями.

Администратор Системы - сотрудник организации, обеспечивающий установку, настройку, резервное копирование и другие функции по администрированию Системы для ее безотказной работы.

# 2. Описание проекта

## 2.1. Цели проекта

Основной целью внедрения Системы является повышение эффективности процессов управления за счет:

* повышения исполнительской дисциплины;
* сокращения времени на <>;
* повышения взаимозаменяемости сотрудников;
* ускорения автоматизируемых бизнес-процессов.

## 2.2. Необходимые условия ведения Проекта

Исходные условия для ведения Проекта отражают ключевые потребности, непосредственно влияющие на сроки и бюджет Проекта. Разработка данного документа велась исходя из предположения, что указанные ниже условия будут выполнены. В случае, если то или иное исходное условие окажется неверным, возможно, потребуется пересмотреть бюджет, сроки или объем Проекта.

Предполагаемые условия для ведения Проекта состоят в следующем:

* активная поддержка Проекта со стороны руководства Заказчика;
* своевременное выполнение работ по Проекту специалистами, включенными в состав участников Проекта; данные специалисты должны иметь возможность уделять достаточное время для работы по Проекту в соответствии с согласованным графиком;
* своевременное поступление необходимой для реализации Проекта информации от соответствующих должностных лиц; информация должна быть максимально полной, достоверной и адекватной запросам;
* создание адекватных рабочих условий для участников Проекта; выделение помещения для работы групп, оборудованное рабочими местами и необходимыми средствами связи.

## 2.3. Результаты работ

Итогом работ по внедрению является:

* Система, настроенная в соответствии с техническим заданием, прошедшая тестовую и опытно-промышленную эксплуатацию по указанным процессам в режиме реального времени;
* обученный персонал Заказчика для использования и поддержки Системы;
* комплект регламентирующих документов.

Все это должно обеспечить возможность дальнейшей поддержки работоспособности и развития Системы собственными силами Заказчика (детализация, охват новых процессов и подразделений).

После выполнения работ по внедрению Система передается в промышленную эксплуатацию и переходит в режим сопровождения.

# 3. Рамки Проекта

## 3.1. Процессы

В рамках настоящего Проекта будет охвачен ряд процессов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Блоки бизнес-процессов | Задачи |
|  | * <> | * <> |
| * <> |
| * <> |

***Примечание.*** Каждый процесс рассматривается как единый либо имеет ограниченное число разновидностей. Окончательный состав процессов и их разновидностей определяется Проектными решениями.

## 3.2. Подразделения

В ходе выполнения Проекта предполагается охват следующих подразделений:

1. <>
2. <>

## 3.3. География Проекта

Проектные работы будут вестись в головном офисе Компании и в офисах/филиалах Заказчика, расположенных по адресу: <>.

## 3.4. Сроки проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование этапа | Сроки | |
|  | <> | 01.12.2020 | 17.12.2020 |
|  | <> | 06.12.2020 | 10.12.2020 |
|  | <> | 20.12.2020 | 31.12.2020 |
|  | <> | 11.01.2021 | 15.01.2021 |
|  | <> | 11.01.2021 | 24.01.2021 |
|  | **ИТОГО** | **01.12.2020** | **24.01.2021** |

## 3.5. Организационная структура проекта

### 3.5.1. Ключевые роли и их функциональные обязанности

В реализации Проекта в организации выделяются следующие участники процесса:

**1.** **От Заказчика:**

* Директор проекта. Генеральный директор или первый заместитель, решает финансовые вопросы и принимает стратегические решения, определяет мотивацию работы персонала, утверждает основные методы работы, распределение функций, состав рабочей группы и т.п. Не осуществляет оперативное руководство и непосредственно во внедрении не участвует.
* Руководитель проекта от Заказчика (РПЗ). Назначается приказом первого лица предприятия, обладает достаточными полномочиями для решения всех организационных вопросов, связанных с реализацией проекта. Обеспечивает предоставление необходимой информации, организацию работы персонала Заказчика, определяет состав рабочей группы, распределение функций между подразделениями и т.п. Согласует основные решения с директором проекта.
* Руководители подразделений. Обеспечивают ход внедрения, выделяют ресурсы (людей) по своим направлениям. Руководители ключевых подразделений включаются в рабочую группу, которая утверждает принципиальные проектные решения.
* Ведущие пользователи. Участвуют в разработке и согласовании технического задания, тестовой эксплуатации, согласовании изменений бизнес-процессов по ее результатам.
* Эксперт в предметной области. Обеспечивает предоставление необходимой информации в процессе исследования предприятия без анализа привязки к Системе.
* Руководитель ИТ-службы. Обеспечивает техническую инфраструктуру для внедрения Системы: предоставление и настройка техники, сети, общесистемного ПО и т.д.
* Администратор Системы. Выделенный сотрудник ИТ-службы. Осуществляет техническую поддержку, установку, настройку (адаптацию) и администрирование, поддерживает работоспособность Системы в процессе внедрения и на этапе промышленной эксплуатации.
* Ответственный за консультации по Системе. Выделенный сотрудник (или сотрудники) ИТ-службы или иного специализированного подразделения по внутренней оптимизации процессов. Оказывает помощь в работе рядовых пользователей, как на этапе внедрения, так и при сопровождении. Обеспечивает развитие и централизованный сбор пожеланий к Системе в процессе промышленной эксплуатации.
* Рядовые пользователи. Все пользователи Системы во всех подразделениях, затрагиваемых при внедрении (в т.ч. начальники отделов). Их работа регулируется общими правилами и не предусматривает сложных регламентов (должна быть интуитивно понятна и не требовать при внедрении сложных организационных мероприятий).
* Рабочая группа. Временная группа участников проекта (из перечисленных выше), объединенных в процессе внедрения по распоряжению директора или руководителя проекта для решения таких вопросов, как согласование и утверждение проектных решений, проведение тестовой эксплуатации и т.п. В зависимости от решаемых вопросов состав группы в процессе внедрения может меняться.

**2.** **От Исполнителя:**

* Куратор проекта. Руководитель отдела внедрения (на наиболее сложных проектах – исполнительный директор), осуществляющий внешний контроль за проектами (своевременность и корректность оформления договорных документов, соблюдение технологии внедрения). Решает критичные вопросы с Заказчиком на уровне Директора проекта.
* Руководитель проекта от Исполнителя (РПИ). Сотрудник, осуществляющий руководство работами по внедрению Системы на данном предприятии. Отвечает за качественное выполнение работ по проекту, в т.ч. за соблюдение сроков и объемов работ. Осуществляет планирование и координацию действий всех сотрудников Компании, задействованных в данном Проекте. Обеспечивает организационно-методическую поддержку всех участников Проекта, в т.ч. в части соблюдения технологии внедрения.
* Консультант. Сотрудник отдела внедрения, осуществляющий выполнение работ по проекту (исследование, оформление технического задания, тестирование модификаций, обучение, аттестация и консультации пользователей) по заданиям руководителя проекта или его заместителя.
* Разработчик. Сотрудник отдела разработки, выделенный для выполнения основной части работ по модификации, конвертации, интеграции, настройки и прочей адаптации Системы (включая проектирование данных работ) в процессе внедрения на данном предприятии. Осуществляет консультации администраторов и разработчиков Заказчика в процессе опытной эксплуатации. Участвует в оценке проблем и пожеланий, связанных с техническими проблемами или требующих модификации. Присутствует на заседаниях рабочей группы для поддержки руководителя проекта в решении технических вопросов.

### 3.5.2. Состав проектной группы

Для обеспечения управления и контроля устанавливается следующая структура Проекта:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Роль | ФИО | Должность | Телефон | E-mail |
|  | ***От Заказчика:*** |  |  |  |  |
|  | *Директор проекта* | Новикова А.И. | Заместитель генерального директора - Финансовый директор | (495)111-11-11 | novikova@s.ru |
|  | *Руководитель проекта* | Андреев Л.О. | Руководитель Департамента 1 | (495)222-22-22 | andreev@s.ru |
|  | *Руководители ключевых подразделений* | Смирнова А.С. | Директор IT | (916)666-66-66 | smirnova@s.ru |
| Голубев А.И. | Директор HR | (495)333-33-33 | golubev@s.ru |
|  | *Ведущие пользователи:* | Зайцев Е.И. | Руководитель Отдела 2 | (495)444-44-44 | vgileva@s.ru |
| Павлов А.С. | Руководитель Отдела 3 | (495)555-55-55 | pavlov@s.ru |
|  | *Эксперт в предметной области* | Федорова В.М. | Руководитель Отдела 4 | (495)666-66-66 | fedorova@s.ru |
|  | *Руководитель ИТ-службы* | Козлова И.А. | Заместитель начальника Отдела 1 | (495)777-77-77 | kozlova@s.ru |
|  | *Администратор Системы* | Кузнецов И.С. | Инженер по поддержке пользователей | (495)888-88-88 | kuznecov@s.ru |
|  | *Ответственный за консультации по Системе* | Кузнецов И.С. | Инженер по поддержке пользователей | (495)888-88-88 | kuznecov@s.ru |
|  | ***От Исполнителя:*** |  |  |  |  |
|  | *Куратор проекта* | Белов Е.А | Руководитель Группы 1 | (499)999-00-00 | belov@n.com |
|  | *Руководитель проекта* | Титов И.В | Руководитель проекта | (499)888-00-00 | titov@n.com |
|  | *Консультант* | Титов И.В | Консультант – менеджер | (499)888-00-00 | titov@n.com |
|  | *Разработчик* | Орлова И.А. | Программист | (499)666-00-00 | orlova@n.com |

# 4. Этапы и документы Проекта

Своевременный обмен актуальной информацией о ходе выполнения Проекта между Исполнителем и Заказчиком, является обязательным условием его успешности.

Процесс управления Проектом сопровождается проектной и управляющей документацией. Перечень этапов и документов:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Этапы и мероприятия | Выходной документ | Сроки (недели) | Отв. от Исполнителя | Отв. от Заказчика |
| 1 | Этап 1. Инициация проекта |  |  |  |  |
| 1.1 | Выпуск приказа о начале внедрения | Приказ о начале внедрения | 1-2 | Руководитель проекта | **Директор проекта** |
| 1.2 | Организационное собрание о начале внедрения | Протокол оргсобрания о начале внедрения | 1 | **Руководитель проекта** | Руководитель проекта |
| 1.3 | Утверждение устава проекта | Устав проекта | 1 | **Руководитель проекта** | Руководитель проекта |
| 2 | Этап 2 |  |  |  |  |
| 2.1 | <> |  |  |  |  |
| ИТОГО |  |  | **18 недель** |  |  |

***Примечание****.* Жирным шрифтом выделен основной ответственный.

# 5. Формы взаимодействия

В данном разделе приведен перечень организационных мероприятий, направленных на эффективное взаимодействие участников Проекта от Исполнителя и Заказчика.

## 5.1. Организационные собрания

В течение всего периода работы по Проекту проводится несколько организационных собраний, целью которых является ознакомления всех ключевых сотрудников с целями и порядком внедрения Системы, доведение проектных решений, принятых после согласования рабочей группой и т.п.

На собраниях должны присутствовать руководители всех автоматизируемых подразделений, а также ведущие пользователи.

На всех собраниях должны присутствовать РПИ и РПЗ.

По результатам организационных собраний РПИ оформляет протокол, где регистрируется дата проведения организационного собрания, состав участников, оглашенные вопросы, возможно, высказанные критичные пожелания/замечания.

## 5.2. Заседания рабочих групп

В течение всего периода работы по Проекту проводятся заседания рабочих групп. Целью данных заседаний является обсуждение возникших организационных и технических проблем и путей их решения, фиксирование порядка и сроков согласования проектной документации, анализ пожеланий и путей их реализации.

Заседания должны быть регулярными и проводится еженедельно.

Перед заседанием обязательно готовится повестка заседания. Ответственным за подготовку повестки заседания рабочей группы является РПИ.

РПЗ и РПИ определяют состав участников заседания рабочей группы и согласуют повестку. Повестка рассылается всем участникам не позднее, чем за 8 рабочих часов до заседания.

По итогам заседания обязательно оформляется протокол заседания рабочей группы и рассылается всем участникам встречи для согласования. Если в течение 2-х рабочих дней не получены комментарии от участников, протокол считается согласованным.

## 5.3. Техническая поддержка

В течение всего периода работы по Проекту до перевода Системы в промышленную эксплуатацию все вопросы по техническим аспектам проекта (установка, настройка, модификации и т.п.) должны быть адресованы разработчику с обязательным уведомлением РПИ.

Решение сопутствующих технических проблем, не связанных непосредственно с Системой, должен обеспечивать руководитель ИТ-службы.

После перевода Системы в промышленную эксплуатацию администратор Заказчика должен задавать все технические вопросы в службу техподдержки.

## 5.4. Текущий контроль за реализацией Проекта

Текущий контроль за ходом реализации Проекта осуществляют РПЗ и РПИ в соответствии с утвержденным планом-графиком работ. Текущее состояние Проекта обсуждается еженедельно между представителями Заказчика и Исполнителя на заседаниях рабочих групп.

## 5.5. Управление изменениями в ходе Проекта

Все изменения по ходу Проекта выносятся на обсуждение рабочих групп. Для принятия решения о внесении изменений в рамки Проекта или их отклонении необходимо, чтобы предлагаемые изменения были правильно поняты, между ними расставлены приоритеты и оценена их стоимость.

РПЗ и РПИ рассматривают изменения с привлечением заинтересованных членов рабочей группы. Изменение рассматривается с точки зрения его влияния на рабочую нагрузку, план-график и бюджет Проекта.

По итогам обсуждения составляется протокол, где указываются причины изменений, ответственные и сроки реализации. Каждое изменение оформляется Запросом на изменение.

Если изменение выходит за рамки объема Проекта, или затрагивает уже сделанную работу, РПЗ оценивает требуемые ресурсы и доводит результаты до Директора проекта.

Директор проекта либо утверждает данное изменение, либо отклоняет его. Утверждение изменения означает одновременно утверждение выделения соответствующих ресурсов на реализацию указанного изменения и его последствий.

Если в ходе Проекта выявляется необходимость изменения рамок Проекта (суммы или сроков), ранее утвержденных договором, то оформляется дополнительное соглашение к договору.

# 6. Проектные риски

С рисками, связанными с реализацией Проекта, их возможными последствиями и мероприятиями по предотвращению последствий рисков должны быть ознакомлены все члены рабочей группы. Это необходимо для своевременной идентификации возникающих рисков, и в случае их обнаружения - для принятия согласованных мер по нейтрализации их последствий.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Потенциальный риск | Влияние риска на Проект | Мероприятия по минимизации риска | Отв. |
|  | Объем целей и задач Проекта слишком велик для реализации в требуемые сроки | Необоснованное расширение организационных, технических и других рамок Проекта.  Невозможность достижения намеченных результатов в требуемые сроки или превышение бюджета Проекта. | 1.Детальный анализ затрат при разработке проекта внедрения и выделение более значимых задач и пожеланий для реализации и откладывание менее значимых на следующие этапы.  2.Увеличение длительности Проекта, проведение дополнительного финансирования. | 1. РПИ  2.Директор проекта и РПЗ |
|  | Большой объем нерегулируемых пожеланий от пользователей | Возможное увеличение временных и бюджетных рамок Проекта. | Контроль и оценка существенности пожеланий и их соответствие целям и задачам Проекта. | РПЗ |
|  | Частое изменение целей и задач Проекта | Несоответствие результатов Проекта ожиданиям и требованиям.  Возможное увеличение временных и бюджетных рамок Проекта. | 1. Тщательное рассмотрение каждого изменения целей и задач Проекта.  2. Утверждение всех изменений целей и задач Проекта со стороны Заказчика.  3. Соблюдение процедуры внесения изменений в Проект. | 1. РПИ  2. РПЗ  3. РПЗ |
|  | Затягивание сроков согласования проектной документации у Заказчика | Увеличение временных рамок Проекта. | Документирование сроков согласования и ответственных по каждому проектному документу. | РПЗ |
|  | Некачественное или невнимательное согласование проектной документации | Несоответствие результатов Проекта ожиданиям и требованиям. | 1. Активное участие руководства Заказчика на этапе организации Проекта. Придание процессу реализации Проекта приоритетного статуса.  2. Организация совещаний и презентаций по разъяснению проектных решений | 1.Директор проекта и РПЗ  2. РПИ |
|  | Ключевые сотрудники не могут уделять достаточно времени для работы по Проекту. | Задачи по сбору информации потребуют большего времени.  Потребуется дополнительное время на взаимодействие рабочей группы.  Увеличение бюджетных рамок Проекта, а также увеличение стоимости сопровождения.  Ухудшается передача навыков и знаний сотрудникам Заказчика, не происходит «наследования» методов, применявшихся на Проекте. | Анализ со стороны руководителей подразделений для перераспределения функций и освобождения членов рабочей группы  Увеличение степени участия специалистов Исполнителя в работе по внедрению (при согласии руководства Заказчика на увеличение бюджета проекта). | РПЗ |
|  | Недостоверность и неполнота предоставленной информации | Задачи по анализу и систематизации информации потребуют больших затрат времени  Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к Системе. Несоответствие результатов Проекта ожиданиям Заказчика.  Расширение временных и бюджетных рамок Проекта вплоть до остановки Проекта. | Утверждение графика доступности ключевых специалистов Заказчика и согласование расписания их участия в Проекте.  Привлечение к Проекту дополнительных экспертов. | РПЗ |
|  | Недостаточное документирование этапов Проекта | Возможно увеличение временных и бюджетных рамок Проекта, за счет отсутствия контроля за соблюдением этапов Проекта. | Следование структурированной методологии с указанными выходными результатами по каждому этапу Проекта. | РПИ, РПЗ |
|  | Компьютерная техника, сервера или локальная сеть не соответствует техническим характеристикам, необходимым для работоспособности Системы.  Задержка в поставке оборудования и/или программного обеспечения. | Расширение временных рамок Проекта вплоть до остановки Проекта, вследствие невозможности поставки, установки или настройки необходимого ПО. | Контроль над ходом Проекта со стороны руководства Исполнителя.  Проведение модернизации компьютерной техники, серверов и локальной сети Заказчика до необходимого для работы Системы.  Своевременная оплата счета Заказчиком. | РПЗ |
|  | Организационные изменения, произошедшие в течение Проекта | Проект не до конца охватил существующие бизнес-процессы.  Увеличение сроков и стоимости Проекта. | 1.Согласование возможных организационных изменений до начала работ по Проекту.  2.Проведение дополнительных работ силами Исполнителя с оценкой возможных изменений. | 1.РПЗ  2. РПИ |
|  | Конфликт интересов участников проекта | Нежелание участников рабочей группы содействовать в принятии решений, ущемляющих интересы отдельных подразделений, служб или сотрудников, но имеющих обще значимое для Проекта в целом значение.  Увеличение временных рамок Проекта.  Недостижение целей Проекта. | Формирование организационных структур управления Проектом, в которых обеспечено представительство всех заинтересованных сторон на всех уровнях управления.  Привлечение к управлению Проектом высшего руководства, в качестве арбитра. | Директор проекта и РПЗ |
|  | Нежелание части персонала осваивать новые технологии | Снижение эффективности внедрения, возникновение напряженности в коллективе, увеличение сроков Проекта. | 1.Разработка схем мотивации сотрудников Заказчика.  2.Активное вовлечение конечных пользователей в ход Проекта с самой ранней его стадии. | 1.Директор проекта  2. РПЗ |
|  | Сложность освоения новых технологий | Несоответствие результатов Проекта ожиданиям и требованиям. Возможно увеличение временных рамок Проекта. | 1.Разработка подробной пользовательской документации.  2.Организация постоянно действующих курсов подготовки персонала или службы поддержки. | 1.РПИ  2.РПЗ |
|  | Несвоевременное финансирование | Увеличение времени сдачи этапов Проекта. Невозможность начать следующий этап. | Корректное формирование бюджета Проекта. | Директор проекта и РПЗ |