|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общество с ограниченной ответственностью  **«\_\_\_\_\_\_\_»**  **Введено в действие Приказом №\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | |  |
| **СОГЛАСОВАНО:** | **УТВЕРЖДАЮ:** | |
| **Проектное управление**  **Положение**  СТП.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Разработано впервые  \_\_\_\_\_\_\_\_\_  20\_\_ | | |

Оглавление

[1. Область применения 3](#_Toc301268181)

[2. Нормативные ссылки 3](#_Toc301268182)

[3. Термины и определения 3](#_Toc301268183)

[4. Участники проекта и их роли в проекте. 3](#_Toc301268184)

[5. Структура управления проектами. 4](#_Toc301268185)

[6. Классификация проектов 4](#_Toc301268186)

[7. Планирование инвестиционной программы 6](#_Toc301268187)

[8. Программное обеспечение, используемое для управления проектами. 6](#_Toc301268188)

[9. Основные этапы проекта 6](#_Toc301268189)

[9.1. Следующие основные этапы проекта являются обязательными для всех проектов, реализуемых в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_. 6](#_Toc301268190)

[10. Инициирование проекта 7](#_Toc301268191)

[9. Реализация проекта 8](#_Toc301268192)

[10. Операционная фаза (внедрение) 9](#_Toc301268193)

[11. Оценка достижения целей проекта 9](#_Toc301268194)

[12. Пересмотр условий проведения проекта 9](#_Toc301268195)

[13. Регистр проектов 12](#_Toc301268196)

[14. Информация о документе 12](#_Toc301268197)

[Приложение 1. Модель управления проектом в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_. 13](#_Toc301268198)

[Приложение 2. Применимость требований к проектам в зависимости от класса и типа. 14](#_Toc301268199)

[Приложение 3. «Лист инициирования проекта» 15](#_Toc301268200)

# Область применения

## Настоящее положение применяется для полного жизненного цикла и для всех проектов, реализуемых в Группе Компаний «\_\_\_\_\_\_\_».

# Нормативные ссылки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Номер документа | Название |
| 1 |  | Глоссарий терминов и аббревиатур, используемых в Компании |
| 2 |  | Положение о Координационном Совете ООО «\_\_\_\_\_\_\_» |

# Термины и определения

**Проект** - это уникальная, не повторяющаяся деятельность, которая выполняется в течение определенного периода времени, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги с использованием заданных ресурсов и имеющая определенные требования к качеству и допустимому уровню риска.

**Инвестиционная программа** – совокупность инвестиционных проектов предлагаемых реализовать в планируемом году для достижения стратегических, кратко- и долгосрочных целей компании.

**\_\_\_\_\_\_\_** – ООО «\_\_\_\_\_\_\_»

**Группа компаний \_\_\_\_\_\_\_** – Предприятия находящиеся в управлении \_\_\_\_\_\_\_ **Проектный портфель** - это набор реализуемых (прошедших утверждение технико-экономического обоснования Советом Директоров или Генеральным Директором) проектов, программ проектов и других работ, объединенных вместе для достижения более эффективного управления и обеспечения выполнения стратегических целей Группы компаний \_\_\_\_\_\_\_.

**ПО** – Программное обеспечение.

**Продукт** – результат деятельности на этапе «Реализация проекта».

# Участники проекта и их роли в проекте.

## Инициатор – лицо, предлагающее провести проект и обосновывающее необходимость этого.

## Заказчик – лицо, определяющее цели, задачи и условия реализации проекта.

## Спонсор – лицо, предоставляющее ресурсы для достижения целей проекта.

## Руководитель проекта – лицо, управляющее подготовкой и реализацией проекта, обеспечивающее составление проектной документации, несущее ответственность за достижение целей проекта в рамках предоставленных ресурсов.

## Менеджер по управлению проектами – лицо, координирующее несколько проектов Компании, предоставляющее руководителям Компании информацию о приоритетности и целесообразности проектных задач, контролирующее соблюдение требований настоящего документа при ведении проекта, оказывающее методологическую помощь руководителю проекта.

## Управляющий комитет (УК) – группа лиц, контролирующих достижение утвержденных целей проекта при реализации проекта. Заказчик, Спонсор, менеджер по управлению проектами и руководитель проекта входят в состав УК. Кроме того, в состав УК может быть включен представитель Координационного Совета. Для каждого проекта реализуемого в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_ должен быть создан свой УК.

## Рабочая группа (РГ) – сотрудники компании и/или стороннего подрядчика, привлекаемые к работам по проекту на постоянной или временной основе с целью эффективного достижения его целей.

# Структура управления проектами.

## 

# Классификация проектов

## Классификация проектов позволяет оптимизировать процессы инициирования, согласования, реализации и принятия результатов проекта, а также объем проектной документации в зависимости от степени сложности проектов и стоимости реализации проектов.

## Вид проекта:

### **Организационный проект -** совершенствование управления компанией/предприятием, слияние и поглощение компаний, реструктуризация акционерного капитала, привлечение финансирования и т.д.

### **Технический (инвестиционный) проект** – строительство новых производственных/офисных объектов, модернизация/реконструкция имеющихся производственных/офисных объектов и/или их инженерных систем, внедрение/модернизация объектов ИТ (включая ПО)

## Стоимость реализации проектов

### **Проекты высокой стоимости** - свыше 3 000 000 рублей

### **Проекты низкой стоимости** - до 3 000 000 рублей

## Классы проектов, исходя из сложности и стоимости, определяются следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Сложность*  *Стоимость* | Техническая | Организационная |
| > 3 млн руб | 1 класс | 2 класс |
| < 3 млн руб | 2 класс | 3 класс |

## Применимость требований к проектам, относящихся к разным классам указана в Приложении №2.

## Типы проектов:

### **Стратегические** – предназначенные для улучшения позиций на рынке, увеличения объемов и производительности, улучшения качества продукции, улучшения обслуживания покупателей, увеличения стоимости компании, открытия/закрытия компаний и т.д.

### **Целевые по снижению затрат** – предназначенные для снижения производственной себестоимости, коммерческих расходов, административных расходов, расходов на обслуживание кредитов и налоговых платежей.

### **Обязательные** – предназначенные для выполнения требований гос.органов и/или требований законодательства РФ.

### **Обслуживание и поддержание** – предназначенные для поддержания производительности, качества продукции и систем управления Группы Компаний \_\_\_\_\_\_\_.

## Присвоение номера проекта должно соответствовать следующему формату:

## XX-YY-А-ВВ-Z-W, где

## XX – *две последние цифры года одобрения/утверждения проекта;*

## YY – *порядковый номер проекта;*

## А – *класс проекта*

## ВВ – *тип проекта*

## Z - о*бласть бизнеса, где:*

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | присваивается проектам, реализуемым для Центрального офиса/Компаний холдинга |
| **2** | присваивается проектам, реализуемым для Производственных Компаний, входящих в Группу Компаний \_\_\_\_\_\_\_ |
| **3** | присваивается проектам, реализуемым для Компаний Лесообеспечения и лесопользования, входящими в Группу Компаний \_\_\_\_\_\_\_ |

## W – вид проекта, где

|  |  |
| --- | --- |
| Т | Технический (инвестиционный) проект |
| О | Организационный проект |

# Планирование инвестиционной программы

## Инвестиционные проекты являются составной частью инвестиционной программы Группы компаний \_\_\_\_\_\_\_, которая утверждается Советом Директоров \_\_\_\_\_\_\_ ежегодно.

## Проекты могут быть включены в инвестиционную программу, представляемую на утверждение Совету Директоров ООО «\_\_\_\_\_\_\_» только после успешного прохождения Этапа инициирования проекта.

# Программное обеспечение, используемое для управления проектами.

## В качестве основного программного обеспечения, используемого для управления проектами в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_ используется система управления проектами Spider Project.

## Планирование проекта, реализация проекта, оценка достижения показателей проекта должны вестись в системе управления проектами Spider Project.

## За достоверность всей информации по проекту находящейся в системе управления проектами Spider Project несет руководитель проекта.

## За достоверность всей информации по портфелю проектов Группы компаний \_\_\_\_\_\_\_ находящейся в системе управления проектами Spider Project несет менеджер по управлению проектами.

# Основные этапы проекта

# Следующие основные этапы проекта являются обязательными для всех проектов, реализуемых в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_.

Этап 1

«Инициирование проекта»

Этап 2

«Планирование проекта»

Этап 3

«Реализация проекта»

Этап 4

«Операционная фаза» (внедрение)

Этап 5

«Оценка достижения целей проекта»

Планирование

Реализация плана

Завершение

## Подробная модель, описывающая процесс проектного управления представлена в Приложении №1.

## Первые два Этапа проекта призваны обеспечить надлежащее обоснование и планирование проекта и только по их завершению принимается решение о финансировании проекта в целом.

## До начала ежегодного бюджетного процесса по проектам, которые планируется включить в годовой финансовый план на следующий год, должен быть выполнен по крайне мере, Этап 1 «Инициирование проекта». В противном случае эти проекты не могут быть включены в годовой финансовый план на следующий год планирования.

# Инициирование проекта

## На этом этапе проектной деятельности происходит первоначальный анализ целей проекта и определение необходимости его реализации, а также предварительные сроки и этапы реализации, предварительная стоимость проекта и предполагаемые ресурсы, а так же предварительная оценка экономической эффективности проекта.

## Допустимая погрешность в оценке объема работ, стоимости реализации проекта на этом этапе не может превышать +/- 30%.

## Результатом этапа является заполненный и согласованный со всеми заинтересованными руководителями «Лист инициирования проекта», который утверждается органом управления компанией с соответствующим уровнем полномочий согласно Раздела 15 настоящего положения.

## При необходимости проведения предварительной экспертизы сторонними организациями оформляется «Заявка на предварительное финансирование проекта» (Приложение №5).

## Предварительное финансирование проекта не может превышать по Организационным проектам 200 000 рублей, а по Техническим проектам 1 000 000 рублей.

## Заявка на предварительное финансирование утверждается Генеральным Директором \_\_\_\_\_\_\_.

## Информация по всем «Листам инициирования проектов» не прошедшим успешно этап утверждения должна быть занесена в базу закрытых проектов.

# Планирование проекта

## Этот этап проекта начинается только после утверждения «Листа инициирования проекта».

## Данный этап состоит из трех стадий: подготовка и согласование Устава проекта, подготовка и согласование технико-экономического обоснования и разработка и согласование проектной документации.

## Подготовка и согласование Устава проекта

### Устав проекта (Приложение №4) должен содержать: описание целей и критериев выполнения проекта; определение команды проекта и полномочий руководителя; разработка предварительного плана реализации проекта (фазы проекта); выделение рисков проекта и выработка мероприятий по снижению влияния рисков; расчет необходимых ресурсов для реализации проекта.

### Согласованный и утвержденный Генеральным Директором \_\_\_\_\_\_\_ Устав проекта является основанием для перехода к следующему этапу проектного управления. На основании Устава проекта в ПО проектного управления создается новый проект, которому присваивается номер согласно п. 6.6. настоящего положения и который должен содержать основную информацию о проекте.

## Технико-экономическое обоснование (ТЭО)

### Подготовка ТЭО начинается после утверждения Устава проекта.

### Основными задачами подготовки ТЭО являются: рассмотрение технических и технологических альтернатив реализации проекта и выбор лучшей из них; предварительное проектирование (включая формирование требований к оборудованию, его расположению и т.д.); проводятся предварительные переговоры с потенциальными поставщиками о стоимости работ/услуг и оборудования, оценка соответствия проекта требованиям действующего законодательства РФ; определение перечня необходимых разрешений, а также рассмотрение условий их получения; составление первичного графика реализации проекта; расчет экономической эффективности проекта и оценка основных показателей: чистая текущая стоимость (NPV), дисконтированный срок окупаемости (DPB), внутренней нормы доходности (IRR), доходность инвестиций (ROI).

### Допустимая погрешность в оценке объема работ, стоимости реализации проекта **на стадии технико-экономического обоснования не может превышать 15%.**

### Результатом подготовки ТЭО является пакет документов, который описывает и обосновывает выбранный вариант достижения целей проекта, утвержденных на Этапе Инициирования.

### ТЭО и «Устав проекта» после согласования Председателем Координационного Совета \_\_\_\_\_\_\_ передается руководителем проекта на утверждение органу управления Компании с соответствующим уровнем полномочий согласно Раздела 15 настоящего Положения.

## Подготовка проектной документации (ПД).

### Подготовка ПД начинается после утверждения технико-экономического обоснования.

### Целью подготовки ПД является детальная проработка выбранного сценария реализации проекта. На этой стадии определяются основные требования к строительству, оборудованию, ПО, коммуникациям, условиям функционирования, проводятся переговоры с выбранными поставщиками о стоимости работ/услуг и оборудования, разрабатываются более детальное описание технологических и операционных процессов, графики реализации проекта, уточняется ТЭО. Указываются принципиальные объемно-планировочные и конструктивные решения, основные параметры наиболее крупных и сложных зданий и сооружений, схема генплана предприятия, особенности организации и срок строительства.

### Допустимая погрешность в оценке объема работ, стоимости реализации проекта **на стадии подготовки проектной документации не может превышать 5%.**

### Для всех проектов, попадающих по любым признакам в соответствии с требованиями нормативных документов под государственную экспертизу или ведомственные согласования, Этап считается завершенным, и документация может быть представлена на утверждение проекта только при получении необходимых согласований и разрешений.

### ПД согласовывается всеми заинтересованными руководителями и утверждается Генеральным Директором \_\_\_\_\_\_\_.

### В случае отклонения окончательной стоимости проекта указанной в ПД от стоимости указанной в утвержденном ТЭО более чем на **15%** Председатель Координационного Совета может принять решения о вынесении ПД на утверждение Совета Директоров.

# Реализация проекта

## Реализация проекта начинается после утверждения ПД и включает в себя все мероприятия в рамках плана проекта утвержденного на этапе подготовки ПД.

## Реализация проекта осуществляется на основании утвержденной ПД, действия, которые необходимо осуществить в случае возникновения необходимости изменения/корректировки утвержденной ПД описаны в Разделе 16 настоящего Положения.

## С целью контроля достижения целей/показателей проекта руководитель проекта ежедекадно формирует отчет о ходе реализации проекта (Приложение №6) и передает его менеджеру по управлению проектами.

# Операционная фаза (внедрение)

## Этот Этап начинается с момента запуска/внедрения Продукта полученного в ходе реализации проекта. В зависимости от сложности проекта продолжительность этого Этапа варьируется от нескольких дней до нескольких месяцев.

## На этом Этапе происходит освоение Продукта и доведение отдачи проекта до результатов, установленных в проектной документации.

## По завершению работ, связанных с освоением Продукта, результаты работ по проекту оформляются должным образом и предоставляются через менеджера по управлению проектами органам управления и должностным лицам Компании, утвердившим и согласовывавшим проект.

# Оценка достижения целей проекта

## Результаты проекта считаются достигнутыми, если по завершению проекта, они в полном объеме отражены в утвержденном отчете о завершении работ по проекту, в ином случае руководитель проекта и рабочая группа обязаны представить на рассмотрение органам управления и должностным лицам Компании, утвердившим и согласовывавшим проект подробное объяснение причин отклонений.

## Оценка достижения целей проекта осуществляется в соответствии с утвержденной методикой «Оценка фактических результатов реализации проекта».

## Отчет о завершении работ по проекту руководителем проекта представляется на согласование органам управления и должностным лицам Компании, утвердившим и согласовавшим проект.

# Уровни полномочий по согласованию и утверждению проектов

# Все, без исключения, проекты подлежат обязательному согласованию и утверждению.

## Уровни полномочий по утверждению «Листа инициирования проекта» определены в таблице «Уровни полномочий по утверждению «Листа инициирования проекта»

# Уровни полномочий по утверждению «Листа инициирования проекта»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень утверждения | Тип проекта | Стоимость проекта |
| Совет Директоров | стратегический | вне зависимости от стоимости проекта |
| остальные | от 10 000 000 рублей |
| Генеральный директор ООО «\_\_\_\_\_\_\_» | целевой | до 10 000 000 рублей. |
| обязательный |
| обслуживания и модернизации |

## Согласование и утверждение ТЭО проектов вошедших в утвержденную инвестиционную программу.

### **В соответствии с утвержденной структурой \_\_\_\_\_\_\_ устанавливаются уровни полномочий за принятие решений об утверждении ТЭО инвестиционных проектов вошедших в инвестиционную программу. Уровень полномочий, необходимых для утверждения проекта, определяется из стоимости проекта.**

# Уровни полномочий по утверждению ТЭО инвестиционных проектов включенных в утвержденную СД инвестиционную программу Группы Компаний \_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень утверждения | Тип проекта | Стоимость проекта |
| Совет Директоров | стратегический | вне зависимости от стоимости проекта |
| остальные | от 10 000 000 рублей |
| Генеральный директор ООО «\_\_\_\_\_\_\_» | целевой | до 10 000 000 рублей. |
| обязательный |
| обслуживания и модернизации |

## Согласование и утверждение проектов не входящих в утвержденную инвестиционную программу.

### В случае необходимости реализации проекта в течение текущего года, **не** включенного в утвержденную инвестиционную программу, решение по данному проекту принимается в соответствии с установленными уровнями полномочий за принятие решений об утверждении инвестиционных проектов, **не** вошедших в инвестиционную программу. Уровень полномочий, необходимых для утверждения проекта, определяется из стоимости проекта.

# Уровни полномочий по утверждению ТЭО инвестиционных проектов, не включенных в инвестиционную программу Группы Компаний \_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень утверждения | Тип проекта | Стоимость проекта |
| Совет Директоров | стратегический | вне зависимости от стоимости проекта |
| остальные | от 10 000 000 рублей |
| Генеральный директор ООО «\_\_\_\_\_\_\_» | целевой | до 10 000 000 рублей, но не более 20 000 000 рублей в год. |
| обязательный |
| обслуживания и модернизации |

## Утверждение проектов Советом Директоров.

### Для принятия проектов на рассмотрение Советом Директоров \_\_\_\_\_\_\_ для последующего утверждения, все проекты должны пройти указанную ниже процедуру представления проектов и к ним должен прилагаться пакет документов («Лист инициирования проекта», «Устав проекта», ТЭО проекта), оформленный и согласованный в установленном настоящим Положением порядке.

### Проекты, рассматриваемые на уровне Совета Директоров должны пройти процедуру согласования следующими должностными лицами \_\_\_\_\_\_\_:

* Генеральный Директор;
* Председатель Координационного Совета;
* Главный финансовый директор;
* Управляющий директор по операционной деятельности;
* Управляющий директор по лесообеспечению (для проектов связанных с лесообеспечением и лесозаготовкой);
* Генеральный директор производственной компании Группы компаний \_\_\_\_\_\_\_ (в случае реализации проекта в производственной компании);
* Директор по юридическим вопросам.
* Руководитель проекта.

### Пакет документов должен быть представлен в Координационный Совет за 2 недели до ожидаемой даты заседания Совета Директоров, на котором требуется утвердить проект.

## Утверждение проектов Генеральным Директором \_\_\_\_\_\_\_.

### Для принятия проектов на рассмотрение Генерального Директора \_\_\_\_\_\_\_ для последующего утверждения, все проекты должны пройти указанную ниже процедуру представления проектов и к ним должен прилагаться пакет документов («Лист инициирования проекта», «Устав проекта», ТЭО проекта, Проектная документация (на этапе окончательного утверждения проекта)), оформленный и согласованный в установленном настоящим Положением порядке.

### Проекты, рассматриваемые на уровне Генерального Директора должны пройти процедуру согласования следующими должностными лицами \_\_\_\_\_\_\_:

* Председатель Координационного Совета;
* Главный финансовый директор;
* Управляющий директор по операционной деятельности;
* Управляющий директор по лесообеспечению (для проектов связанных с лесообеспечением и лесозаготовкой);
* Генеральный директор производственной компании Группы компаний \_\_\_\_\_\_\_ (в случае реализации проекта в производственной компании);
* Директор по персоналу и организационному разв\_\_\_\_\_\_\_ю;
* Руководитель проекта.

# Пересмотр условий проведения проекта

## Если после завершения этапа инициирования возникает необходимость изменения целей проекта и объема его финансирования, проект должен быть приостановлен, повторно инициирован и далее проведен согласно всем требованиям настоящего положения

## Если после завершения этапа инициирования происходят изменения в сроках реализации проекта, составе участников проекта, а также в случае наступления риска, связанного с проектом, руководитель проекта совместно с заинтересованными сторонами и менеджером по управлению проектами принимает решение о повторном инициировании проекта или о продолжении проекта с внесением изменений в соответствующую проектную документацию.

# Регистр проектов

## Менеджер по управлению проектами ведет регистр проектов Компании, который должен содержать следующую обязательную информацию

## Код проекта

## Наименование проекта

## Дата начала проекта

## Дата завершения проекта

## Текущий статус проекта

## Инициатор проекта

## Менеджет проекта

## Закзачик проекта

## Дата проведения оценки проекта (PIR)

## Ссылки на место хранаения пректной документации

# Информация о документе

## Основание для разработки

Документ разработан по инициативе Генерального директора.

## Приложения

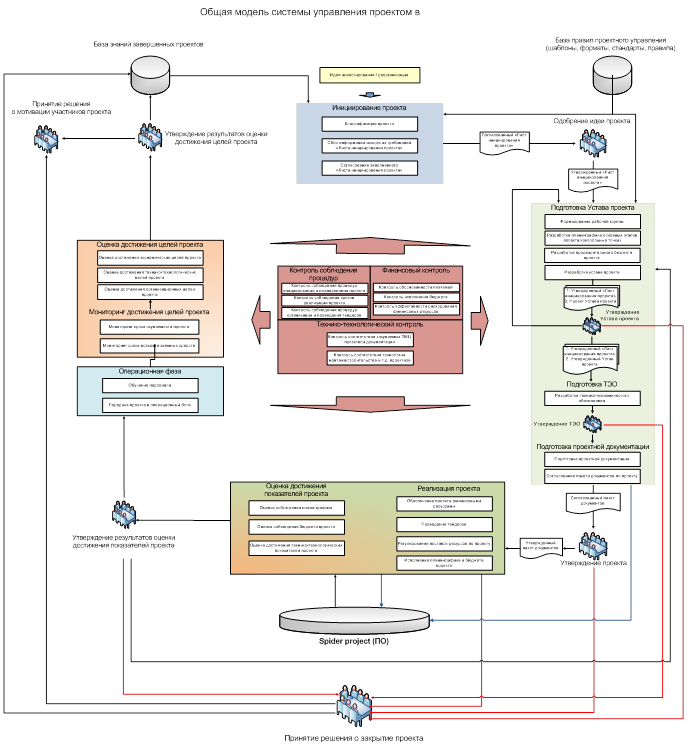
Приложение 1 – Модель управления проектом в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_.

Приложение 2. – Применимость требований к проектам в зависимости от класса и типа.

## История изменений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Версия | Описание версии | Автор |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

# Приложение 1. Модель управления проектом в Группе компаний \_\_\_\_\_\_\_.



# Приложение 2. Применимость требований к проектам в зависимости от класса и типа.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Класс проектаЭтап проекта | 1 класс | 2 класс | 3 класс |
| Инициирование | «Лист инициирования проектов» Приложение № 3 | | |
| Подготовка Устава | «Устав проекта» Приложение № 4 | | |
| Технико-экономическое обоснование | ????? | ?????? | Не требуется |
| Подготовка проектной документации |  |  |  |

# Приложение 3. «Лист инициирования проекта»

|  |  |
| --- | --- |
| Лист инициирования проекта |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование проекта:** |  |
| **Тип проекта:** |  |
|  |  |
| **Предприятие:** |  |
| **Инициатор** |  |
| **Цель проекта** |  |
| **Стоимость проекта** |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Согласование** | | | |
| **Должность/ФИО** | **Заключение (Да / Нет)** | **Дата** | **Подпись** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. **Краткое описание проекта с основными целями:**

|  |
| --- |
| *Кратко описывается проект с точки зрения того, что будет сделано и что ожидается в результате реализации проекта, количественные результаты (цена, качество, снижение затрат объем, эффективность и т.д.).* |

1. **Предпосылки проекта:**

|  |
| --- |
| *В данном разделе следует подробно описать проблему. Необходимо указать историю и факторы, способствовавшие возникновению необходимости осуществления проекта. Показать, как предлагаемый проект поможет решить эти проблемы и насколько эффективно. Указать, если есть дополнительные бизнес преимущества у проекта.* |

1. **Задачи решаемые в рамках проекта:**

|  |
| --- |
| *В данном разделе следует подробно описать, как предлагаемый проект поможет решить эти проблемы и насколько эффективно. Указать, если есть дополнительные бизнес преимущества у проекта.* |

1. **Предполагаемые этапы проекта:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *В данном разделе необходимо представить предполагаемый проект по этапам и фазам. Данный раздел предназначен для того, чтобы сообщить руководителю подразделения, где планируется осуществлять проект, и топ-менеджерам основные этапы и время, необходимое для того, чтобы закончить проект.*  ***Пример:***   |  |  | | --- | --- | | ***Этап*** | ***Дата выполнения*** | | *1. Утверждение «Листа инициирования проекта»* |  | | *2. Утверждение Устава проекта* |  | | *3. Утверждение проектной документации* |  | | *4. Завершение разработки, строительства и монтажа* |  | | *5. Пуск* |  | | *6. Выход на 100 % мощность* |  | |

1. **Альтернативные решения**

|  |
| --- |
| *В данном разделе необходимо описать возможные альтернативные пути достижения заявленных целей, их преимущества и недостатки. Почему выбранный вариант является лучшим. При описании альтернатив используются качественные и количественные показатели (такие как более высокие затраты на реализацию, большие риски, меньшая гибкость, низкое соответствие одной или нескольким целям компании и т.д.). Список упоминаемых бизнес-альтернатив включает в себя такие альтернативы, как «не делать ничего», и альтернативы с низкими/высокими вложениями или вообще без вложений. Заключение по данному разделу должно быть кратким, подкреплено соответствующими деталями.* |

1. **Предполагаемые ресурсы проекта:**
   1. **Финансовые ресурсы**

|  |
| --- |
| *В данном разделе необходимо указать предполагаемые расходы по проекту отдельно по статьям расходов: проектирование, оборудование, приборы, работы, оплата участников проекта и т.д.* |

* 1. **Подразделения и сотрудники, задействованные в проекте**

|  |
| --- |
| *В данном разделе нужно указать предполагаемых участников проекта. К участникам проекта относятся члены рабочей группы проекта, консультанты, эксперты и т.д. Так же необходимо указать предполагаемого руководителя проекта.* |

* 1. **Необходимые IT ресурсы**

|  |
| --- |
| *В данном разделе нужно указать необходимые IT ресурсы для реализации проекта.* |

* 1. **Прочие ресурсы**

|  |
| --- |
| *В данном разделе нужно указать ресурсы, которые не подходят под описание п.п.6.1.,6.2., 6.3..* |

Приложение №4 «Устав проекта»

|  |  |
| --- | --- |
| Устав Проекта |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование проекта:** |  |
| **Тип проекта:** |  |
| **Номер проекта:** |  |
| **Руководитель проекта:** |  |

Оглавление

[1. Список согласования 19](#_Toc294802039)

[2. Нормативные ссылки 20](#_Toc294802040)

[3. Обозначения, определения и сокращения 20](#_Toc294802041)

[4. Предпосылки проекта 20](#_Toc294802042)

[5. Цели проекта 20](#_Toc294802043)

[*6.* *Рамки проекта* 20](#_Toc294802044)

[7. Заказчик и спонсор проекта 20](#_Toc294802045)

[8. *Ресурсы проекта* 20](#_Toc294802046)

[*9.* *Критерии выполнения проекта* 20](#_Toc294802047)

[10. Рабочая группа проекта 20](#_Toc294802048)

[*11.* *Этапы проекта* 20](#_Toc294802049)

[12. Организация работ по проекту 21](#_Toc294802050)

[13. Управление проектом 21](#_Toc294802051)

[14. Управление информацией по проекту 21](#_Toc294802052)

[15. Оценка результатов внедрения проекта 21](#_Toc294802053)

[16. Управление рисками 21](#_Toc294802054)

[17. Завершение проекта 22](#_Toc294802055)

[18. Приложения 22](#_Toc294802056)

[19. История изменений 22](#_Toc294802057)

[Приложение №1 «Бюджет проекта»](#_Toc294802058)

# Список согласования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО** | **Должность** | **Заключение (Да / Нет)** | **Подпись** | **Дата** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Получатели для информации:**

|  |  |
| --- | --- |
| **ФИО** | **Должность** |
|  |  |
|  |  |

# 

# Нормативные ссылки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | *Номер документа* | Название документа |

# Обозначения, определения и сокращения

|  |
| --- |
| В разделе указываются термины и их определения. При заполнении таблицы рекомендуется сортировать термины по алфавиту.  Предполагается, что в организации уже существует единый перечень терминов и определений (так называемый глоссарий). В этом случаев рассматриваемом разделе регламента процесса указывают только специфичные для процесса термины.  Если единого перечня терминов и определений нет, то в рассматриваемом разделе указываются важнейшие термины, используемые при выполнении процесса.  Не следует приводить в списке терминов общеизвестные термины, такие как: «Сотрудник», «подразделение» и т.п. |

# Предпосылки проекта

|  |
| --- |
| В данном разделе следует подробно описать проблему. Необходимо указать историю и факторы, способствовавшие возникновению необходимости осуществления проекта. Показать, как предлагаемый проект поможет решить эти проблемы и насколько эффективно. Указать, если есть дополнительные бизнес преимущества у проекта. |

# Цели проекта

|  |
| --- |
| В данном разделе перечисляются конкретные измеримые цели проекта, уточняющие цели из листа инициирования. |

# *Рамки проекта*

*Проект направлен на решение следующих задач:*

|  |
| --- |
| Приводится перечень задач, которые планируется решить при реализации проекта. |

*Решение следующих задач в рамки проекта не входит:*

|  |
| --- |
| Приводится перечень задач, смежных с теми, которые решаются в проекте, но не включенными в проект. |

# Заказчик и спонсор проекта

|  |
| --- |
| Необходимо указать Заказчика и Спонсора(ов) проекта. |

# *Ресурсы проекта*

|  |
| --- |
| Указываются, какие ресурсы будут использованы руководителем проекта для достижения поставленных целей. Дается ссылка на бюджет проекта, приложение 1. |

# *Критерии выполнения проекта*

*Критериями выполнения проекта является:*

|  |
| --- |
| Критерии выполнения – условия, при выполнении которых проект переходит на этап завершения. Составляются исходя из целей проекта. |

# Рабочая группа проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Участник РГ** | **Должность** | **Исполняемые роли** | **Задачи/Функции** |
|  |  |  |  |

# *Этапы проекта*

*Проект может быть разделён на следующие этапы, состоящие из проектных задач:*

|  |
| --- |
| В данном разделе необходимо представить проект по этапам и фазам на основе которых составляется план проекта. |

# Организация работ по проекту

Для организации работ по проекту проводятся встречи РГ:

|  |
| --- |
| Указывается организатор встреч РГ, периодичность, минимальный состав/количество участников. |

# Управление проектом

Для управления проектом проводятся встречи УК:

1. Состав УК:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Участник УК | Должность | Исполняемая роль |
|  |  |  |

|  |
| --- |
| Указывается организатор встреч УК, периодичность, минимальный состав/количество участников, вопросы, требующие обязательного решения на УК. |

# Управление информацией по проекту

## Проектная документация

В рамках проекта, помимо Устава, разрабатывается следующая документация:

* План проекта
* Бюджет проекта (приложение 1);
* Описание решения (создается на этапе разработки решения);
* План внедрения решения (создается на этапе разработки решения);
* *указывается прочая проектная документация.*

Проектная документация хранится *указывается место хранения.*

Доступ к проектной документации предоставляется *указываются принципы предоставления прав доступа..*

## Отчетность по проекту

|  |
| --- |
| В разделе описывается, каким образом организована отчетность во время и после завершения проекта (какова периодичность отчетов, какая информация включается в отчет, кто готовит отчет, кто является получателем отчета). |

## Включение результатов проекта в корпоративную систему политик и стандартов.

|  |
| --- |
| В разделе указывается, будут ли в результате реализации проекта изменены существующие или созданы новые процессы в рамках корпоративной системы политик и стандартов. Если да, то указывается, какие документы должны быть разработаны или актуализированы. |

# Оценка результатов внедрения проекта

|  |
| --- |
| В разделе описываются сроки подготовки Оценки результатов внедрения проектов, основные показатели и статьи, которые должны быть включены в Отчет и список участников согласующих Отчет |

# Управление рисками

|  |
| --- |
| В разделе должны быть описаны и оценены риски проекта, и рассмотрены способы их парирования. |

# Завершение проекта

Проект считается завершенным после согласования и утверждения органами управления и должностными лицами Компании, утвердившим и согласовавшим проект.

# Приложения

# История изменений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дата | Версия | Описание версии | Автор |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |