

# **Рабочие материалы к тренингу «Профессиональное управление корпоративными проектами»**

2015  
Киев

Раздаточный материал для курса «Профессиональное управление корпоративными проектами» является собственностью компании ООО «Лео Консалтинг» и передается для использования только участникам курса. Никакая часть указанного материала не может быть воспроизведена, сохранена в поисковой системе, или передана в любой форме или любыми средствами, электронными, механическими, фотокопирующими, записывающими или другими способами, кроме как с письменного согласия ООО «Лео Консалтинг».

**Оглавление**

Приложение 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ.....	3
Приложение 2. ОБЯЗАННОСТИ РОЛЕЙ В ПРОЕКТЕ.....	4
Приложение 3. СОЗДАЕМ ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....	6
Приложение 4. ПРИМЕР УСТАВА ПРОЕКТА .....	7
Приложение 5. ВОПРОСНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА.....	8
Приложение 6. ПРИМЕР РЕЕСТРА ПРОЕКТОВ.....	10
Приложение 7. МАТРИЦА ВЫБОРА ПРОЕКТОВ .....	11
Приложение 8. ДИАГРАММА СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА .....	12
Приложение 9. РЕЕСТР УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА .....	13
Приложение 10. РЕГЛАМЕНТЫ ПРОЕКТА.....	14
Приложение 11. ТРИ ВЗГЛЯДА НА ПРОЕКТ.....	15
Приложение 12. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА .....	16
Приложение 13. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА.....	17
Приложение 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА.....	18
Приложение 15. МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ.....	19
Приложение 16. РИСКИ.....	20
Приложение 17. УКРУПНЕННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА .....	21
Приложение 18. БАЗОВЫЙ ПЛАН СТОИМОСТИ ПРОЕКТА.....	22
Приложение 19. ПЛАН РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ.....	23
Приложение 20. ГРАФИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА .....	24
Приложение 21. ТАБЛИЧНЫЙ ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА .....	25
Приложение 22. ОТЧЕТ О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА .....	26
Приложение 23. ЗАПРОС НА ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТ .....	27
Приложение 24. ПОВЕСТКА СОВЕЩАНИЯ ПО ПРОЕКТУ .....	28
Приложение 25. АНАЛИЗ ОСВОЕННЫХ ОБЪЕМОВ.....	29
Приложение 26. ПЛАН ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА.....	31
Приложение 27. КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА УСВОЕННЫХ УРОКОВ.....	32
Приложение 28. ПЕРВЫЕ ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ.....	34
Приложение 29. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГРУПП ПРОЦЕССОВ С УКАЗАННЫМИ ОСНОВНЫМИ ВХОДАМИ И ВЫХОДАМИ .....	35

## Приложение 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

<div>Тип организации</div> <div>Характеристики проекта</div>	Функциональная	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектная
<b>Полномочия менеджера проекта</b>	Слабые, либо отсутствуют	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до сильных	От сильных до абсолютных
<b>Персонал, полностью занятый в проектах</b>	Почти отсутствует	0-25%	15-60%	50-90%	85-100%
<b>Функции менеджера проекта</b>	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость	Полная занятость
<b>Персонал команды проекта</b>	Частичная занятость	Частичная занятость	Частичная занятость	Полная занятость	Полная занятость

## Приложение 2. ОБЯЗАННОСТИ РОЛЕЙ В ПРОЕКТЕ

### 1. Генеральный директор:

- a. Обеспечение соответствия портфелей проектов организации ее глобальным бизнес стратегиям
- b. Общее управление проектами в компании
- c. Интеграция процесса УП с остальными аспектами жизни и деятельности организации
- d. Обеспечение утвержденных проектов ресурсами в достаточном количестве

### 2. Комитет по управлению портфелями и проектами:

- a. Утверждать план процесса управления портфелем проектов и утверждать изменения к нему
- b. Активно участвовать в практической реализации процесса управления портфелями проектов
- c. Рекомендовать высшему руководству и другим старшим менеджерам изыскивать дополнительные ресурсы в тех случаях, когда это необходимо для достижения проектами стратегических целей организации
- d. Выявлять благоприятные возможности совершенствования управления портфелями проектов и формулировать рекомендации по такому усовершенствованию, равно как и по улучшению других процессов и систем
- e. Для того чтобы сбалансировать конфликтующие возможности и принять наилучшие решения при отборе, расстановке приоритетов и выделении ключевых ресурсов в различные проекты каждого проекта, программы или портфеля, необходимо наличие нескольких точек зрения

### 3. Куратор (спонсор) проекта:

- a. Нести ответственность за средства, инвестируемые в проект
- b. Определять и формировать устав и бизнес-план проекта
- c. Утверждать содержание и цели проекта
- d. Назначать или утверждать менеджера проекта
- e. Разрешать конфликты между членами команды проекта
- f. Обеспечить соответствие конечного результата проекта его первоначальному обоснованию

### 4. Менеджер проекта:

- a. Планирование, организация (включая набор персонала), управление взаимодействием исполнителей, контроль за ходом проекта, принятие корректирующих мер
- b. Объединение усилий всех участников проекта
- c. Организация сбора, хранения, обработки и распространения всей информации по проекту
- d. Переговоры с функциональными руководителями о выделении необходимых ресурсов в проект
- e. Предложение изменений в плане проекта при возникновении такой необходимости
- f. Руководство командой проекта
- g. Вывод проблем проекта, лежащих вне полномочий менеджера проекта, на уровень куратора проекта

### 5. Функциональный руководитель:

- a. Планирование и проведение конкретных работ, которые должны выполняться внутри подразделения для создания результатов по каждому проекту

- b. Детальное планирование работ проекта в своем подразделении (совместно с Менеджером проекта)
- c. Соблюдение технологий и обеспечение качества результатов проекта
- d. Распределение работ проекта в пределах своего подразделения, контроль их выполнения, назначение Функционального лидера проекта от своего подразделения

**6. Функциональный лидер:**

- a. Объединяющее руководство работами по проекту в рамках функций, за которые он отвечает (маркетинг, инжиниринг и т.д.)
- b. Объединение работы команды проекта в рамках своего подразделения

## Приложение 3. СОЗДАЕМ ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 1. Роль ОУП:

- Администрирование проектов и методологии
- Управление проектами
- Центр прибыли
- Другое

### 2. Место ОУП в структуре:

- Организационная единица в существующем административном подразделении
- Отдельное подразделение с подчинением:
  - Генеральному директору
  - Директору по строительству
  - Другое

### 3. Статус руководителя ОУП:

- Инженер/специалист
- Начальник отдела
- Первый заместитель генерального директора
- Другое

### 4. Ответственность:

- Своевременность и точность подачи отчетности
- Управление проектами (сроки, стоимость, качество)
- Прибыль по проекту
- Другое

### 5. Функции ОУП:

- Методология
- Отчетность
- Обучение и подготовка РП
- Администрирование проектов
- Управление ресурсами
- Управление проектами
- Управление портфелем проектов

## Приложение 4. ПРИМЕР УСТАВА ПРОЕКТА

Дата	Инициатор:
<b>Общие детали проекта:</b>	
Название проекта:	
Категория проекта:	
Приоритет проекта:	
Заказчик:	
Дата начала проекта	
Планируемая дата окончания проекта:	
Одобрённые затраты:	
Одобрённые трудозатраты:	
Планируемая прибыль:	
Срок окупаемости	
<b>Команда управления проектом</b>	
Спонсор / Куратор:	
Менеджер проекта:	
Ответственные за этапы:	
<b>Цель проекта:</b>	
<b>Причина инициации проекта:</b>	
<b>Содержание проекта:</b>	
<b>Ограничения и допущения проекта:</b>	
<b>Контрольные точки проекта:</b>	
<b>Устав одобрен:</b>	
Спонсор проекта:	
Менеджер проекта:	

## Приложение 5. ВОПРОСНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА

*Вопросы, которые менеджер проекта должен задать на первой встрече со спонсором*

### 1. Цель проекта

- Какую возможность мы хотим использовать?
- Какие потребности бизнеса должен удовлетворить этот проект?
- Что мы хотим создать, усовершенствовать или решить?
- Каким образом проект позволит улучшить обслуживание клиентов?

### 2. Качество и содержание конечного результата.

Допустим, целью проекта является разработка какого-либо продукта или услуги. Если бы такой продукт или услуга (технология, система) были разработаны уже сегодня, то:

- Какими были бы их основные функции и характеристики?
- Было бы их создание временной мерой (то есть они уже разработаны, но если понадобится их заменить, придется начинать все с чистого листа), или мы бы их поддерживали и совершенствовали?
- Каков минимально допустимый набор их функций?
- Как, по-вашему, они должны выглядеть?

### 3. Экономический эффект.

Эти вопросы предназначены для того, чтобы оценить экономическую эффективность (добавленную стоимость в долларах и центах) конечного результата проекта (то есть созданного продукта или услуги). Допустим, проект завершен и «встал на ножки».

- Какой экономический эффект предполагается получить в первую очередь? Рост доходов? Улучшение обслуживания клиентов? Увеличение доли на рынке? Сокращение затрат? Краткосрочную прибыль?
- В каких показателях предполагается оценивать экономический эффект (в денежном выражении)? Окупаемость инвестиций? Сокращение затрат? За какой период?
- На основании чего можно считать, что экономический эффект достигнут?
- Когда проект может считаться завершенным?

### 4. Условия реализации проекта

(Эти вопросы предназначены для получения информации о внешних условиях реализации проекта).

- Как проект вписывается в общую стратегию бизнеса организации?
- Кто обеспечивает поддержку проекта «сверху»?
- Кто утверждает и финансирует проект?
- Почему важно начать реализацию проекта именно сегодня? Что будет, если проект не будет реализован? Отложен на год?
- Какое место занимает проект среди других проектов?
- Что будет, если для его реализации придется отложить выполнение других проектов?

### 5. Участники проекта.

(Эти вопросы касаются политических аспектов реализации проекта). Они помогают выяснить, чьи интересы (как внутри организации, так и за ее пределами) затрагивает проект (как в позитивном, так и в негативном плане).

- В чьих интересах осуществляется проект?
- Интересы какой группы потребителей или организационной структуры он затрагивает?
- Кто может считать, что проект нарушает его интересы, и кто твердо убежден в необходимости реализации проекта?
- С кем из тех, кто заинтересован в реализации проекта, следует побеседовать?
- - Кто оказывает серьезную поддержку проекту? Сроки реализации проекта
- Каковы предполагаемые временные рамки и конечный срок реализации проекта?
- Чем обусловлен конечный срок реализации проекта?
- Насколько допустимо изменить сроков реализации проекта?

### 6. Ресурсы и бюджет



- Каковы предполагаемые расходы на реализацию проекта?
  - Из какого бюджета финансируется проект?
  - С кем следует оговаривать количество и состав исполнителей проекта?
7. **Уступки и оговорки.** Какими важнейшими «движущими силами» проекта нельзя жертвовать, если приходится от чего-то отказываться?
- Окупаемость инвестиций, расписание, бюджет, функции и характеристики конечного продукта, качество, удовлетворение заказчиков и участников проекта, удовлетворение команды менеджеров?
  - Каковы следующие по значимости «движущие силы» проекта, которым нельзя жертвовать?
8. **Рабочие взаимоотношения**
- Какова ваша роль в процессе принятия решений? Финансирования проекта? Подбора персонала? Кто еще занимается этими вопросами?
  - Как спонсор видит вашу роль в реализации проекта?
  - Какая информация, касающаяся отчетности по проекту, наиболее важна для вас?

Дуг Де Карло «Экстремальное управление проектами»

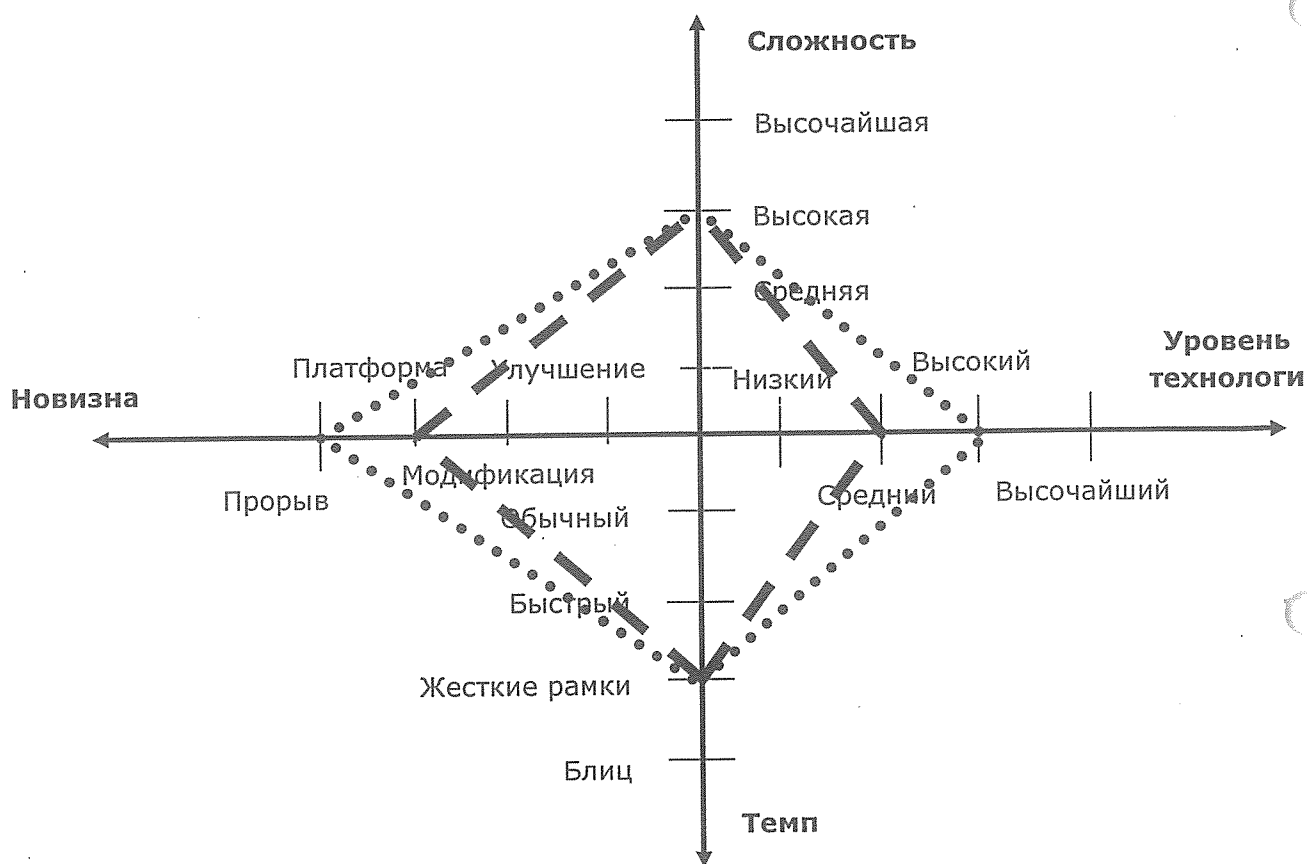
## Приложение 6. ПРИМЕР РЕЕСТРА ПРОЕКТОВ

Общая информация по проекту					Характеристик и продукта проекта	Этап	Сроки		Экономические показатели		Управление проектом		
№	Код проекта	Приоритет проекта	Наименование проекта	Дата утверждения Устава проекта	Площадь объекта, кв. м	Текущий этап проекта	Дата начала проекта	Дата окончания проекта	Объем привлекаемых инвестиций, у.е.	Бюджет проекта, у.е.	Инвестор	Заказчик	Менеджер/Руководитель проекта
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1													

## Приложение 7. МАТРИЦА ВЫБОРА ПРОЕКТОВ

	Подходит к стратегии	Остается в рамках компетенций	Срочность	IRR	25% объема продаж от новых продуктов	Улучшает лояльность потребителей	Уменьшает дефекты менее чем на 1%	Общая оценка
<b>Веса</b>	<b>0,3</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>
Проект 1	8	1	2	5	6	6	0	4,8
Проект 2	3	3	2	1	0	5	0	2,3
Проект 3	5	9	2	9	0	3	2	4,9
<b>Проект 4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6,45</b>
...								
Проект N	5	6	7	8	2	7	10	6,05

## Приложение 8. ДИАГРАММА СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА



— — — — — Существующий стиль управления

• • • • • Требуемый стиль управления

## Приложение 9. РЕЕСТР УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Имя	Должность	Отдел	Специализация	Ответственность	Контактный телефон	Заместитель	Контактный телефон заместителя
Растишкин	Директор по маркетингу	Департамент маркетинга	Руководство	Проект (стратегическое управление)			
Данона	Менеджер проекта	Офис управления проектами	Руководство экстремальными проектами	Проект (тактическое управление)			
Эвиан	Руководитель отдела ИТ	Отдел ИТ	Развертывание ИТ-систем	ИТ поддержка проекта			
Активвиан Август	Руководитель отдела маркетинга	Отдел маркетинга	Маркетинговый взрыв	Исследование рынка			
Данис Симон	Ведущий технолог	Отдел технологий	Пробиотики для похудения	Разработка технологий			



## Приложение 10. РЕГЛАМЕНТЫ ПРОЕКТА

1. Порядок коммуникации
  - Как будет осуществляться коммуникация
  - Как часто? Какими способами?
  - О чем не нужно сообщать?
2. Порядок принятия решения
  - Кто принимает решение? Какого типа решения?
  - Как мы узнаем, что решение принято?
  - Как мы будем передавать информацию о принятом решении?
3. Порядок проведения совещания
  - Какого типа совещания мы будем проводить?
  - Кто будет созывать совещания?
  - Кто будет участвовать в совещаниях?
4. Порядок работы с вопросами, требующими принятия мер
  - Кто будет выявлять вопросы, требующие принятия мер?
  - Как мы узнаем, что появился вопрос, требующий принятия мер?
  - Как мы узнаем, что вопрос, требующий принятия мер, был решен?
5. Порядок эскалации проблем
  - В каких случаях требуется эскалация и почему?
  - Кто будет осуществлять эскалацию?
  - К кому мы будем обращаться для эскалации проблем?
6. Порядок разрешения конфликтов
7. Порядок осуществления затрат

## Приложение 11. ТРИ ВЗГЛЯДА НА ПРОЕКТ

### Взгляд бизнесмена:

1. Какие потребности и желания есть у наших клиентов?
2. Какие характеристики мы можем предложить нашим клиентам?
3. Какие основания у клиента приобрести наш продукт?
4. Что может побудить воспользоваться клиентов нашей продукцией?
5. Во что обойдется проект (время, люди, деньги)?
6. Каков уровень дохода от реализации проекта?
7. Сможем ли мы обойти конкурентов?
8. От чего мы должны отказаться, реализуя данный проект?
9. Какого влияние данного проекта на стратегию?

### Взгляд разработчика/проектировщика:

1. Кто будет разрабатывать/проектировать компоненты системы и всю систему в целом?
2. Как мы будем все создавать?
3. Какие технологии и архитектура нам доступны?
4. Какими знаниями обладают наши специалисты?
5. Чем и где, мы восполним недостаток опыта?
6. Сколько времени займет создание продукта?
7. Насколько надежны, доступны и полезны будут наши продукты?

### Взгляд потребителя

1. Что ждут потребители в реальности?
2. Какие проблемы они испытывают?
3. В чем они нуждаются?
4. Какие конструкторские идеи им нужны?
5. Какова цена их лояльности?



## Приложение 12. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Проект: \_\_\_\_\_

Руководитель проекта: \_\_\_\_\_

### Содержание проекта

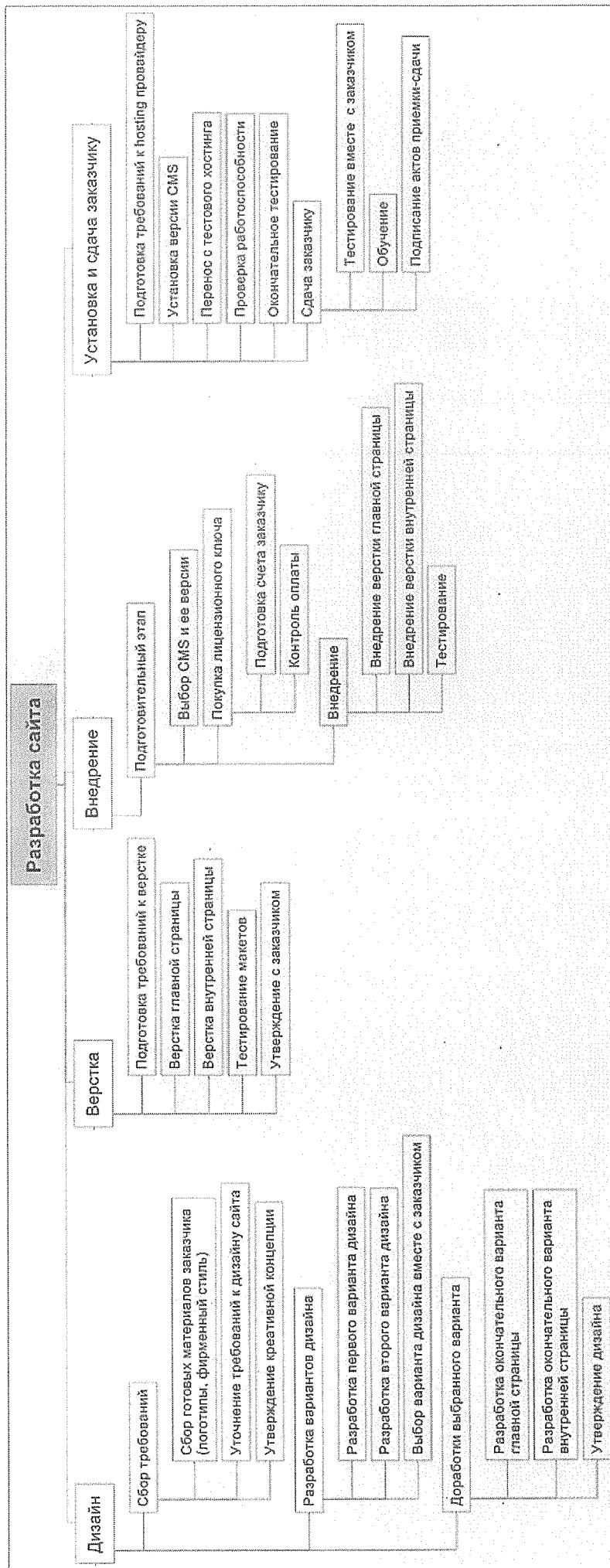
1. Описание проекта
  - a. Стратегическая цель
  - b. Тактическая цель
  - c. Важные риски
  - d. Приоритет
  - e. Контрольные события
2. Команда проекта
3. Участники проекта
4. Критерии успеха
  - Ключевые поставки
  - Контроль исполнения
  - Метрики измерения
5. Допущения
6. Ограничения
7. Управление изменением
8. Одобрение содержания

### Приложения:

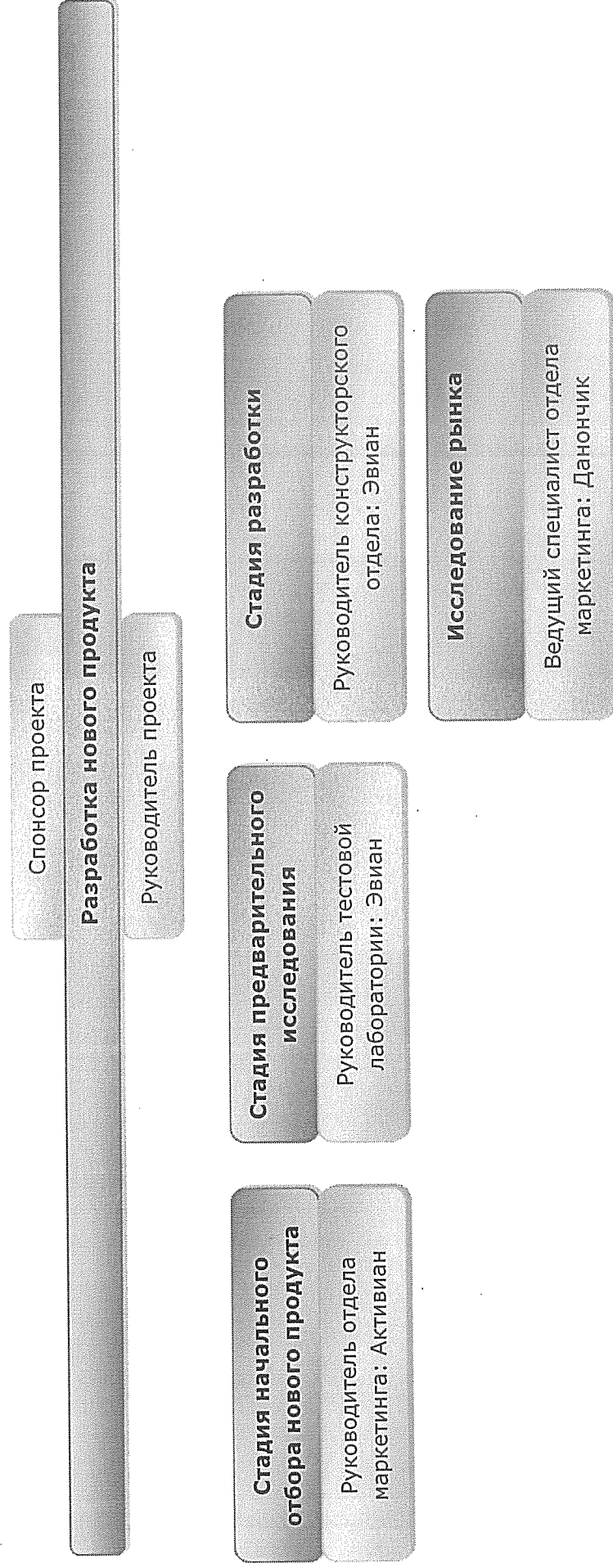
- Бизнес требования к проекту
- План счетов проекта / бюджет проекта
- План проекта
- План управления рисками
- План коммуникаций
- План управления персоналом
- План вынесения проблем на уровень руководства
- План качества
- План поставок



## Приложение 13. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА



## Приложение 14. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА



## Приложение 15. МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

### 1. Формирование.

На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другом и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

### 2. Смятение.

Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой, и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство управляющего проектом становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

### 3. Нормализация.

На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

### 4. Выполнение.

На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

### 5. Роспуск.

Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску. Эффективная работа более не является приоритетом. Внимание направлено на упаковывание чемоданов.

## Приложение 16. РИСКИ

### 1. Идентификация рисков

Список рисков, сгруппированных по категориям

Технические

Управленческие

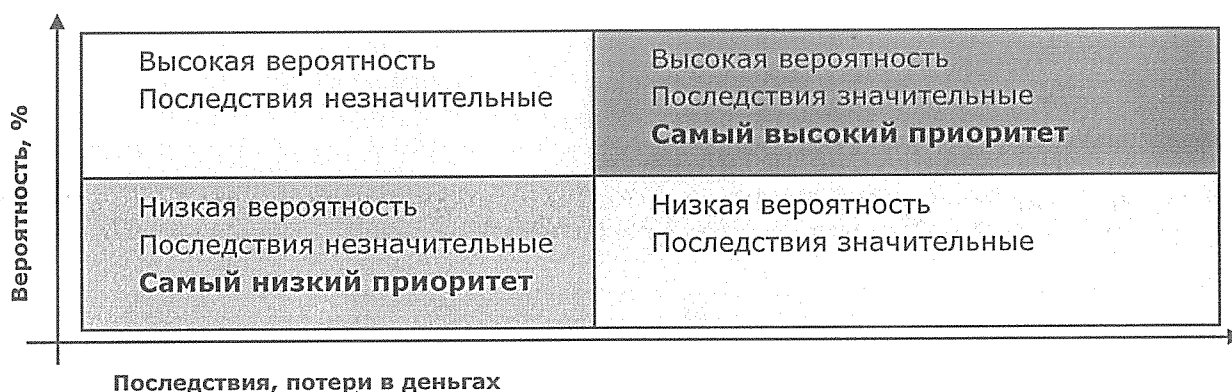
Организационные

Внешние

Системный

Критический

### 2. Качественный анализ: Матрицы последствий и вероятности



Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,04	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,04	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,2	0,40	0,80	0,80	0,40	0,2	0,10	0,05

Приложение 17. УКРУПНЕННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

ID	Название задачи	Duration	Cost	Start	2007												2008												2009												2010											
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																								
0	Новый продукт	928,25 days	492 805,00p.	Mon 01.01.07																																																
1	Шаблон разработки нового продукта	928,25 days	492 805,00p.	Mon 01.01.07																																																
2	Стадия начального отбора нового продукта	10 days	2 520,00p.	Mon 01.01.07																																																
3	Стадия предварительного исследования	18 days	6 840,00p.	Mon 15.01.07																																																
13	Анализ технической осуществимости	20 days	5 600,00p.	Tue 23.01.07																																																
17	Стадия разработки	314,25 days	155 890,00p.	Mon 01.01.07																																																
51	Пилотная стадия	185 days	67 565,00p.	Fri 14.03.08																																																
72	Стадия организации серийного производства	240 days	112 650,00p.	Fri 28.11.08																																																
89	Анализ после стабилизации серийного производства	150 days	141 730,00p.	Fri 30.10.09																																																

Проект: Новый продукт Дата: Thu 12.11.09				Task			
				Rolloff Up Task			
Progress				External Tasks			
Milestone				Project Summary			
Summary				Group By Summary			
				Deadline			
				Split			
				Str. 1			

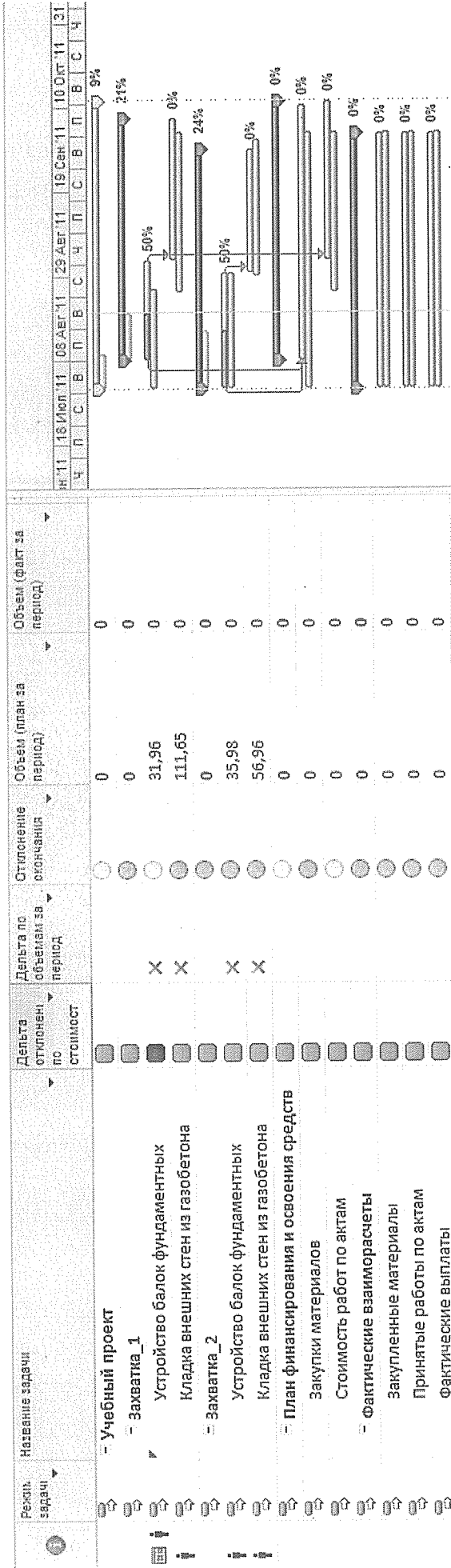


## Приложение 18. БАЗОВЫЙ ПЛАН СТОИМОСТИ ПРОЕКТА

Название ресурса	Единица валюты	Затраты	Фактические	Оставшиеся
Договорная сметная стоимость	грн	1 348 750,00 грн.	0,00 грн.	1 348 750,00 грн.
ЗП Рабочих	грн	79 856,25 грн.	0,00 грн.	79 856,25 грн.
ФОТ	грн	30 345,37 грн.	0,00 грн.	30 345,37 грн.
Административные затраты	грн	16 979,73 грн.	0,00 грн.	16 979,73 грн.
Накладные затраты	грн	51 375,00 грн.	0,00 грн.	51 375,00 грн.
Стоимость механизмов	грн	22 165,94 грн.	0,00 грн.	22 165,94 грн.
Стоимость материалов	грн	932 491,63 грн.	0,00 грн.	932 491,63 грн.
Финансирование закупок	грн	932 491,60 грн.	0,00 грн.	932 491,60 грн.
Стоимость закупленных материалов		1,00 грн.	0,00 грн.	1,00 грн.
Стоимость выполненных работ по актам	грн	1,00 грн.	0,00 грн.	1,00 грн.
Все фактические выплаты	грн	1,00 грн.	0,00 грн.	1,00 грн.
Плановая стоимость работ	грн	200 722,28 грн.	0,00 грн.	200 722,28 грн.

## Приложение 19. ПЛАН РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ

Этап проекта	Формулировка риска	Оценка риска, грн	Вероятность возникновения, (от 0 - 1) (экспертная оценка)	Тяжесть последствий, грн	Ответственный за предупреждение риска	Методы реагирования (предупреждающие, снижающие последствия)	
						предупреждающие	снижающие последствия
Этап 1.1. ИНИЦИАЛИЗАЦИЯ	Недостаток квалификации Руководителя проекта	7 000	0,7	10 000	Начальник отдела по работе с персоналом	Качественный подбор персонала	Привлечение экспертов внутри компании в команды проекта/Смена руководителя проекта
Этап 1.1. ИНИЦИАЛИЗАЦИЯ	Отсутствие поддержки Правления	3 500	0,5	7 000	Руководитель проекта	Подписание Контрактов в рамках реализации проекта с обязательствами сторон, обоснование важности поддержки Правления	Обоснование важности поддержки Правления
Этап 1.2.5. ЗАКУПКИ И ПОСТАВКИ	Колебания курса валют	10 500	0,7	15 000	Начальник юридического управления	Внесение пункта, регулирующего действия при колебании курса валют. Резервный бюджет	Оптимизация бюджета проекта. Использование резервов.
Этап 1.2.5. ЗАКУПКИ И ПОСТАВКИ	Задержки в поставках	12 000	0,6	20 000	Начальник юридического управления	Внесение пункта со штрафными санкциями, План-график поставок, как приложение к Договору	Перепланирование/оптимизация графика
Этап 1.2.6. МОНТАЖ СИСТЕМ И ОБОРУДОВАНИЯ	Недостаточный уровень квалификации специалистов	25 000	0,5	50 000	Начальник юридического управления	Внесение пункта в контракт о наличии специалиста со стороны поставщика при монтаже оборудования	Консультации по телефону с зарубежным специалистом
Этап 1.2.7.1. ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	Неконкурентная заработная плата на рынке	42 000	0,7	60 000	Начальник отдела по работе с персоналом	Мониторинг заработных плат на рынке труда и внесение изменений в штатное расписание	Набор специалистов без нужной квалификации и их обучение



Название проекта:

Цель проекта:

Дата отчета:

Причины отклонений:

Руководитель проекта:



## Приложение 21. ТАБЛИЧНЫЙ ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА

Название проекта \_\_\_\_\_

Общая информация по Иницилирующее

проекту

подразделение

Менеджер проекта

Дата начала проекта \_\_\_\_\_

Дата завершения проекта \_\_\_\_\_

Даты отчетного

С

По \_\_\_\_\_

периода \_\_\_\_\_

Наименование работ	Дата начала			Дата окончания			Отклонение по завершению работы	Причины отклонения	Объем (выполнено)			Отклонение по объему	Причины отклонений	Затраты			Отклонение по затратам	Причины отклонений
	План	Факт	Прогноз	План	Факт	Прогноз			План	Факт	Прогноз			Л	А	Р		

Заполнил:

\_\_\_\_\_ (ФИО, должность)

Дата

ДД-ММ-ГГГГ

Подтверждаю:

Менеджер проекта

\_\_\_\_\_ (ФИО, должность)

## Приложение 22. ОТЧЕТ О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА

Название проекта: \_\_\_\_\_

Цель проекта: \_\_\_\_\_

Дата отчета: \_\_\_\_\_

Причины отклонений: \_\_\_\_\_

Руководитель проекта: \_\_\_\_\_

Подрядчик	Этап	Дата платежа		Сумма платежа	
		План	Факт	План	Факт
Подрядчик А					
Этап №1					
Этап №2					
Подрядчик В					
Этап №1					
Этап №2					
...					
Подрядчик Х					
Этап №1					
Этап №2					

## Приложение 23. ЗАПРОС НА ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТ

Название проекта: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Цель проекта: \_\_\_\_\_

Руководитель проекта \_\_\_\_\_

Описание запрашиваемого изменения и его последствий для содержания и качества проекта:

---

---

---

Лицо, инициализирующее запрос на изменение: \_\_\_\_\_

Срочность изменений: \_\_\_\_\_

Влияние изменения:

На сроки: \_\_\_\_\_

На бюджет: \_\_\_\_\_

На качества: \_\_\_\_\_

На содержание: \_\_\_\_\_

На финансирование: \_\_\_\_\_

На риски проекта: \_\_\_\_\_

На персонал проекта: \_\_\_\_\_

Рассмотренные альтернативы: \_\_\_\_\_

Источник финансирования изменений: \_\_\_\_\_

Дополнительная информация: \_\_\_\_\_

Утверждено: Спонсор проекта \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

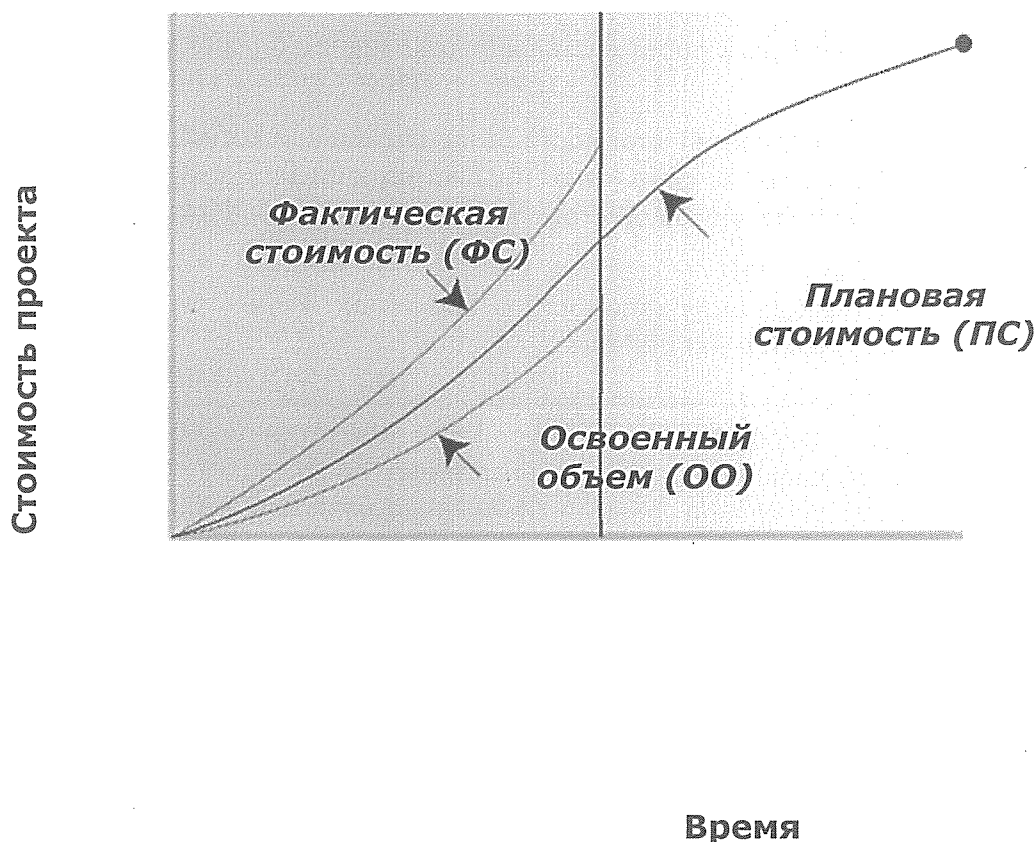
Согласовано: Руководитель проекта \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## Приложение 24. ПОВЕСТКА СОВЕЩАНИЯ ПО ПРОЕКТУ

Проект: _____		
Цель совещания: _____		
Дата проведения: _____		
Время проведения: _____		
Место проведения: _____		
Приглашенные:		
Регламент:		
Время	Пункт повестки	Выступающий
8:00 – 8:10		
8:05 – 8:20		
8:20 – 8:40		
Открытые вопросы:		
1.		
2.		
Нерассмотренные вопросы:		
1.		
2.		
План следующего собрания		
1.		
2.		
Приглашенные на следующее собрание:		
1.		
2.		
Секретарь собрания: _____		
Менеджер проекта: _____		

## Приложение 25. АНАЛИЗ ОСВОЕННЫХ ОБЪЕМОВ



1. Плановая стоимость запланированных работ (ПС) – часть плановой стоимости операции, которая должна была быть израсходована к рассматриваемому моменту согласно базовому плану.
2. Фактическая стоимость выполненных работ (ФС) – фактические затраты на выполненных к рассматриваемому моменту работах операции.
3. Плановая стоимость выполненных работ или освоенный объем (ОО) – плановая стоимость фактически выполненных работ операции.
4. Отклонение по стоимости. Отклонение по стоимости сравнивает плановую и фактическую стоимости выполненных работ. Позволяет оценить стоимостные отклонения и вероятные тенденции, как для отдельных операций, так и для групп операций, фаз и проекта в целом:

$$\text{ОСТ} = \text{ПС} - \text{ФС}$$

5. Отклонение по стоимости в процентах. Отклонение по стоимости в процентах – относительный индикатор, показывающий какую долю от фактической стоимости выполненных работ составляет отклонение по стоимости:

$$\text{ОСТ}\% = (\text{ОСТ} / \text{ФС}) \times 100$$

6. Отклонение по срокам. Отклонение по срокам сравнивает плановую стоимость выполненных работ с плановой стоимостью работ, которые должны были быть выполнены к текущему моменту. Причем, вместо стоимости, обычно используемой в качестве характеристики исполнения, можно использовать и другие определяющие параметры (объемы работ, человеко-часы, основные материалы). Как и отклонение по стоимости, отклонение по срокам позволяет на ранних стадиях исполнения работ определить благоприятные или неблагоприятные отклонения и тенденции

для отдельных операций, для фаз и проекта в целом:

$$\text{ОСР} = \text{ПС} - \text{ОО}$$

7. Отклонение по срокам в процентах. Отклонение по срокам в процентах – относительный индикатор, показывающий, какую долю от плановой стоимости запланированных работ составляет отклонение по срокам:

$$\text{ОСР}\% = (\text{ОСР} / \text{ОО}) \times 100$$

8. Индекс выполнения стоимости. Для оценки и прогноза стоимостного исполнения проекта часто используется индекс выполнения стоимости, равный отношению плановой и фактической стоимости выполненных работ:

$$\text{ИВСТ} = \text{ПС} / \text{ФС}$$

9. Индекс выполнения стоимости в процентах. Индекс выполнения стоимости может вычисляться и в процентах:

$$\text{ИВСТ}\% = (\text{ПС} / \text{ФС}) \times 100$$

10. Индекс выполнения сроков. В некоторых областях приложений для прогнозирования сроков завершения проекта используется также индекс выполнения сроков, равный отношению плановой стоимости выполненных работ к плановым затратам, характеризует отклонения сроков выполнения работ:

$$\text{ИВСР} = \text{ПС} / \text{ОО}$$

11. Индекс выполнения сроков в процентах. Индекс выполнения сроков может вычисляться и в процентах:

$$\text{ИВСР}\% = (\text{ПС} / \text{ОО}) \times 100$$

## Приложение 26. ПЛАН ЗАКРЫТИЯ ПРОЕКТА

1. Выполнение всех договорных требований
2. Закрытие всех работ и обеспечение закрытия всех субподрядных работ
3. Получение на расчетный счет всех средств от Заказчика
4. Увольнение персонала проекта и/или назначение его на новые должности
5. Закрытие офиса проекта, освобождение помещений, занятых офисом и его командой
6. Передача архива проекта и другой проектной документации ответственному менеджеру

## Приложение 27. КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА УСВОЕННЫХ УРОКОВ

### 1. Планирование:

- а. Были ли общие цели и задачи ясны для команды?
- б. Был ли план проекта достаточно ясен, чтобы получить результаты?
- в. Был ли менеджер проекта доступен для того, чтобы прояснить цели проекта?
- г. Были ли менеджеры высшего звена доступны для того, чтобы решить проблемы проекта?
- д. Какие шаги, могут привести для улучшения процесса планирования будущих проектов?

### 2. Управление

- а. Насколько хорошо был определен проект?
- б. Насколько хорошо проект отслеживался?
- в. Насколько хорошо осуществлялось информирование о происходящем в проекте?
- г. Был ли план проекта реалистичным?
- д. Почему удавалось то, что удалось?
- е. Почему не удавалось то, что не удалось?
- ж. Как проходили совещания по оценке проекта?
- з. Как происходили изменения и что происходило с запросами на изменение?

### 3. Ресурсы:

- а. Были ли ресурсы спланированы надлежащим образом?
- б. Были ли доступны подрядчики и/или консультанты, когда в них возникала необходимость?

### 4. Расписание

- а. Было ли базовое расписание по проекту реалистичным?
- б. Какие препятствия мешали соблюдению расписания проекта?

### 5. НИОКР (R&D) / Управление технологией

- а. Как осуществлялось управление проектом на уровне НИОКР?
- б. Имели ли место сбои, связанные с НИОКР и почему, если да?
- в. Были ли технические проблемы выявлены достаточно рано?
- г. Были ли все вовремя проинформированы о технических проблемах?
- д. Имеется ли эффективный метод решения технических задач?
- е. Были ли верны расчеты времени и затраты сметы?

### 6. Коммуникации

- а. Были ли проинформированы о проекте все заинтересованные стороны?
- б. Доносилась ли нужная информация до нужного члена команды в нужный момент времени?
- в. Осуществлялись ли адекватные коммуникации с членами команды, работающими удаленно?
- г. Принимались ли решения руководством вовремя?
- д. Доводились ли решения руководства до сведения команды проекта надлежащим образом?
- е. Что нужно сделать еще для улучшения коммуникации?
- ж. Что больше никогда не надо делать в плане коммуникаций?



7. Продукт

- a. Удовлетворен ли Заказчик продуктом?
- b. Удовлетворены ли пользователи продукта продуктом?
- c. Эффективно ли вышел продукт на рынок?

8. Маркетинг

- a. Сработало ли маркетинговое обращение?
- b. Что тормозило вывод продукта на рынок?
- c. Оценка рекламных материалов?
- d. Что стало самым ярким событием в маркетинговой компании?
- e. Что произошло неудачно в маркетинговой компании?
- f. Какие уроки были извлечены?

## Приложение 28. ПЕРВЫЕ ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

1. Описать проблемы, связанные с управлением
2. Заручиться поддержкой руководства
3. Создать команду внедрения
4. Определить цели внедрения
5. Разработать методическое пособие, что есть проект и управление проектами в организации
6. Разработать методологию управления проектами
  - a. Что такое проект, и что не является проектом
  - b. Создать реестр проектов
  - c. Определение ролей, необходимых для управления проектами
  - d. Определение этапов, из которых должен состоять проект
  - e. Определение документов, необходимых для управления и определение требования к ним
7. Внедрить систему мотивации
8. Внедрить информационную систему управления проектами
  - a. Создать модели проектов с требованиями, описанными в методологии
  - b. Вести мониторинг проектов и портфеля
  - c. Создать систему управления ресурсами
  - d. Создать систему, направленную на оптимизацию всех процессов в компании
9. Запустить новый подход на пилотном проекте
10. Достичь цели внедрения
11. Провести анализ достигнутых результатов
12. Провести анализ усвоенных уроков
13. Запустить проектный подход в рамках организации

Схема ISO 21500

## Приложение 29. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГРУПП ПРОЦЕССОВ С УКАЗАННЫМИ ОСНОВНЫМИ ВХОДАМИ И ВЫХОДАМИ

