

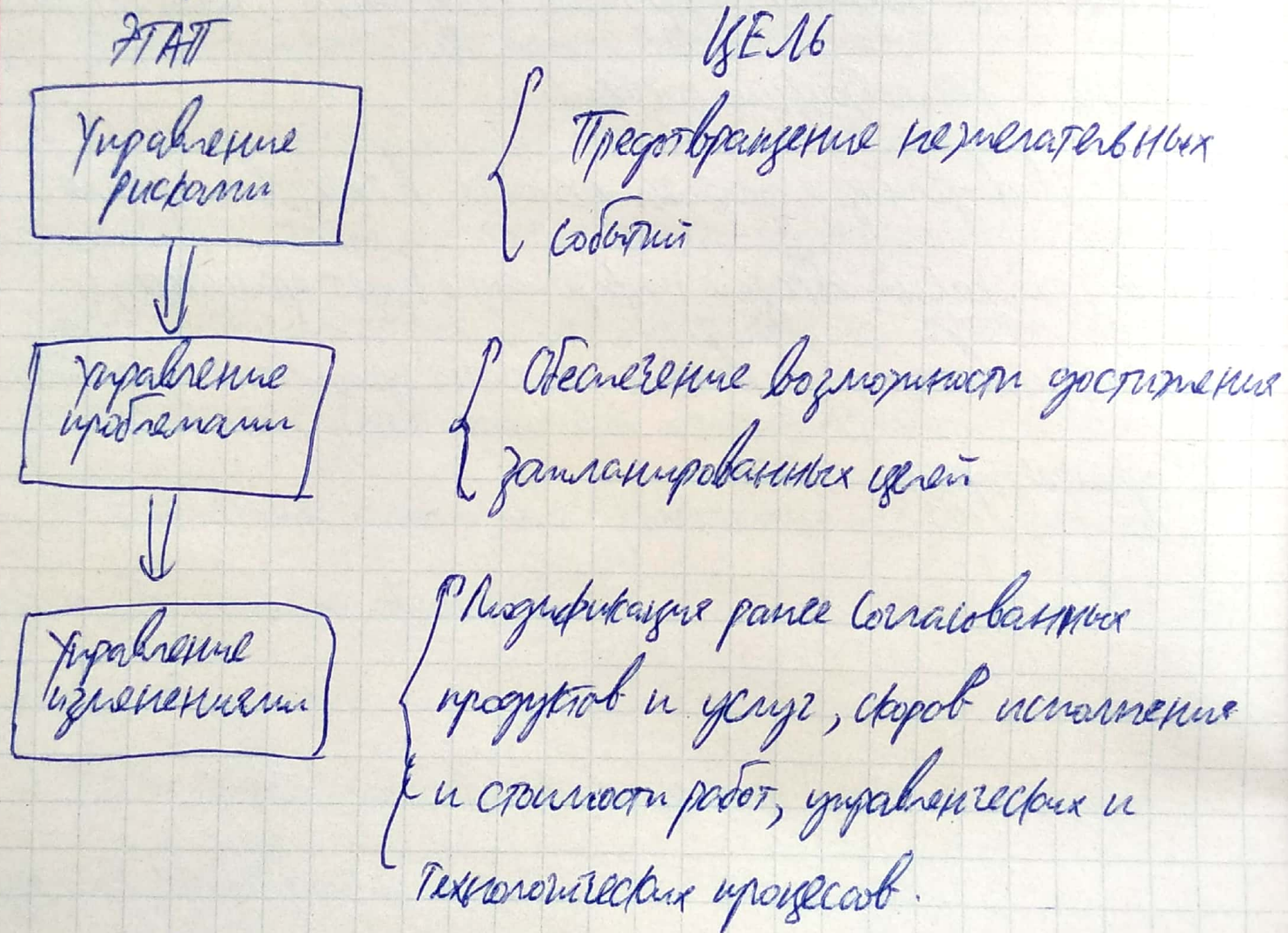
Лекция №7.

Управление изменениями в проекте.

Управление качеством проекта. (часть 1)

⊛ Пирамида проекта

⊛ Этапы управления отклонениями



⊛ Управление изменениями

— Изменения в проекте — это расшифровка ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов.

- Изменения в проект могут возникнуть в связи с появлением новых возможностей, ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали

⊕ Инициаторы изменений

Инициатор	Причина внесения изменений
Заказчик	Изменение технико-экономических результатов проекта
Проектировщик	Появление возможностей использовать новые материалы, технологии
Инвестор	Изменение финансовых возможностей, появление вариантов, дающих возможность сэкономить финансовые средства
Исполнитель	Появление новых условий и возможностей реализации проекта.

⊕ Виды изменений

- С точки зрения тяжести последствий изменения могут быть следующих видов:

+ Плановые потери

+ Допустимые потери

+ Непригодные потери

+ Пропущенные потери.

Ⓐ Стратегия управления издержками

- Тупиковый заказчик

+ Фиксируется качество продукта

+ Минимизирование стоимости и сроков выполнения работ

- Упущенные сроки

+ Фиксируются сроки выполнения работ

+ Минимизирование стоимости работ и качества продукта

- Ограниченный бюджет

+ Фиксируется стоимость выполнения работ

+ Минимизирование сроков выполнения работ и качества продукта.

Ⓐ Минимизирование ресурсов

Метод	Уровень применения	Преимущества	Недостатки
Увеличение интенсивности работ	Сроки календарного планирования	Минимальные дополнительные материальные издержки за счет выгоды сверхурочных	Недоборы работной группы.

замена исполнителя	Ошибки в ресурсном планировании	не увеличивается рабочая группа, не ухудшается управляемость	Дополнительные затраты времени на адаптацию нового сотрудника
материальное стимулирование	Проведение работ с повышенной интенсивностью в течение ограниченного времени	увеличивается производительность работы группы	увеличение стоимости проекта
Привлечение срочных исполнителей	При необходимости изменяя рамки проекта, а также при неправильном распределении планировании, кое влечет недостаточное увеличение длительности проекта.	Привлечение сотрудников из штата компании, что экономит денежные средства	Дополнительные затраты времени на адаптацию новых сотрудников

Привлечение аутсорсинга	Применяется в случае изменения требований заказчика к конечному продукту.	Сохранение целост- ности проекта, возмож- ное выделение собственных ресурсов для использования в других проектах	Увеличение стоимости проекта, увеличение риска срыва сроков и ухудшение качества.
Перераспреде- ление ресурсов внутри проекта	Угроза срыва сроков при наличии некритических работ, ресурсы с которых могут быть временно переброшены на критические	Увеличение ресурса на критической работе производится за счет уже запланированного и не приводит к существенному удорожанию проекта	Требуется время для адаптации нового сотрудника, возможное запараллеливание работ, что ведет к снижению управляемости
Переключение работ в предельных с увеличением заказов	Смещение в ресурсном или календарном планировании	Не требуется привлечение новых сотрудников в группу	Перегруженность ресурсов, вероятность срыва сроков

Снижение вех проекта	Веха проекта не привязана к событию, которое нельзя перенести, а общая продолжительность проекта не фиксиро- вана.	Работы ведутся в обычном режиме, перегрузки не происходят	Изменение в худшую сторону индекса ранитации, неполучение премии.
Замедление в общем сроке завершения проекта	Невозможность сдать проект в срок по объективным или субъективным причинам.	Работы ведутся в обычном режиме, перегрузки не происходят	Возможное применение штрафных санкций со стороны заказчика, невозможность использования ресурсов в других проектах предприятия репутации компании
Снижение качества продукта	Нет жестких требований к качеству продукта	Возможность использования на проекте менее квалифицированных ресурсов	Возможен конфликт с заказчиком.

Замена продукта	Невозможность соблюдения запланированных сроков к продукту	Продолжение выполнения проекта	Возможно увеличение времени и стоимости проекта, возможен конфликт с заказчиком
Исключение продукта	Предоставление продукта невозможно, а намного найти не удастся	Минимизация потерь в случае выявления проблем на ранней стадии проекта; выделение ресурсов для других проектов.	Простой ресурсов и штрафные санкции за невыполнение условий контракта.