Перемещение работ в пределах вех с изменением зависимостей (Изменение технологической последовательности работ с целью уменьшения общей длительности проекта) – применяется в случае ошибок в ресурсном или календарном планировании. Преимущества: не требуется привлечение новых сотрудников в группу. Недостатки: перегруженность ресурсов, вероятность срыва сроков.

2. Смещение вех (контрольных точек проекта) – применяется в случае, когда вследствие объективных причин рабочая группа не может закончить работу в намеченный срок и при этом веха проекта не привязана к событию, которое нельзя перенести, а общая продолжительность проекта не увеличивается. Преимущества: работы ведутся в обычном режиме, перегрузки не происходит. Недостатки: изменение в худшую сторону имиджа компании, не получение премии.

3. Увеличение общего срока завершения проекта. Применяется в случае невозможности сдачи проекта в срок. При изменении требований заказчика находится в области допустимых потерь, когда предполагается компенсация за дополнительные работы, или в области нежелательных потерь, когда компенсация не покрывает дополнительных издержек. Если увеличение срока завершения проекта произошло по вине компании, то это мероприятие находится в области нежелательных или недопустимых потерь. Преимущества: работы ведутся в обычном режиме, без перегруза. Недостатки: возможное применение штрафных санкций со стороны заказчика, невозможность использования людей в других проектах, ухудшение репутации компании.

**Манипулирование качеством**

В качестве основных мер, связанных с изменениями в области продуктового планирования, могут быть рассмотрены:

1. Снижение качества продуктов – применяется в случае, когда заказчик в контракте не установил жесткие требования к качеству продукта, а компания не может предоставить продукт запланированного качества. Применяется в случае, если заказчику необходимо уложиться в запланированные сроки и не допустить перерасхода бюджетных средств. Преимущества: возможность использования на проекте менее квалифицированных ресурсов. Недостатки: возможен конфликт с заказчиком.

2. Замена продукта – применяется в случае, когда в силу объективных причин компания не может предоставить продукт запланированного качества по запланированной цене. Преимущество: продолжение исполнения проекта. Недостатки: возможно увеличение времени и стоимости проекта, конфликт с заказчиком.

3. Исключение продукта – применяется в случае, когда предоставление продукта невозможно, а аналог, удовлетворяющий заказчика, найти не удалось. Преимущество: компания понесет минимальные потери, если эта проблема будет выявлена на раннем этапе, а также освободит ресурсы для других проектов. Недостатки: ресурсы, выделенные на проект, некоторое время могут простаивать, компания может понести убытки в виде штрафных санкций за невыполнение условий контракта.

**Мониторинг и контроль рисков**

Управление рисками должно осуществляться на протяжении всего проекта.

Мониторинг и управление рисками – это процесс идентификации анализа и планирования реагирования на новые риски. Это процесс отслеживания раннее идентифицированных рисков, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценка эффективности этих операций.

Мониторинг и управление рисками включает в себя следующие задачи:

1. Пересмотр рисков. Должен проводиться регулярно, согласно расписанию.

2. Аудит рисков. Изучение и предоставление в документальном виде результатов оценки эффективности работы предприятий, относящихся к идентифицированным рискам. Изучение основных причин их возникновения, а также оценка эффективности процесса управления рисками.

**Управление стоимостью проекта**

Целями системы управления стоимостью является разработка политики процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат. Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта и выполнения работ.

Управление стоимостью включают:

1. Мониторинг бюджета проекта.

2. Ресурсное планирование.

3. Стоимостные оценки проекта.

4. … расчеты

5. Стоимостной контроль.

Базируется на системе учета затрат на проект, бухгалтерская система учета активов, задолженностей, обязательств, уплаты налогов, начисление амортизации, движение материалов, закупок и продаж, ожидаемых и реальных прибылей.

Бюджет проекта.

Бюджет – распределение статей расходов и доходов по периодам времени. Бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

Не следует путать бюджет со сметой, которая представляет собой перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, но без привязки ко времени.

Виды бюджетов, которые используются на разных стадиях жизненного цикла проекта.

1. Инициация – Предварительный бюджет – Обоснование статей затрат, планирование – Погрешность 15-20%.

2. Планирование – Базовый бюджет – Ограничение использования ресурсов – Погрешность 5-8%.

3. Реализация – Текущий бюджет – Отражение отклонений от плана и их корректировка – Погрешность 3-5%.

4. Завершение проекта – Бюджет по завершении – Управление стоимостью (четкий контроль) – Погрешность 0-3%.

Процесс формирования учета и контроля выполнения бюджетов – бюджетирование.

Бюджет проекта включает в себя суммарные оценочные затраты, необходимые для реализации проекта. По отношению к проекту затраты можно разделить на:

1. Прямые, относящиеся непосредственно к проекту, которыми распоряжается руководитель проекта (зарплата участников, командировки по проекту, расходы по материалам)

2. Накладные, которые не находятся в распоряжении руководителя проекта, но каким-либо образом соотносятся с проектом (зарплата вышестоящего административного аппарата, аренда помещений и тд.)