

Часть 3.

Корпоративный стандарт управления проектами

План семинара (Часть 3)

Тема	Время
Раздел 7. Структура и содержание стандарта управления проектами 7.1. Основные принципы создания стандарта: специализация и детализация 7.2. План управления проектами и Классификация проектов 7.3. Процедурная составляющая стандарта	1 час
Раздел 8. Организационные структуры в проектах 8.1. Управление проектом и административное управление 8.2. Команда проекта 8.3. Команда управления проектом 8.4. Квалификационные требования к персоналу проекта 8.5. Международная сертификация специалистов по управлению проектами	2 часа
Раздел 9. Базовые элементы стандарта 9.1. Управление предметной областью (содержанием и границами) проекта 9.2. Управление по временным параметрам	1 час
Раздел 10. Управление стоимостью и финансами в проектах 10.1. Процедуры управления стоимостью 10.2. Оценки, смета, бюджет, финансовые потоки 10.3. Финансовая структура проекта 10.4. Показатели освоенного объема	1 час
Раздел 11. Проектные отклонения 11.1. Управление рисками 11.2. Управление проблемами 11.3. Управление изменениями	1 час
Раздел 12. Другие разделы корпоративного стандарта 12.1. Управление коммуникациями 12.2. Управление поставками и контрактами 12.3. Обеспечение охраны труда и промышленная безопасность 12.4. Обеспечение охраны окружающей среды 12.5. Обеспечение работы с претензиями 12.6. Качество управления проектами	2 часа

Рекомендуемая литература

1. Алёшин А.В., Воропаев В.И., Любкин С.М., Михеев В.Н., Полковников А.В., Секлетова Г.И., Титаренко Б.П., Титаренко Р.Б, и др. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. Под науч. ред. Воропаева В.И. - М.: СОВНЕТ - КУБС, 2001.
2. Баркалов С., Воропаев В. и др. Математические основы управления проектами. Под ред. В.Н. Буркова. – М: Высшая школа, 2005.
3. Бовтеев С., Ефременко В., Рыбнов Е., Фролов В. Управление проектами в строительстве. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2004 – 424 с.
4. Бурков В.Н., Новиков Д.А., Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО. 1997
5. Бушуев С.Д., Морозов В.В., Динамическое лидерство в управление проектами. – Киев: ВИПОЛ, 1999.
6. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. – СПб.: Питер, 2006
7. Грей К., Ларсен Э. Управление проектами. Пер. с англ. - М.: «Дело и Сервис». 2003.
8. Дитхелм Герд. Управление проектами. Перевод с немецкого.-М.: «Бизнес пресса», 2005.
9. Забродин Ю., Коликов В., Саруханов А. Управление нефтегазостроительными проектами. М.: Экономика, 2004 – 406 с.
10. Мазур И.И, Шапиро В.Д. Управление проектами, Справочник для профессионалов М.- Высшая школа, 2001.
11. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006– 208 с
12. О’Коннэл Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля. Пер. С англ.- М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003.
13. Под ред. Дж.К. Пинто. Управление проектами. Пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2004.
14. Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М.: «ИНФРА-М»,1999.
15. Руководство к Своду знаний по управлению проектами Третье издание (Руководство РМВОК®). ©2004 PMI, Inc.
16. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.:Олимп-Бизнес.2003, 2005.
17. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.:Олимп-Бизнес, 2006.
18. Р. Фатрелл, Д. Шафер, Л. Шафер. Управление программными проектами Пер. с англ.. М.: Вильямс, 2003.
19. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. Ed.: Duncan W.R., 1996.
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). - Project Management Institute, Inc., 2004.
21. Cleland D.I. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
22. Crawford L. Towards Global Project Management Standards. International Project Management Congress, November, 2001.
23. Construction Extension to the PMBOK® Guide. Project Management Institute
24. ICB-IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. – IPMA, June 2006
25. Practice Standard for Work Breakdown Structures. Project Management Institute

Корпоративный стандарт управления проектами

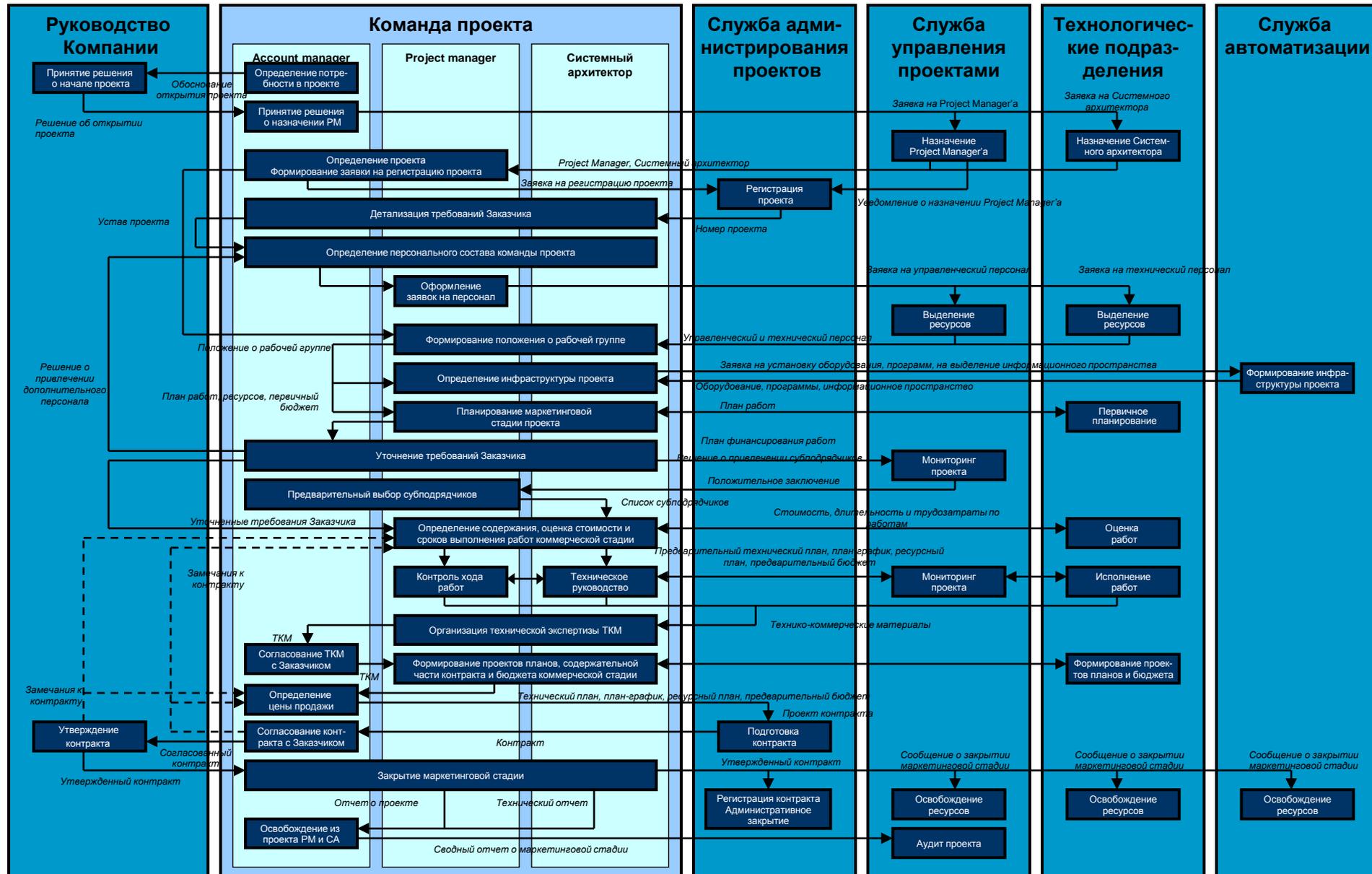
Раздел 7. Структура и содержание стандарта управления проектами

**7.1. Основные принципы создания стандарта:
специализация и детализация**

**7.2. План управления проектами и Классификация
проектов**

7.3. Процедурная составляющая стандарта

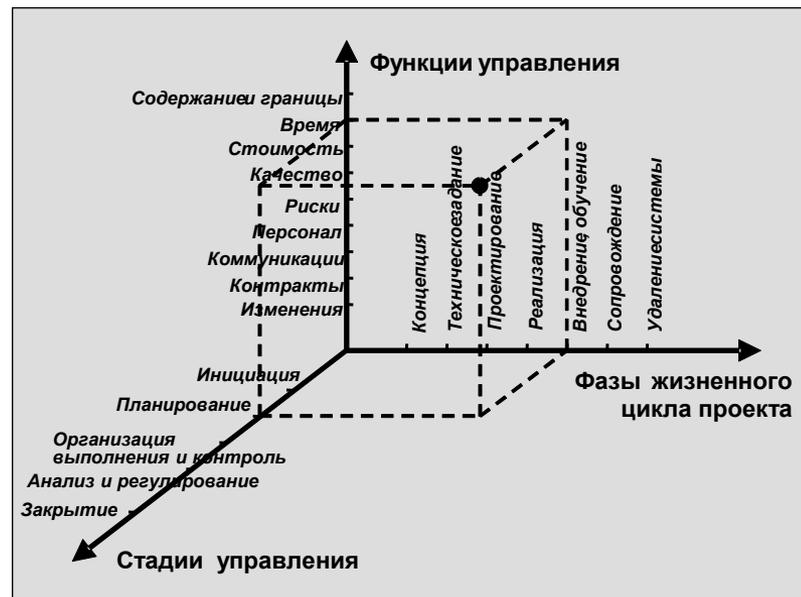
Управление проектами в компании - процедуры и документы



Принципы построения стандарта

Специализация

- включение в стандарт предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к проектной деятельности именно на этом предприятии и в привязке к реалиям этого предприятия



Детализация

- степень подробности объяснений или предписаний как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами



Политика компании по управлению проектами

Политика управления проектами -

- ❑ основополагающий (короткий) документ, определяющий принципы управления проектами в компании и разграничивающий сферы ответственности различных подразделений и отдельных должностных лиц компании при осуществлении деятельности, реализуемой в проектной форме.

Основные составляющие Политики управления проектами –

- ❑ классификация проектов
- ❑ жизненные циклы проектов
- ❑ функциональные роли и ответственность участников проектов
- ❑ организационные структуры в проектах
- ❑ укрупненные схемы (регламенты) взаимодействия участников в рамках основных процессов управления проектами

План управления проектом – «Устав проекта»

Устав проекта (Project Charter):

- Документ, выпущенный вышестоящей администрацией и предоставляющий менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта
- Документ, фиксирующий общее понимание проекта Заказчиком и Исполнителем

Как сформировать Устав проекта:

- Время – стадия инициализации проекта
- Цель – зафиксировать общее понимание и взаимные обязательства
- Метод – Workshop (мастерская)
- Участники – ключевые представители Заказчика и Исполнителя

Можно ли сформировать типовой Устав проекта, как элемент корпоративного стандарта управления проектами?

Что включать в Устав проекта:

- Содержание и границы проекта - стратегические цели, результаты, критерии достижения
- Ключевые вехи - основные промежуточные результаты и время их достижения
- Организационная структура – команда проекта, команда управления проектом
- Плановый бюджет – смета затрат, финансовые резервы, финансовые потоки
- Предположения и ограничения – внешние факторы, находящиеся вне прямого влияния команды проекта, которые могут повлиять на выполнения работ
- Требования и стандарты – перечень государственных, отраслевых или корпоративных стандартов, используемых в проекте
- Проектная документация – содержательные документы, способы их хранения и распространения
- Управление отклонениями – начальные риски, процедуры работы с рисками, проблемами, изменениями
- Обеспечение качества – методы контроля качества результатов работ
- Контроль и отчетность – документы и процедуры управленческой отчетности по проекту

Классификация проектов

По направлению деятельности -

- ИТ проекты
- Строительство, реконструкция и капитальный ремонт (строительные проекты)
- Проекты обучения

По источникам финансирования -

- Инвестиционные проекты (капитальное строительство)
- Проекты НИОКР
- Проекты, реализуемые за счет издержек на производство

По используемым ресурсам -

- Внутренние
- Внешние
- Смешанные

Классификация по масштабности проекта

- Территориальная разбросанность, стоимость

Классификация по форме учета и оплаты

- Fixed price, Time & Materials

Классификация по сложности (комплексности) проекта

- Обычные проекта (BaU), стандартные проекты системной интеграции, сложные проекты системной интеграции

Классификация проектов строительной компании

Масштабность проекта

Длительность \ Стоимость	Низкая стоимость	Средняя стоимость	Высокая стоимость
Низкая продолжительность	Малый	Средний	Средний
Средняя продолжительность	Малый	Средний	Крупный
Большая продолжительность	Средний	Крупный	Крупный

Сложность проекта

Новизна \ Заинтересованные стороны	Одна или две заинтересованные стороны	От трех до пяти заинтересованных сторон	Более пяти заинтересованных сторон
Стандартное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Модернизированное решение	Низкая сложность	Средняя сложность	Средняя сложность
Известное на рынке решение	Средняя сложность	Высокая сложность	Высокая сложность
Новое решение	Средняя сложность	Высокая сложность	Высокая сложность

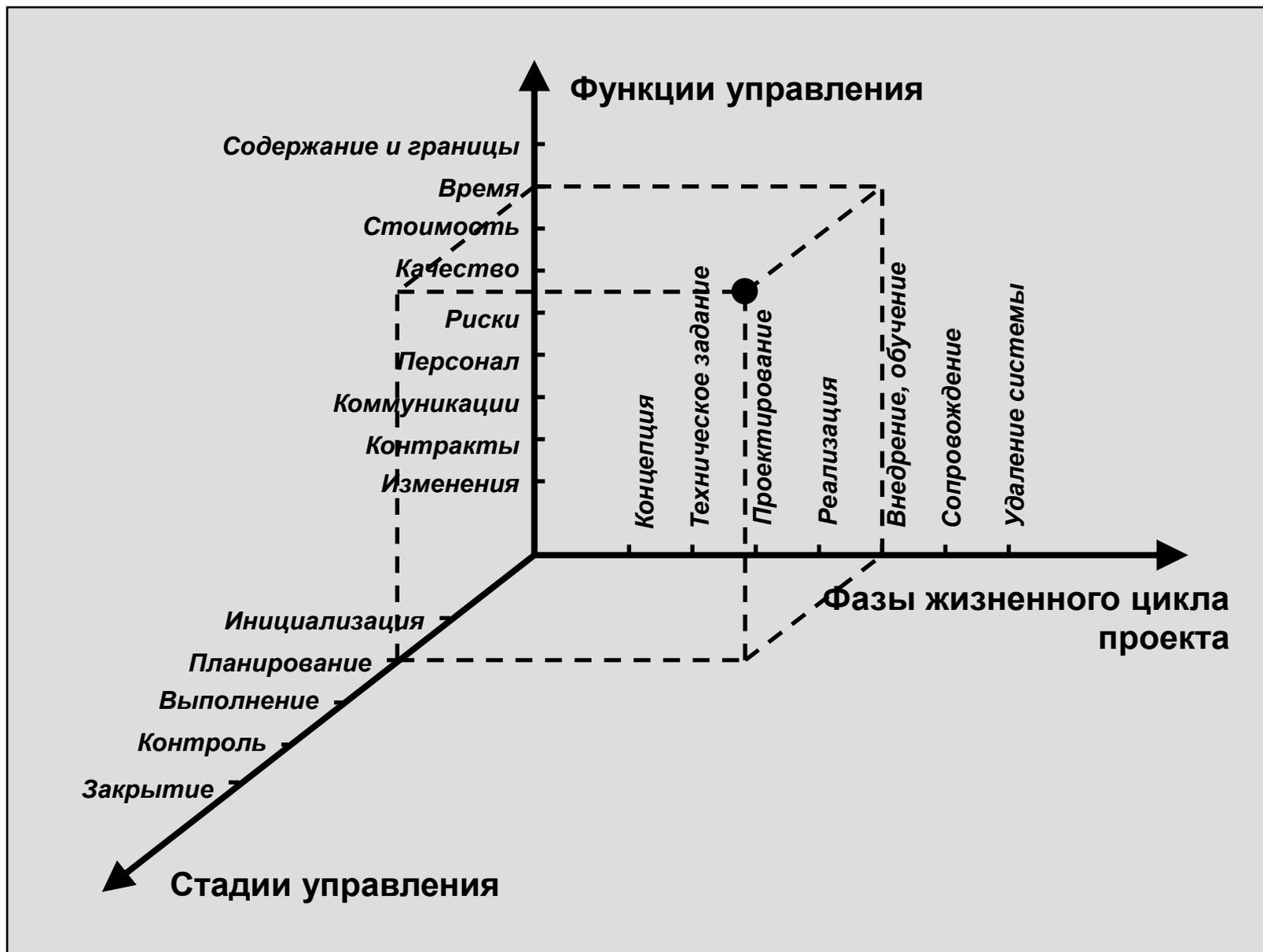
От классификации проектов к Уставу проекта

Шаблон Плана (макрошаблон) получается как простая сбора микрошаблонов		Классификация проектов		
		По предметной области проекта	По масштабности проекта	По Форме учета и оплаты работ
План управления проектом	Содержание и границы проекта	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Ключевые вехи проекта	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Плановый бюджет проекта			<input checked="" type="checkbox"/>
	Требования и стандарты	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Организационная структура		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Управление документацией			<input checked="" type="checkbox"/>
	Управление отклонениями		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Обеспечение качества		<input checked="" type="checkbox"/>	
	Контроль и отчетность			<input checked="" type="checkbox"/>

Специализированный микрошаблон раздела "Содержание и границы"

Пункт микрошаблона	Рекомендация рамочного стандарта (для любого проекта)	Содержание специализированного шаблона для проектов создания ИТ-инфраструктуры филиала банка
Обоснование проекта (Project justification)	Описываются основные характеристики продукта и их взаимосвязь с деловой необходимостью или иными стимулами.	Во всех филиалах должна быть установлена унифицированная, надежная, гибкая и легко наращиваемая ИТ-инфраструктура на основе платформы XXXXXXXXX, позволяющая использовать в качестве основного средства обработки бизнес транзакций прикладного программного обеспечения YYYYYYYYYY.
Продукт проекта (Project product)	Основные характеристики продукта и их взаимосвязи, необходимые для целостной (интегральной) приёмки продукта	Доставить, установить и настроить оборудование и системное программное обеспечение во вновь создаваемый филиал банка, формирующее основу для последующего внедрения банковской информационной системы.
Результаты проекта (Project deliverables)	Приводится перечень результатов (подпродуктов), достижение (полное и успешное создание) которых означает завершение проекта	<p>Спецификации системного программного обеспечения и его конфигурация</p> <p>Требования к помещению для установки оборудования</p> <p>Перечень оборудования и программного обеспечения</p> <p>План технического решения</p> <p>Эталонные копии установки и конфигурации системного программного обеспечения</p> <p>Оборудование и системное программное обеспечение, доставленное в филиал банка, установленное и подготовленное для установки банковской информационной системы.</p>
Критерии оценки результатов (Project objectives)	Описание количественных критериев, которые должны быть удовлетворены, чтобы проект считался успешным	<p>Срок доставки оборудования и программного обеспечения в Москву не должен превышать XX дней.</p> <p>Срок наладки оборудования и программного обеспечения в Москве не должен превышать YY дней.</p> <p>Срок транспортировки оборудования и программного обеспечения в филиал банка не должен превышать ZZ дней.</p> <p>Срок установки и наладки оборудования и программного обеспечения в филиале не должен превышать WW дней.</p>

Пространство процессов управления проектами



Процессы управления проектами

«Горизонтальные» процедуры: этапы жизненного цикла

Этап ЖЦП	Стадия управления	Функция управления						
		Управление временем	Управление стоимостью	Управление качеством	Управление персоналом	Управление коммуникациями	Управление контрактами	Управление изменениями
Техническое задание	Инициализация	Определение общих сроков разработки ТЗ	Определение бюджета этапа ТЗ (в том числе, работ соисполнителей)	Определение нормативных документов	Определение команды разработки ТЗ (состав рабочей группы)	Сбор и анализ необходимой исходной информации, анализ регламентов взаимодействия	Определение перечня контрактной документации - договоров, актов и т.д.	Разработка стратегии создания ТЗ и вариантов реагирования на возможные изменения
	Планирование	Формирование и согласование с исполнителями детального календарного плана работ этапа	Определение и согласование стоимостей детализированных работ ТЗ (в том числе работ соисполнителей)	Формирование и согласование планов контроля качества работ	Согласование детального календарного плана разработки ТЗ по ресурсам исполнителей	Согласование сроков, форм и способов передачи информации и представления результатов	Определение и согласование, шаблонов контрактной документации закрытия этапа ТЗ	Определение границ допустимых отклонений по видам ресурсов и промежуточных результатов
	Организация выполнения и контроль	Контроль сроков исполнения работ Изменение статуса работ этапа	Учет реальной стоимости (затрат) выполненных работ	Внутреннее согласование варианта ТЗ всеми исполнителями	Координация работ команды этапа проекта. Оформление документов проектного учета	Предоставление необходимой исходной информации для разработки ТЗ исполнителям	Внутреннее подписание (визирование) варианта ТЗ всеми исполнителями подэтапов.	Формирование информационных отчетов о ходе выполнения детального календарного плана
	Анализ и регулирование	Сравнение директивного графика и реального состояния статусов работ Инициация необходимых изменений в календарных планах	Сравнение реальной стоимости (затрат) выполненных работ с плановой стоимостью	Организация "внешней" экспертизы Принятие решения о доработках ТЗ или отправке его Заказчику	Получение отчетности и контроль привлечения ресурсов (в том числе и по соисполнителям)	Рассылка копий ТЗ "внешним" Экспертам Принятие решения и отправка заключительного варианта ТЗ Заказчику	Принятие решения о доработках и согласование возможных изменений условий контрактов с субподрядчиками и представителями Заказчика	Анализ и контроль изменений в процессе получения версий (вариантов) ТЗ Согласование изменений с Заказчиком
	Закрытие	Формирование акта завершения работ этапа ТЗ Закрытие этапа ТЗ	Формирование счета к оплате завершенных работ	Согласование и подписание ТЗ Принятие решения о создании архивной копии	Закрытие (подписание Timesheet)	Создание архивной копии	Утверждение результатов Заказчиком и закрытие этапа ТЗ	Согласование и подписание ТЗ с заказчиком (с учетом фиксации возможных изменений)

Примечание: Управление содержанием и границами этапа осталось «за кадром»

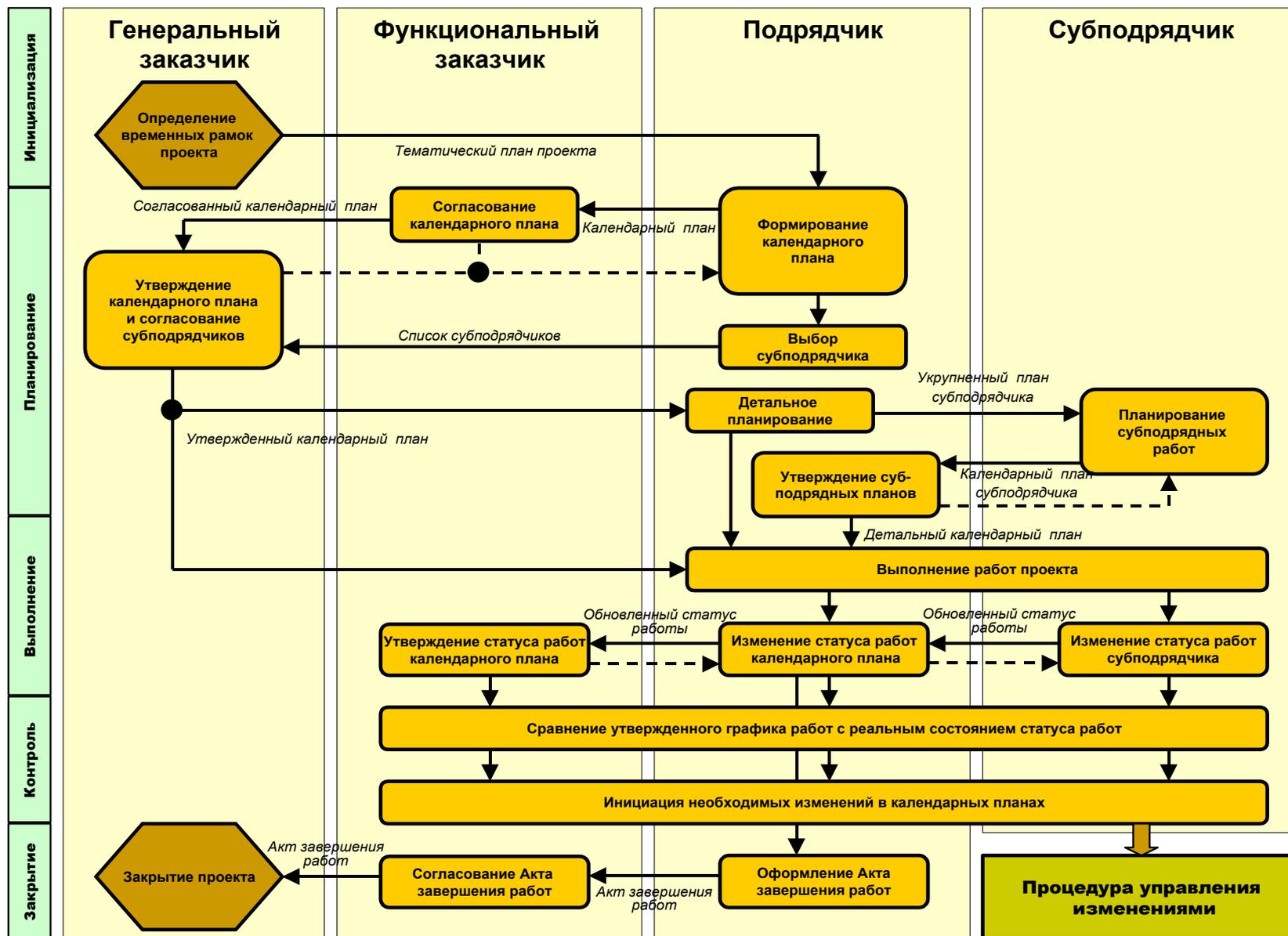
Процессы управления проектами

«Вертикальные» процедуры: время, стоимость, риски, персонал ...

Стадия управления	Функция управления	
	Управление по временным параметрам	Управление по стоимостным параметрам
Инициация	Определение временных рамок проекта	Определение бюджета проекта
Планирование	Формирование общего календарного плана проекта Выбор субподрядчиков Формирование детального плана этапа	Определение стоимостей этапов работ Определение стоимостей детализированных работ
Организация выполнения и контроль	Учет затрат рабочего времени по работам этапа Изменение статуса работ этапа	Учет реальной стоимости выполненных работ
Анализ и регулирование	Сравнение директивного графика работ этапа и реального состояния статусов работ этапа Инициация необходимых изменений в календарных планах	Сравнение директивных и реальных стоимостей работ этапа Инициация необходимых изменений в бюджете проекта
Закрытие	Формирование акта завершения работ этапа Завершение проекта	Формирование счета по завершенным работам

Процессы управления проектами

«Вертикальные» процедуры: Содержание, время, стоимость, персонал ...



Типовые документы управления проектами (примеры)

Процедуры

- Принятие решений о запуске проектов
- Выбор подрядчика и заключение контракта
- Запуск проекта
- Контроль и отчетность
- Управление отклонениями
- Закрытие проекта

Рабочие инструкции

- Контроль проекта по методу освоенного объема

Управленческие документы

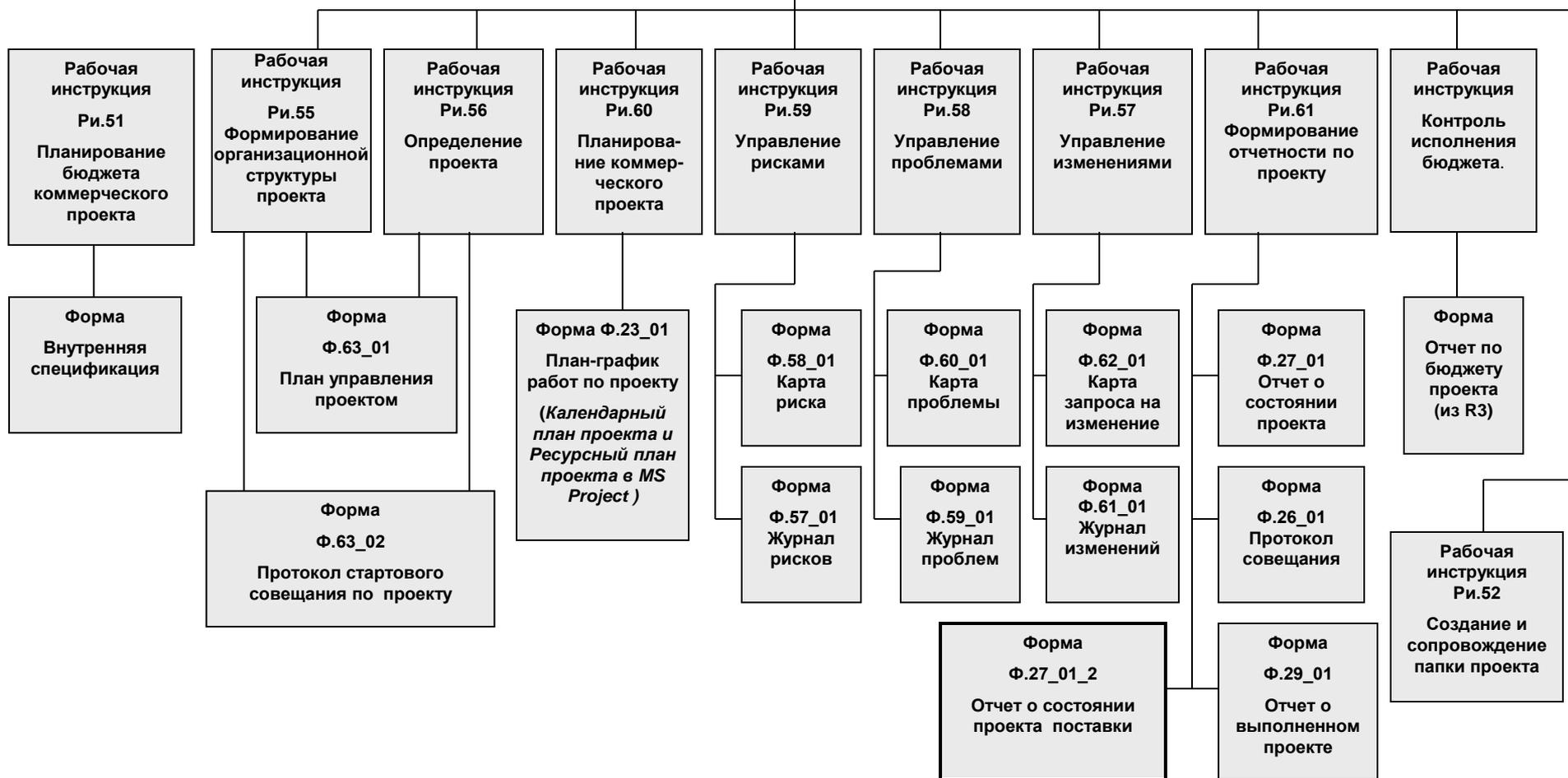
- Устав проекта
- Календарно-ресурсный план
- Отчет о статусе проекта
- Журнал отклонений и т.д.
- Исполнительные (по завершению проекта) документы

Должностные и ролевые инструкции

- Инструкция Директора проекта
- Инструкция Руководителя проекта
- Инструкция Администратора проекта и т.д.

Структура документации Стандарта управления проектами

Процедура Пр.33 Управление проектами



Корпоративный стандарт управления проектами

Раздел 8. Организационные структуры в проектах

**8.1. Управление проектом и административное
управление**

8.2. Команда проекта

8.3. Команда управления проектом

**8.4. Квалификационные требования к персоналу
проекта**

**8.5. Международная сертификация специалистов по
управлению проектами**

Баланс интересов в проектно-ориентированной компании

Владелец ресурсов:

- «продать» всех и подороже

Руководитель проекта:

- «купить» лучших и подешевле

Взаимоотношения владельца ресурсов и руководителя проектов регулируются системой регламентов и нормативов:

- Сколько стоит специалист,
- Как получить специалиста в проект,
- Как не дать специалиста в проект,
- Как отказаться от специалиста...

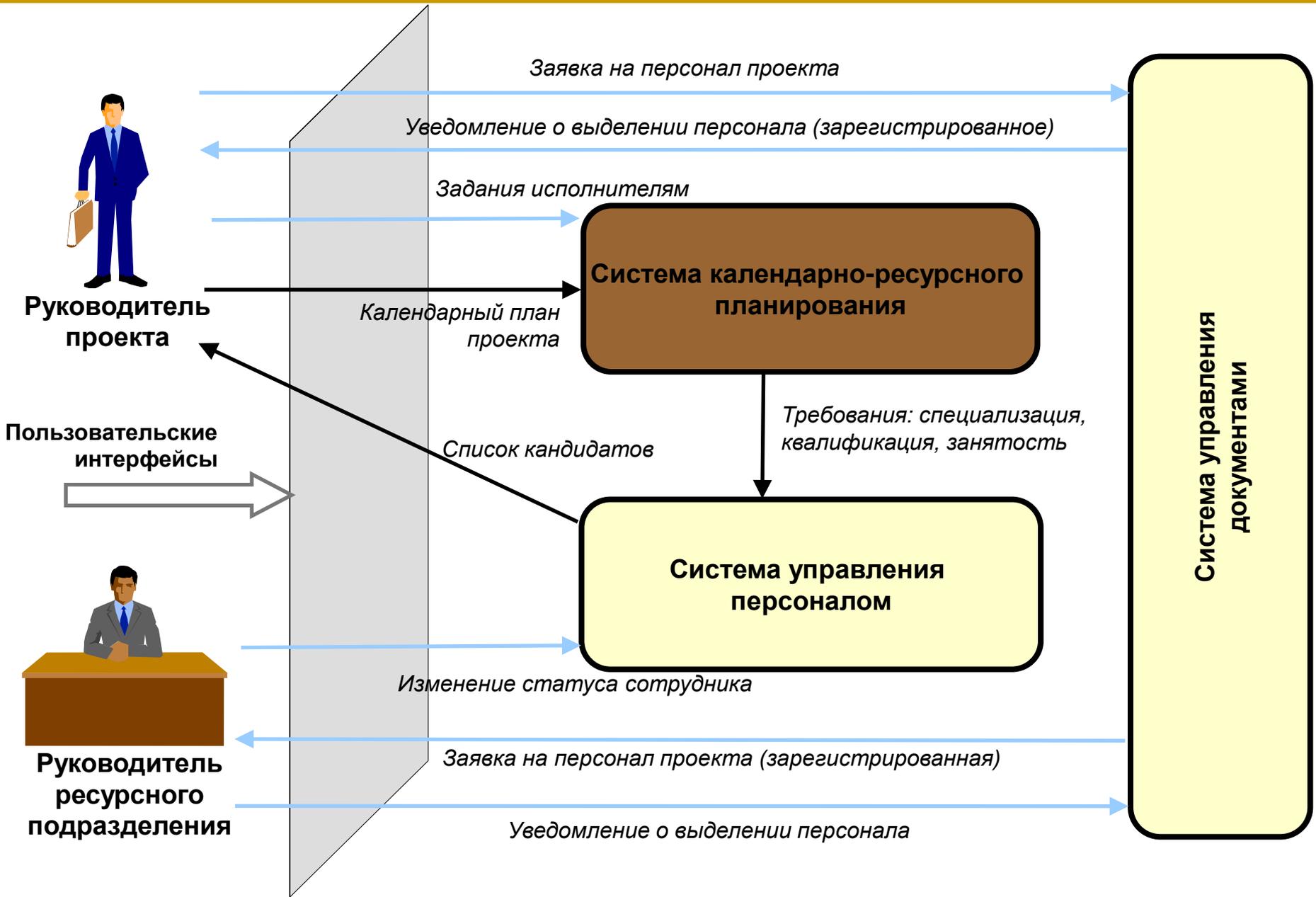
Разделение ответственности при административном и проектном управлении

Сфера ответственности Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Планирование и контроль	<p>Формирование бизнес-плана отдела</p> <p>Планирование бюджета отдела</p> <p>Контроль “по вехам”</p> <p>Отчетность перед руководством предприятия</p>	<p>Детальный календарный план проекта</p> <p>Планирование бюджета проекта</p> <p>Оперативный контроль хода проекта</p> <p>Отчетность перед руководством</p>
Человеческие ресурсы	<p>Прием на работу и увольнение</p> <p>Централизованное выделение ресурсов</p> <p>Контроль дисциплины</p> <p>Организация обучения</p> <p>Применение санкций и поощрений</p> <p>Регулирование конфликтов внутри подразделения</p>	<p>Формирование команды проекта</p> <p>Анализ и оценка работы сотрудников</p> <p>Регулирование конфликтов внутри проекта</p>
Реализуемые продукты (на примере информационных систем)	<p>Методология создания ИС</p> <p>Инструментарий разработки ИС</p> <p>Авторский надзор</p>	<p>Проектирование ИС</p> <p>Разработка ИС</p> <p>Внедрение ИС</p>

Контрактная модель проекта по Родни Тернеру

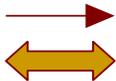


Процедура формирования команды проекта



Организационная схема ИТ-проекта

(взгляд Исполнителя)



Включение специалистов в команду проекта

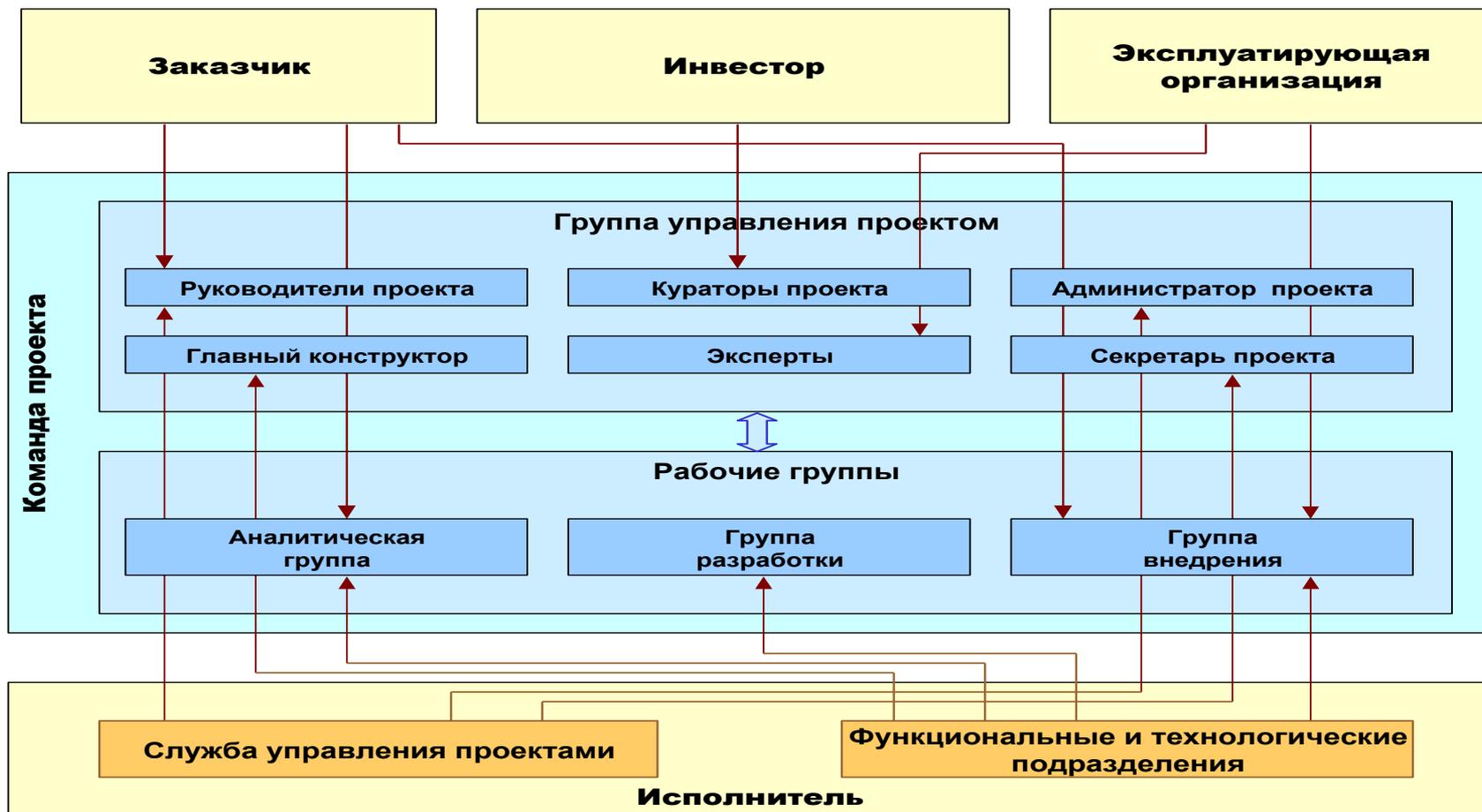
Взаимодействие команды проекта со смежными службами

Организационная схема ИТ - проекта

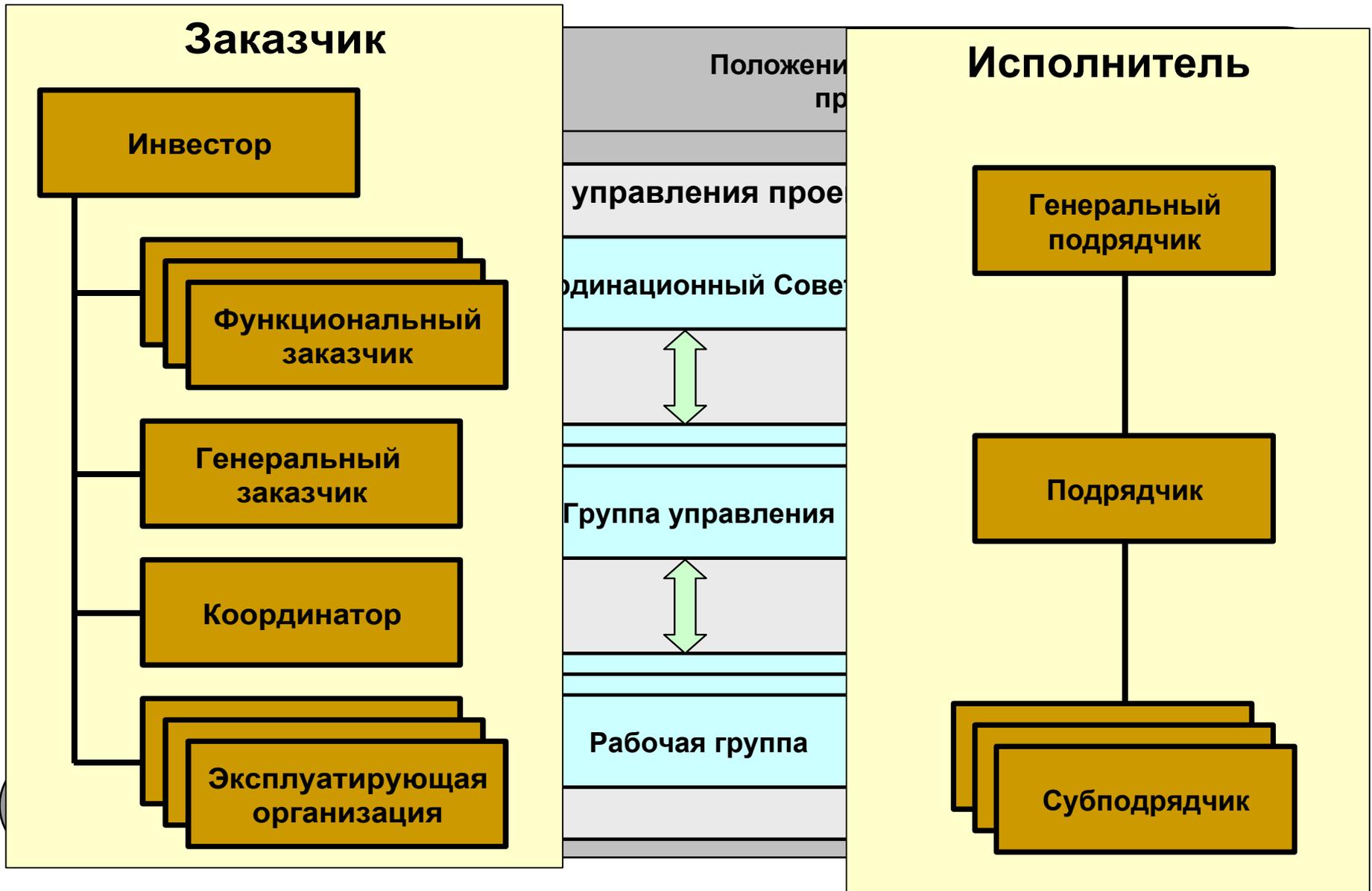
(взгляд Заказчика)



Организационная схема ИТ - проекта (общий взгляд)



Многоуровневая структура управления проектами



Функции органов управления проектом

Роль	Функция
Управляющий комитет	<ul style="list-style-type: none">• Планирование и координация хода работ по мультипроекту в целом• Обеспечение запланированных работ необходимыми ресурсами• Осуществление контроля хода работ и использования выделенных ресурсов• Определение основных параметров проектов, утверждение и корректировка их бюджетов
Группы управления проектами	<ul style="list-style-type: none">• Оперативное управление ходом проекта• Обеспечение выполнения запланированных работ• Принятие всех решений, не требующих изменения бюджета проекта• Подготовка предложений по изменениям в планах• Координация технических и людских ресурсов• Координация деятельности рабочих групп проекта• Организация процесса согласования и утверждения выходных материалов проекта
Рабочие группы по направлениям	<ul style="list-style-type: none">• Выполнения проектных работ по конкретным направлениям в соответствии с оперативными планами работ• Представление всей необходимой отчетной документации

Команда управления проектом

Директор проекта -

- Контроль хода выполнения и бюджета проекта, утверждение изменений проекта, влияющих на сроки и бюджет проекта.
- Организационное и ресурсное обеспечение проекта
- Разрешение возникающих проблем

Руководитель проекта –

- Планирование и оперативное руководство работами по проекту
- Контроль сроков и качества исполнения работ Исполнителем
- Контроль соблюдения контрактных условий
- Решение возникающих проблем (в пределах своей компетенции)

Администратор проекта -

- Решение организационных вопросов по взаимодействию представителей Заказчика и Исполнителя
- Организация рассмотрения, согласования и утверждения отчетных документов
- Ведение управленческой и содержательной документации проекта

Квалификационные требования к управленческому персоналу проекта

Область управления	Роль в проекте		
	Директор проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта
Содержание и границы	Определение проекта (постановка целей проекта, измерение выгод, оптимизация ограничений)	План управления проектом (анализ продукта, определение альтернатив, анализ выгод/затрат, WBS, постановка задач)	Отчетность о контроле и изменениях содержания и границ
Время	Планирование и контроль по вехам	Разработка расписания и ресурсного плана, оценка продолжительности работ, контроль сроков	Отчетность о контроле и изменениях в расписании
Стоимость	Формирование управленческого резерва, анализ cost-benefits	Формирование и исполнению бюджета проекта (смета, бюджет непредвиденных затрат, финансовые потоки)	Выдача заданий, учет трудозатрат, оценки затрат по завершению
Отклонения	Утверждение изменений и мероприятий по снижению рисков и решению проблем	Идентификация, анализ, оценка рисков; анализ и решение проблем; управление изменениями	Отчетность по рискам, проблемам, изменениям
Качество	Утверждение требований к качеству	Определение стандартов и правил	Процедуры управления проектом; шаблоны и правила заполнения документов
Персонал	Утверждение распределения ролей и ответственности, разрешение конфликтов	Распределение ролей и ответственности, формирование оргструктуры и команды проекта, психология командной работы (руководство и лидерство, мотивация, конфликты)	Отчетность по управлению персоналом
Коммуникации	Рассмотрение тупиковых ситуаций, обзоры хода проекта, представительство на уровне высшего руководства	Проведение переговоров, отчетность (статус проекта, анализ стоимости, тенденций, отклонений), доступ к проектным папкам	Ведение библиотек и архивов, коммуникационные технологии, организация совещаний
Контракты	Схемы и источники финансирования, утверждение партнеров и субподрядчиков	Планирование поставок, оценка предложений, выбор партнеров и субподрядчиков	Контроль поставок и оплат

Упражнение 1: Проектный учет и отчетность

Задание

HR-департамент крупной проектно ориентированной компании получил задание составить программу обучения персонала компании, вовлеченного в проектную деятельность.

Выделены четыре основные проектные роли:

- Специалист (исполнитель),
- Руководитель проекта (менеджер проекта),
- Руководитель функционального подразделения (владелец ресурсов),
- Спонсор проекта (топ-менеджер компании).

На рисунке показаны основные потоки учетной и отчетной информации, возникающие при исполнении проектов компании. В схему включен проектный офис, на который возложены все функции по фиксации событий, происходящих в проекте.

Необходимо

Для каждой из перечисленных ролей и для проектного офиса указать, что именно должен знать и уметь сотрудник, выполняющий эту роль в проекте в части планирования работ, выдачи/получения заданий и отчетности.



Упражнение: Проектный учет и отчетность

(вариант решения)

Специалист:

- От кого и в какой форме получать задания
- Что делать, если задания накладываются по срокам
- Как выстроить приоритеты выполнения заданий
- В какой форме отчитываться о выполнении задания и кому направлять отчеты
- Что считать проблемой и кому сообщать о возникающих проблемах
- Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и/или сроков выполнения работ
- Как рассчитать свой бонус от участия в проекте

Менеджер проекта:

- Как разработать смету трудозатрат проекта
- Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта
- Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот
- Как управлять стоимостью проекта, какие отслеживать показатели (индексы) стоимости
- Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов
- Как проводить изменение бюджета проекта
- Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников

Руководитель подразделения:

- Как классифицировать работы, выполняемые сотрудниками подразделения (chargeable/non-chargeable, bonusable/non-bonusable)
- Какой портфель проектов является оптимальным для подразделения
- Как планировать и контролировать трудовые и финансовые ресурсы портфеля проектов подразделения
- Как выровнять мотивацию к выгодным и невыгодным проектам и обеспечить лояльность сотрудников
- В какой форме фиксируется «продажа» сотрудника в проект и доход от «продажи»
- Как отозвать сотрудника из проекта
- Как распределить накладные расходы между проектами

Проектный офис:

- Как открыть/закрыть проект
- Как сформировать плановый фонд рабочего времени
- Как фиксировать в учетной системе проектные затраты
- Какова процедура начисления премий по проектам
- Как и какие отчеты формировать по проектам

Спонсор проекта:

- На какую кнопку нажать, чтобы получить отчет по проекту (где находится последний отчет по статусу проекта)*

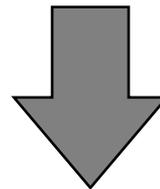
Российская Ассоциация
Управления Проектами

Международная Ассоциация
Управления Проектами

Процесс определения соответствия:

- ❑ профессиональных знаний, опыта и навыков кандидата установленным требованиям к специалисту по управлению проектами;
- ❑ деятельности кандидата этическому кодексу Управляющего Проектом

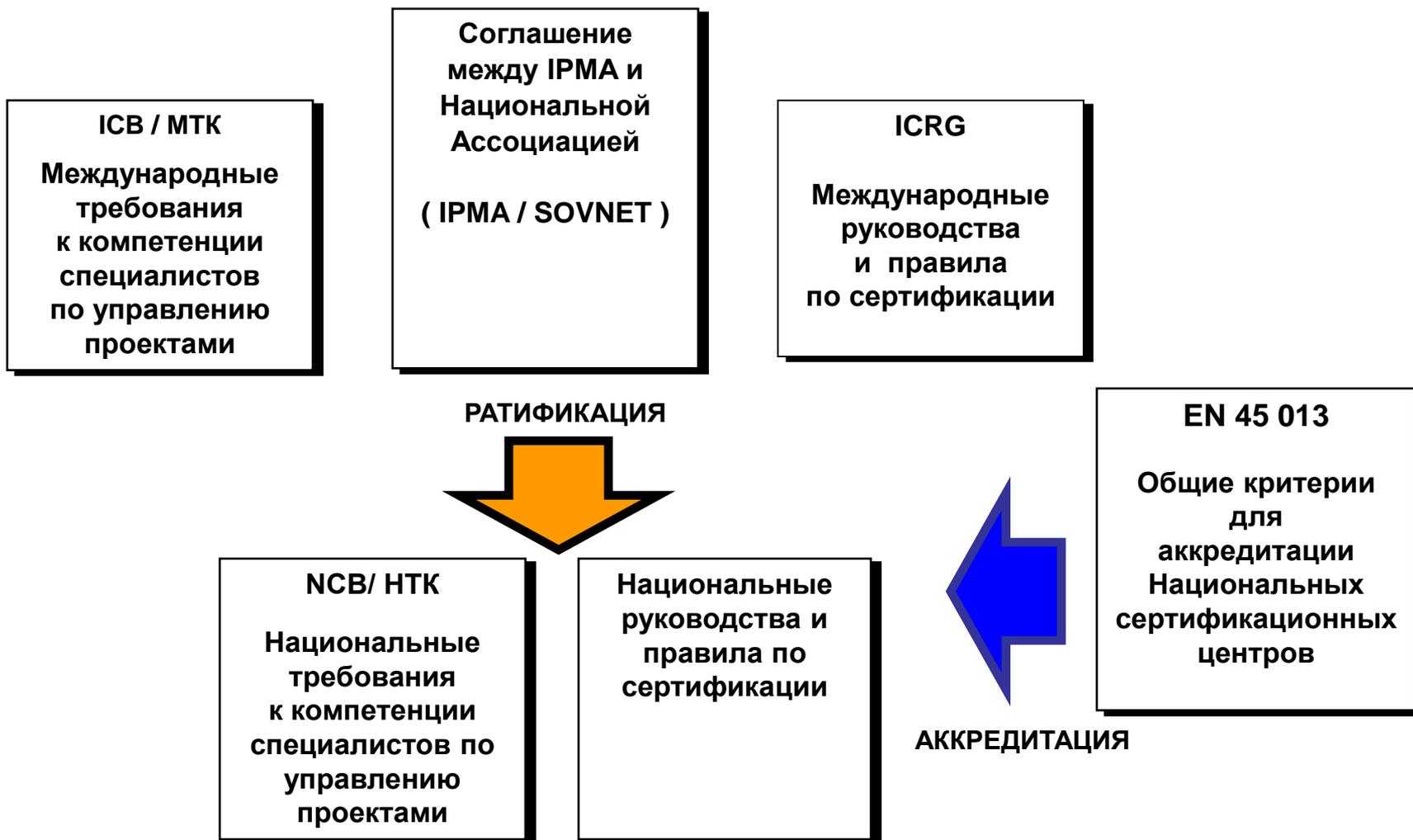
Подтверждение (третьей стороной = Сертификационным Центром)

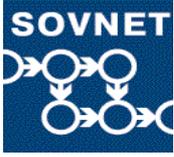


Индивидуальной компетентности
в области Управления проектами

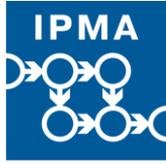
Общего соответствия







Международная Система Сертификации специалистов по Управлению Проектами



Основные характеристики системы сертификации

- является четырехуровневой;
- учитывает особенности национальной культуры и компетентность специалистов;
- является универсальной;
- утверждена Международной ассоциацией управления проектами.

Виды сертификации

- Сертификат уровня В - Сертифицированный управляющий проектом (Certiified Senior Project Manager - CSPM)
- Сертификат уровня С - Сертифицированный профессионал по управлению проектами (Certified Project Manager - CPMP)
- Сертификат уровня D - Сертифицированный специалист по управлению проектами (Certified Project Management Associate - CPMA)
- Сертификат уровня А - Сертифицированный директор программ и проектов (Certified Project Director - CPD)

Уровни сертификации		Что оценивается в процессе сертификации	Сертификационный процесс				Присвоенное звание	Требования к кандидату (опыт работы / образование)	Срок действия сертификата	
			Стадия 1	Стадия 2		Стадия 3				
A	Директор программ и проектов	компетенция = знания + опыт + личные качества	Представление кандидатом: •заявление, •резюме (CV), •Формы самооценки, •рекомендательных писем, •Список проектов, в которых участвовал Кандидат, •Отчет одного из Проектов	Рабочие группы или семинар	Экзамен	Отчет по проекту	Интервью	Сертифицированный директор программ и проектов (CPD)	Минимум 5 лет / высшее	5 лет
	Управляющий проектом							Сертифицированный управляющий проектом (CPM)		
	Профессионал по управлению проектами							Сертифицированный профессионал по управлению проектами (CPMP)		
D	Специалист по управлению проектами		Представление кандидатом: •заявление, •резюме (CV),	Письменный экзамен			Сертифицированный специалист по управлению проектами (CPMS)	Не требуется / высшее	не ограничен	

Для управляющих проектами и членов команды проекта:

- международное признание квалификации и компетентности
- персональное преимущество для роста карьеры
- повышение профессионального рейтинга и цены предоставляемых ими услуг

Для Клиентов:

- большая уверенность в получении качественных и современных услуг от профессионалов в области управления проектами

Для компаний, имеющих сертифицированных специалистов по управлению проектами:

- обеспечение потребности организаций и компаний в квалифицированных специалистах в области управления проектами
- обеспечение гарантированного качества услуг в области управления проектами;
- повышение эффективности работы организаций, использующих услуги сертифицированных управляющих проектом;
- повышение рейтинга и конкурентоспособности компании за счет профессионального управления проектами

Первые международные асессоры:

- Академик РАН, проф. Воропаев В.И.
- Академик РАН, проф. Бурков В.Н.
- Проф. Позняков В.В.
- Клаус Панненбекер

Действительные асессоры:

- Полковников А.В., CSPM
- Товб А.С., CSPM

Корпоративный стандарт управления проектами

Раздел 9. Базовые элементы стандарта управления проектами

9.1. Управление предметной областью (содержанием и границами) проекта

9.2. Управление по временным параметрам

Управление предметной областью проекта

Процессы и функции

Определение (концепция) предметной области

- Определение бизнес-целей, ради которых реализуется проект, и критериев их достижения
- Определение продукта проекта и его основных характеристик
- Определение предположений и ограничений
- Анализ альтернатив и выбор варианта реализации проекта
- Разработка и утверждение Концепции управления предметной областью

Планирование предметной области

- Распределение ответственности за управление предметной областью
- Структурная декомпозиция проекта, определение состава работ
- Определение критериев оценки проекта и базовых значений показателей
- Формирование плана управления предметной областью

Контроль, анализ и регулирование предметной области

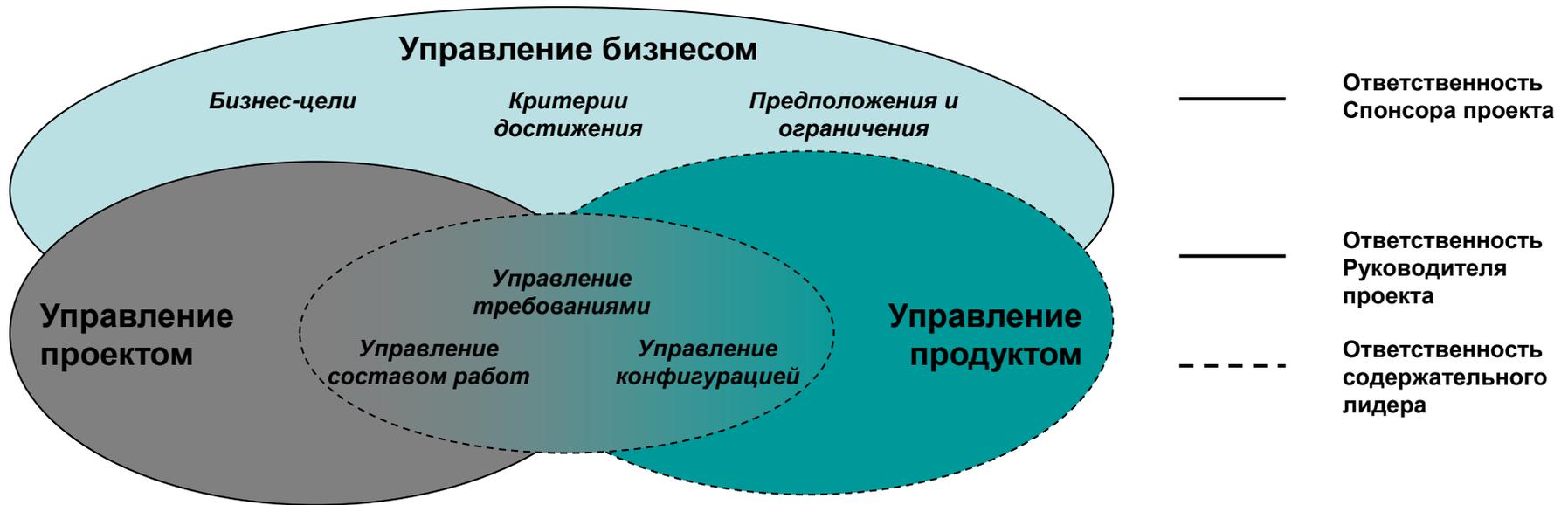
- Мониторинг состояния внешнего и внутреннего окружения проекта
- Анализ динамики требований и отклонений в конфигурации продукта
- Формирование заявок на изменения, внесение принятых изменений и доведение информации до участников

Завершение

- Формирование архива проекта
- Заключительный анализ и оценка результатов проекта
- Извлечение уроков

Управление предметной областью проекта

Разделение ответственности



Управление составом работ

- Процессы, необходимые для обеспечения того, что в проект включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта

Управление требованиями

- Процедуры управления специальными требованиями заказчика к результатам проекта, а также для оборудования, материалов, услуг и процедур управления, включающих количественные и качественные характеристики

Управление конфигурацией

- Процедуры используемые для технического и административного руководства работами, связанными с созданием, поддержанием и контролем за изменениями в конфигурации продукта на протяжении его жизненного цикла

Структурная декомпозиция работ

Структурная Декомпозиция Работ (WBS, СДР)

- Иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты и работы проекта, определяющие его содержание
- Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта
- Элементом проекта может быть как продукт, услуга так и пакет работ или работа

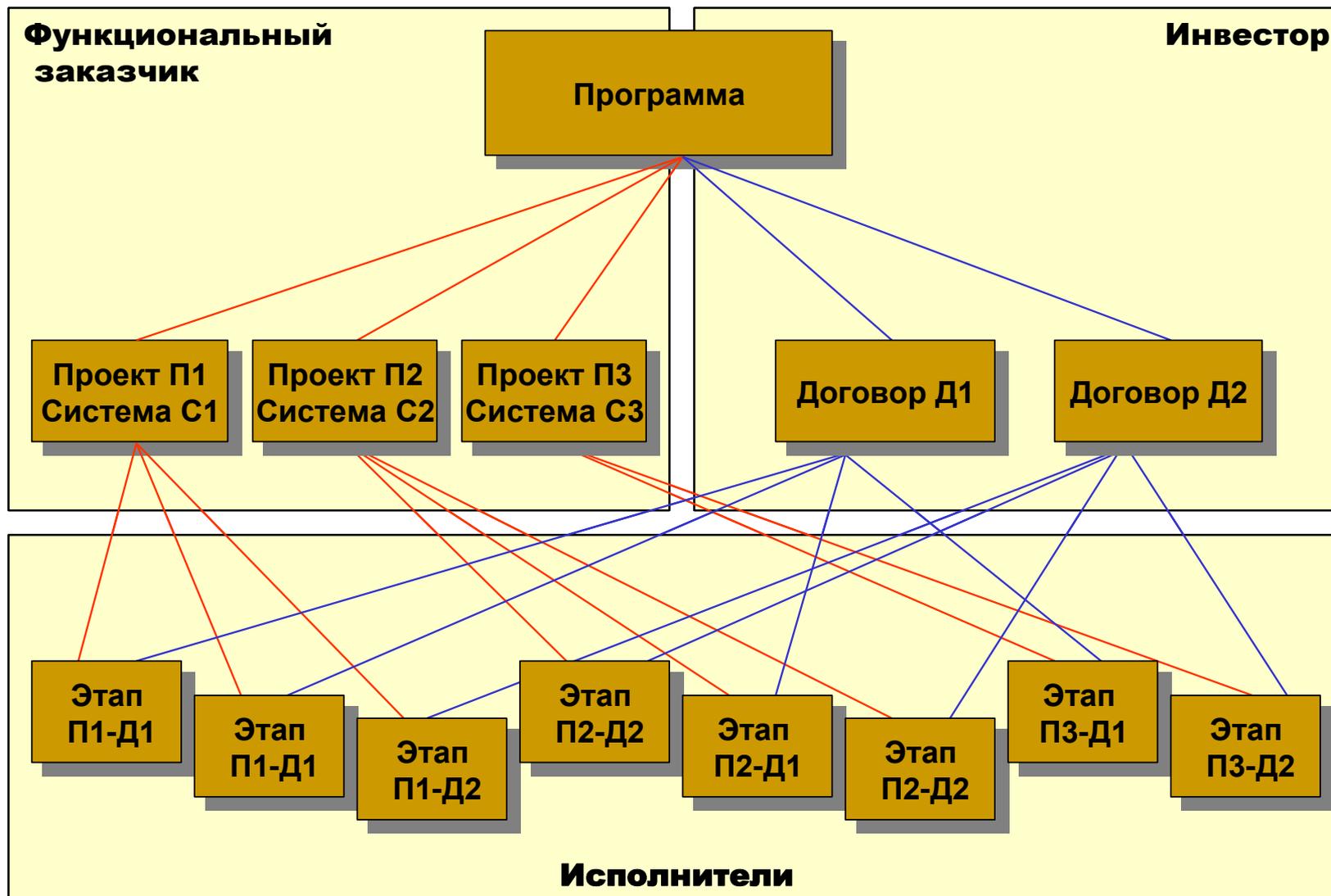
В стандарте управления проектами могут быть определены типовые СДР, использующие различные подходы к декомпозиции проектов:

- по компонентам ИС (программные, технические, информационные),
- по технологическим этапам (концепция, техническое задание, проектирование и т. д.),
- по исполнителям,
- по заказчикам и т.д.

Возможно построение универсального шаблона СДР, в котором будут поддерживаться взгляды различных заинтересованных лиц (взгляд куратора, взгляд руководителя проекта, взгляд инвестора и т.д.)

Структурная декомпозиции работ

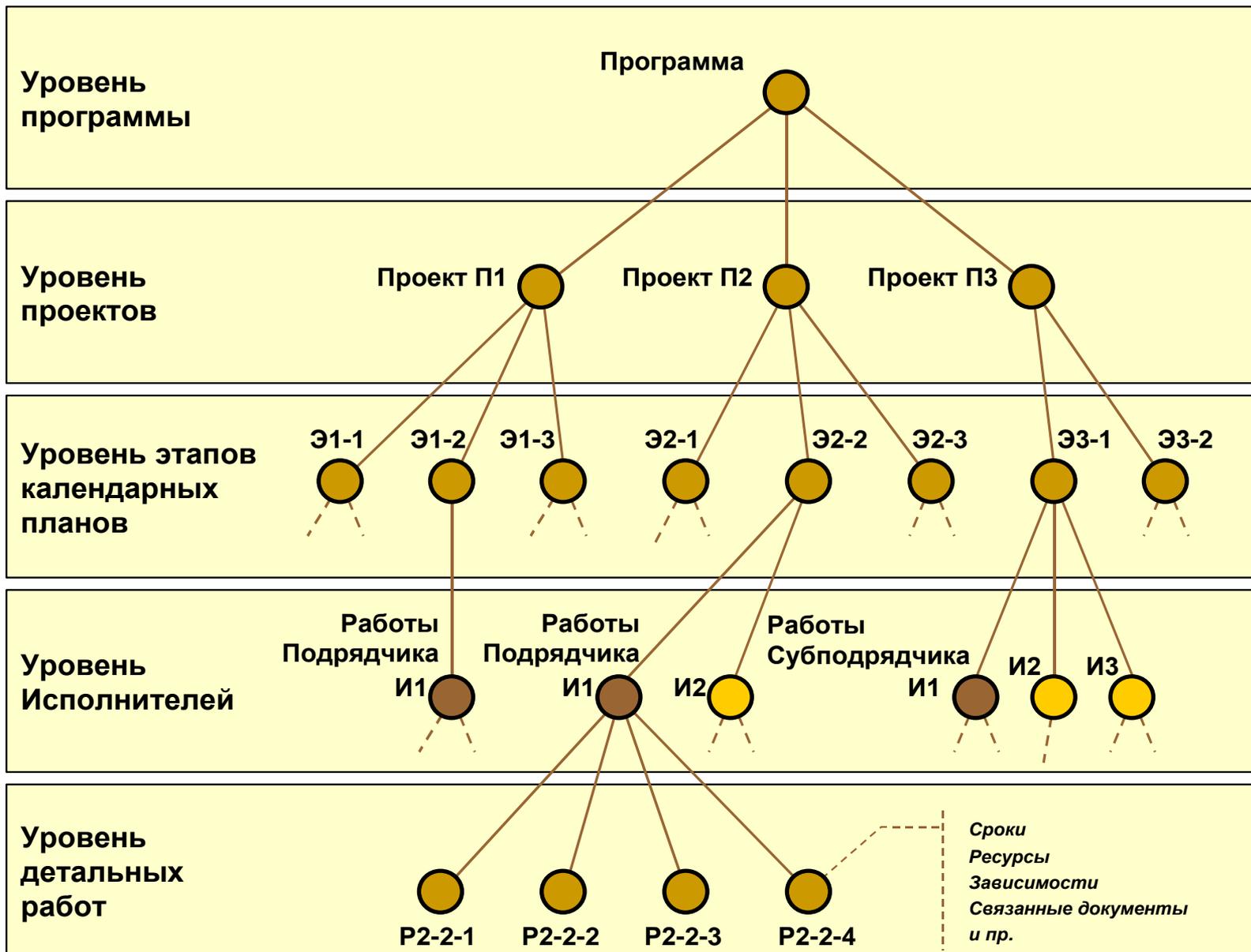
Декомпозиция работ по различным основаниям



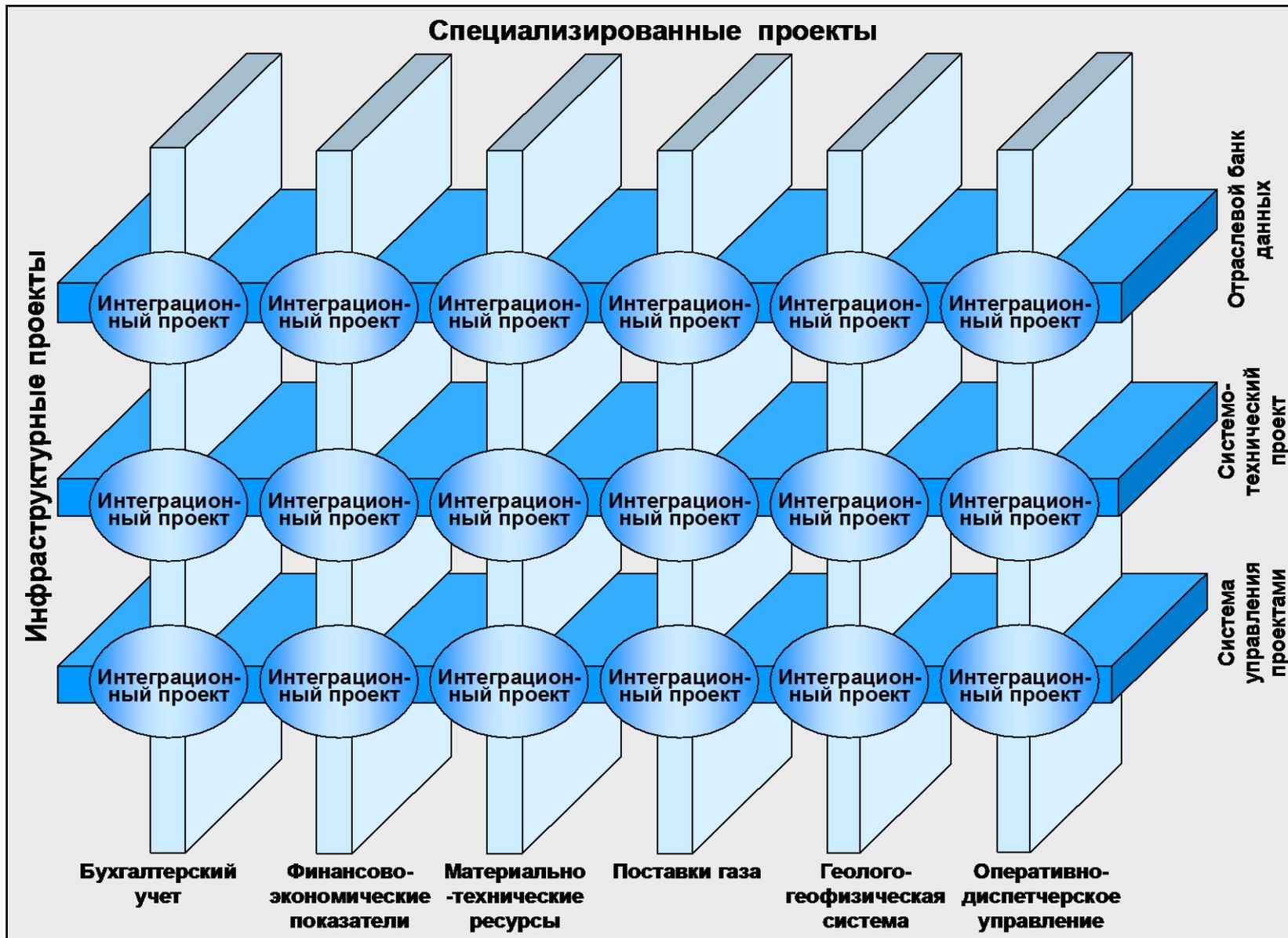
- Декомпозиция по содержательному признаку
- Декомпозиция по формальному признаку (финансовые потоки)

Структурная декомпозиции работ

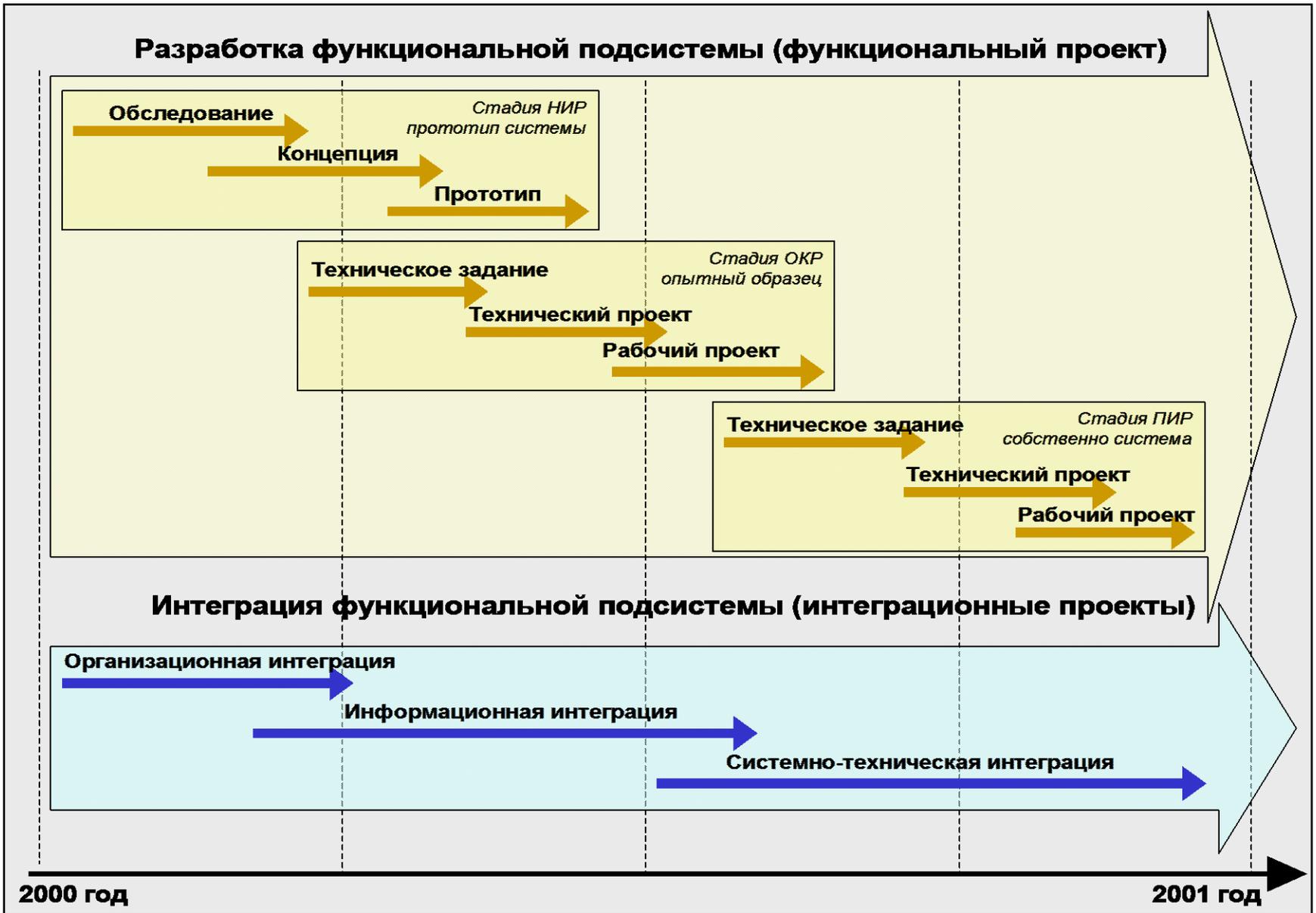
Декомпозиция работ по исполнителям



Декомпозиция программы по целевому назначению проектов



Декомпозиция комплексного проекта по стадиям и этапам работ



Структурная декомпозиции работ

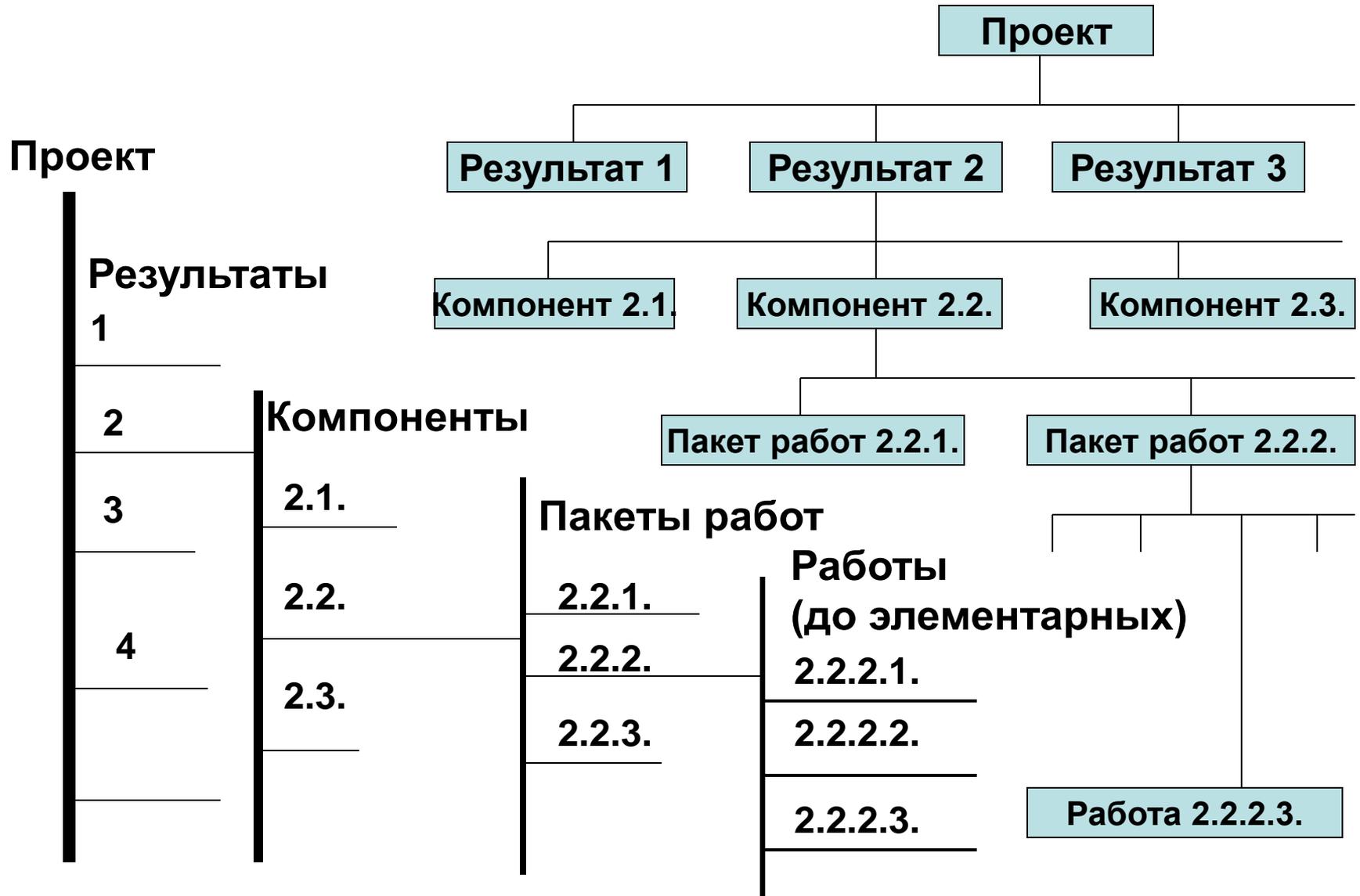
Практические соображения

Главный принцип построения - управляемость элемента (единая точка ответственности, делегирование ответственности вниз):

- Строится сверху вниз от общего к частному (дедуктивно). Каждый «родительский» элемент строго равен элемент равен сумме «дочерних», не допускаются повторы, перекрытия, неопределенность завершения
- В качестве названий элементов использовать существительные (для результатов) или глаголы (для работ)
- Каждому контрактному (поставляемому Заказчику) результату (услуге) и каждому результату от поставщиков в СДР ставить в соответствие отдельный элемент
- Не детализировать больше, чем надо. Степень детализации у каждого элемента своя. Не разбивать один элемент более чем на 20 (лучше до 15) элементов. Проекты среднего уровня сложности не должны иметь более 7-ми (лучше 5-ти) уровней детализации
- За одно совещание определять не более двух-трех уровней детализации
- Согласовать СДР с руководителями и исполнителями

Структура декомпозиции работ

Практические соображения



Структура декомпозиции работ

Практические соображения

Пример: Фрагмент из PMI Practice Standard for WBS «SW Implementation Project WBS example”

- 2.0 PRODUCT REQUIREMENTS
 - 2.1 *Software Requirements*
 - 2.1.1 Create Draft Software Requirements
 - 2.1.2 Review Draft Software Requirements
 - 2.1.3 Update Draft Software Requirements
 - 2.1.4 Review Final Software Requirements
 - 2.1.5 Software Requirements Approved
 - 2.2 *User Documentation*
 - 2.2.1 Create Draft User Documentation
 - 2.2.2 Review Draft User Documentation
 - 2.2.3 Update Draft User Documentation
 - 2.2.4 Review Final User Documentation
 - 2.2.5 User Documentation Approved
 - 2.3 *Training Program Materials*
 - 2.3.1 Create Initial Training Requirements
 - 2.3.2 Review & Approve Training Requirements
 - 2.3.3 Create Initial Training Materials
 - 2.3.4 Review & Approve Training Materials
 - 2.3.5 Conduct Trial Course Delivery
 - 2.3.6 Update and Finalize Training Materials
 - 2.4 *Hardware*
 - 2.4.1 Create Draft Hardware Requirements
 - 2.4.2 Review Draft Hardware Requirements
 - 2.4.3 Hardware Requirements Approved
 - 2.5 *Implementation & Future Support*
- 3.0 DETAIL SOFTWARE DESIGN
 - 3.1 *Create Initial Software Design*
 - 3.2 *Review Initial Software Design*
 - 3.3 *Update Initial Software Design*
 - 3.4 *Review Final Software Design*
 - 3.5 *Software Design Approved*
- 4.0 SYSTEM CONSTRUCTION
 - 4.1 *Configure Software*
 - 4.2 *Customize User Documentation*
 - 4.3 *Customize Training Program Materials*
 - 4.4 *Install Hardware*
 - 4.5 *Implementation & Future Support*

Управление проектом по временным параметрам

Процессы и функции

Концепция управления по временным параметрам

- ❑ Определение концептуальной последовательности работ и принципиальных взаимосвязей
- ❑ Определение контрольных дат и ключевых событий
- ❑ Формирование организационного, методического и программного инструментария
- ❑ Инициация работ по календарному планированию

Формирование календарного плана проекта

- ❑ Распределение ответственности за управление по временным параметрам
- ❑ Оценка продолжительности работ
- ❑ Построение и оптимизация комплексного календарного плана с учетом взаимосвязей работ и ресурсных ограничений

Контроль, анализ и регулирование по временным параметрам

- ❑ Учет выполненных работ
- ❑ Выявление и анализ отклонений в расписании
- ❑ Прогнозирование хода выполнения работ
- ❑ Формирование заявок на изменения, внесение принятых изменений и доведение информации до участников

Завершение

- ❑ Фиксация сетевого графика проекта по завершении проекта
- ❑ Заключительный анализ и оценка календарного планирования проекта
- ❑ Извлечение уроков

Управление проектом по временным параметрам

Уровни детализации календарного плана

Пример: Структура календарных планов строительства АЭС



План по вехам (Milestone plan)

План по вехам – это самый действенный инструмент планирования, контроля и управления (спонсорский):

- ❑ Составляется «с конца», начиная с события успешного завершения проекта (достижения цели, получения результата).
- ❑ Последовательно слой за слоем формулируются все предшествующие события, «необходимые и достаточные» для наступления каждого из последующих событий.
- ❑ Каждому событию ставится в соответствие время его наступления, ответственный и критерий подтверждения наступления.
- ❑ План по вехам должен быть легко обозримым (не более 1-2 страницы).

Достижение вех должно быть согласовано со всеми участниками:

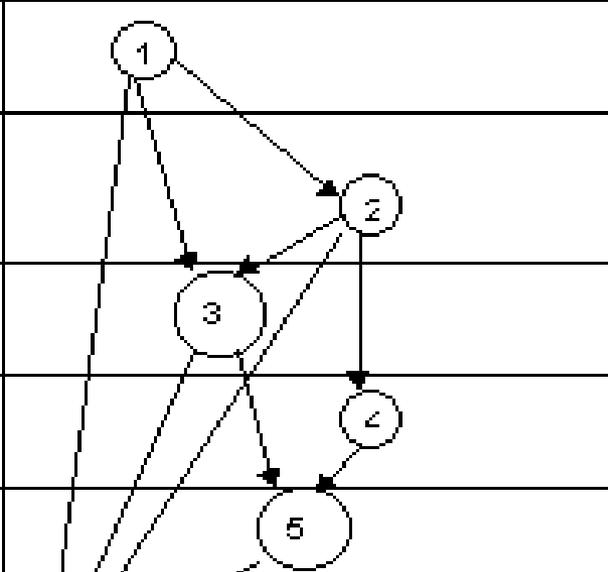
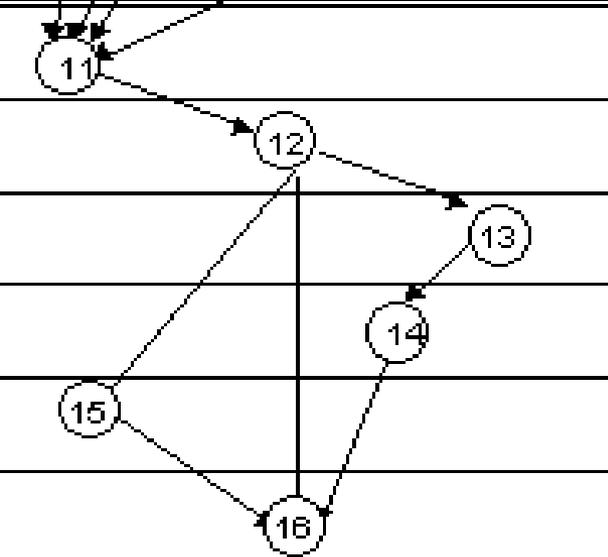
- ❑ Каждая из вех станет контрольной точкой и должно быть включено в план контроля и отчетности для руководства
- ❑ Достижение каждой из контрольных точек должно быть спланировано и скоординировано в подготовленных более детальных планах исполнителей

Преимущества плана по вехам

- ❑ Простота
- ❑ Очевидность целей, задач и результатов проекта
- ❑ Четкое представление структуры проекта
- ❑ Конкретность, необходимая для мобилизации ресурсов на достижение конечной цели

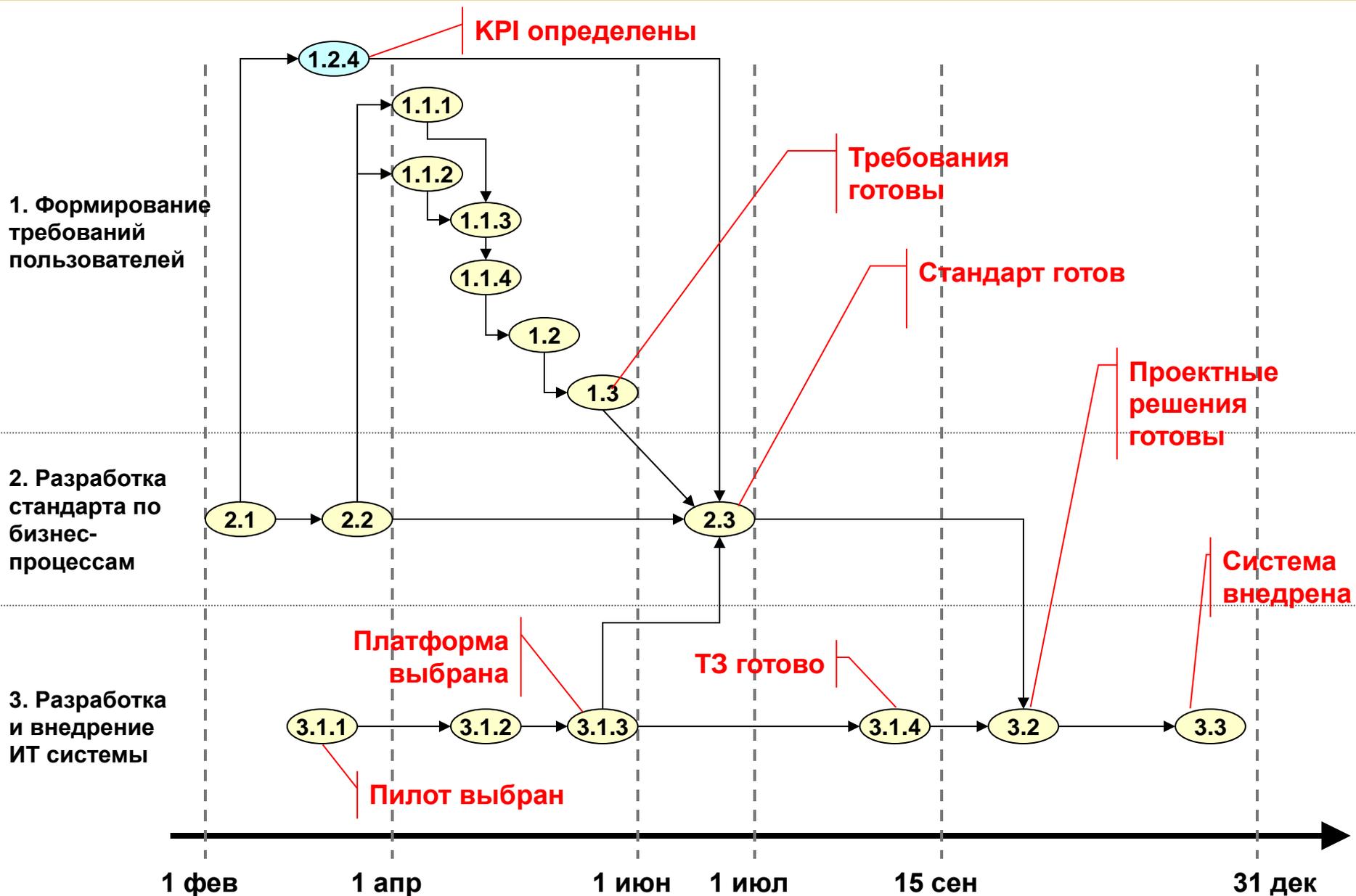
План по вехам

Пример №1

30.05		Утверждение концепции построения системы управления проектом
30.06		Утверждение технических требований к подсистемам СУП. Утверждение выбора ППП УП
30.05		Утверждение ТЗ, модели, регламентной документации 1-ой очереди прототипа СУП
30.05		Обучение пользователей работе с программным продуктом СУП
30.05		Ввод в эксплуатацию 1-ой очереди прототипа СУП
30.08		Утверждение ТЗ СУП
30.09		Утверждение проекта СУП
15.05		Утверждение спецификаций
15.05		Поставка ПТС
30.11		Обучение пользователей работе
30.11		Ввод в эксплуатацию опытного образца ПТС СУП

План по вехам

Пример №2



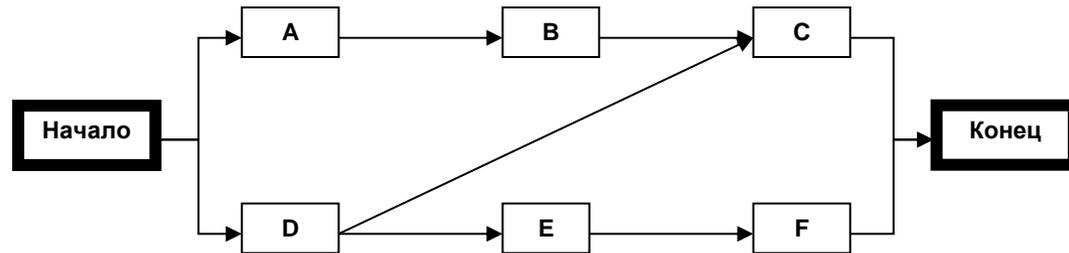
Сетевые графики

Ключевые понятия сетевого планирования:

- ❑ Сеть, Метод сетевого планирования, Путь, Узел, Дуга, Событие, Работа

Формы представления

- ❑ Диаграмма предшествования
- ❑ Диаграмма Гантта



Название работы	Ран. Нач	Ран. Окон	Поздн. Нач	Поздн. Окон	Длит	January 2001											
						27	30	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29
Проектирование	Mon 01.01.01	Wed 10.01.01	Mon 01.01.01	Wed 10.01.01	10 days												
Выбор дизайнера	Mon 01.01.01	Wed 03.01.01	Mon 01.01.01	Wed 03.01.01	3 days												
Создание плана	Thu 04.01.01	Mon 08.01.01	Thu 04.01.01	Mon 08.01.01	5 days												
Выбор конструктора	Tue 09.01.01	Wed 10.01.01	Tue 09.01.01	Wed 10.01.01	2 days												
Покупка	Tue 09.01.01	Sun 14.01.01	Fri 12.01.01	Wed 17.01.01	6 days												
Покупка заготовок	Tue 09.01.01	Sun 14.01.01	Fri 12.01.01	Wed 17.01.01	6 days												
Столярные работы	Thu 11.01.01	Thu 25.01.01	Thu 11.01.01	Fri 26.01.01	15 days												
Вырывание	Thu 11.01.01	Sat 13.01.01	Thu 11.01.01	Sat 13.01.01	3 days												
Перепланировка	Sun 14.01.01	Wed 17.01.01	Sun 14.01.01	Wed 17.01.01	4 days												
Установка нового шка	Thu 18.01.01	Sat 20.01.01	Thu 18.01.01	Sat 20.01.01	3 days												
Установка нового раки	Sun 21.01.01	Sun 21.01.01	Fri 26.01.01	Fri 26.01.01	1 day												
Установка посудомой	Sun 21.01.01	Mon 22.01.01	Sun 21.01.01	Mon 22.01.01	2 days												
Установка нового окн	Tue 23.01.01	Wed 24.01.01	Tue 23.01.01	Wed 24.01.01	2 days												
Окончание и уборка	Thu 25.01.01	Thu 25.01.01	Thu 25.01.01	Thu 25.01.01	1 day												
Электроработы	Thu 18.01.01	Sat 20.01.01	Fri 19.01.01	Mon 22.01.01	3 days												
Прокладка провода	Thu 18.01.01	Fri 19.01.01	Fri 19.01.01	Sat 20.01.01	2 days												
Установка люстры	Sat 20.01.01	Sat 20.01.01	Mon 22.01.01	Mon 22.01.01	1 day												
Сантехнические работы	Thu 18.01.01	Fri 19.01.01	Fri 19.01.01	Sat 20.01.01	2 days												
Прокладка труб	Thu 18.01.01	Fri 19.01.01	Fri 19.01.01	Sat 20.01.01	2 days												
Готовность к обеду	Fri 26.01.01	Fri 26.01.01	Fri 26.01.01	Fri 26.01.01	1 day												

Методы расчета

- ❑ Прямой проход - вычисление дат раннего начала и раннего окончания для незаконченных частей всех работ сети.
- ❑ Обратный Проход - расчет сроков поздних начал и поздних окончаний для незавершенных частей всех работ сети. Определяется путем последовательного обратного просмотра на сети каждой работы, начиная от даты завершения проекта до даты его начала.

Корпоративный стандарт управления проектами

Раздел 10. Бюджет проекта и управление стоимостью

- 10.1. Процедуры управления стоимостью**
- 10.2. Оценки, смета, бюджет, финансовые потоки**
- 10.3. Финансовая структура проекта**
- 10.4. Показатели освоенного объема**

Управление стоимостью и финансированием

Процессы и функции

Концепция проектного финансирования

- Финансовый анализ (изучение финансовых потоков и возможных источников финансирования)
- Экономический анализ (маркетинг, оценка затрат и прибыли, реальность выполнения, риски и резервы)
- Формирование предварительного финансового плана и анализ чувствительности
- Определение возможных дополнительных источников финансирования
- Тестирование финансового плана, проведение предварительных переговоров с потенциальными кредиторами

Планирование стоимости

- Распределение ответственности за управление стоимостью и финансами
- Планирование ресурсов
- Оценка стоимости
- Формирование сметы и бюджета
- Уточнение финансового плана

Контроль, анализ и регулирование стоимости Организация проектного финансирования

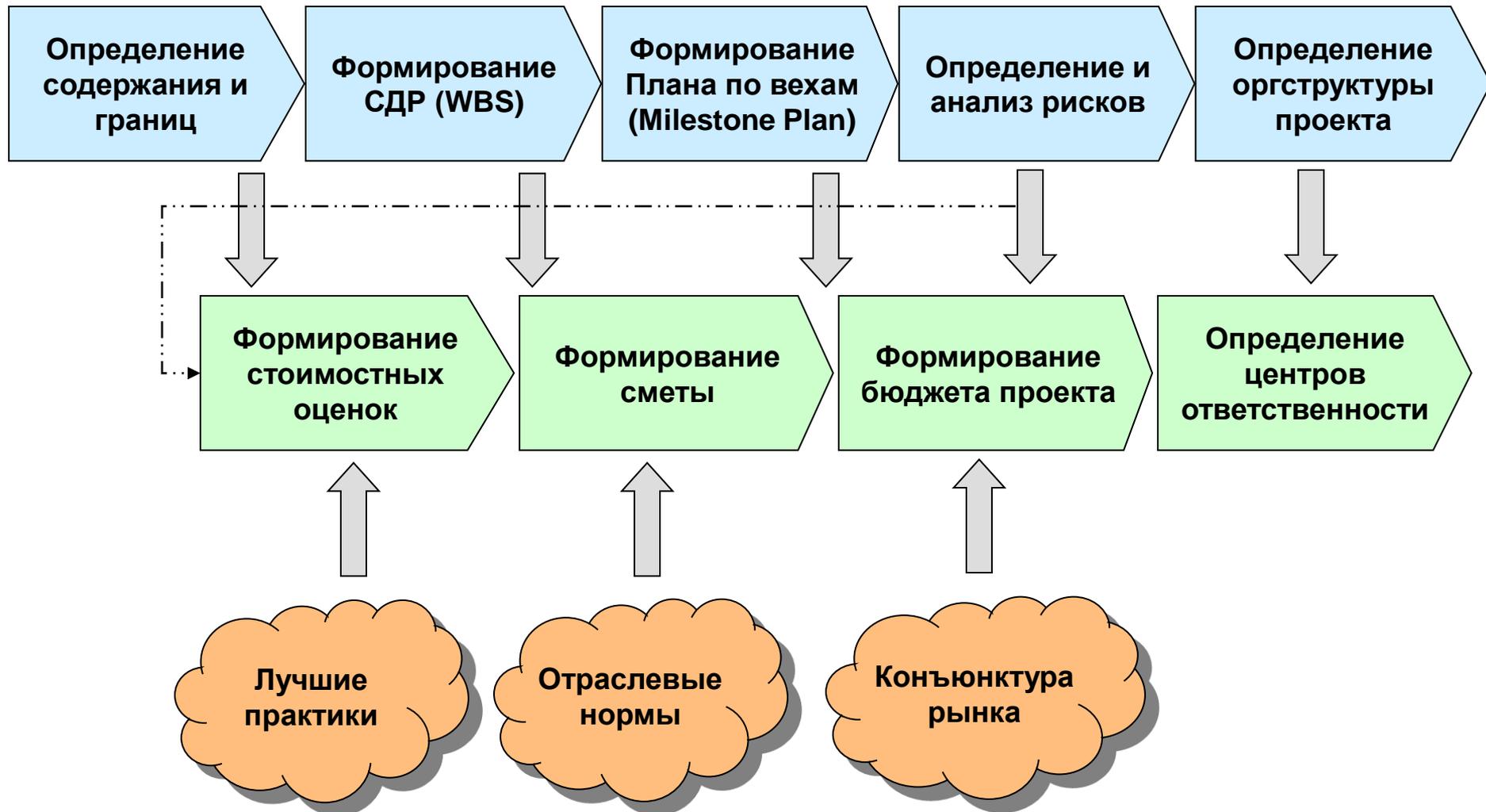
- Учет стоимости выполненных работ
- Учёт поступлений и расходов, анализ их отклонений от бюджета проекта
- Анализ и прогнозирование финансовых потоков
- Формирование заявок на изменения, внесение принятых изменений и доведение информации до участников
- Проведение внутренних и внешних финансовых аудитов
- Финансовые отчеты для заинтересованных сторон
- Фиксация поступлений и расходов в соответствии с планом счетов проекта в бухгалтерской системе
- Бухгалтерская отчетность

Завершение

- Заключительный анализ и оценка стоимости и финансирования
- Экономическая оценка результатов
- Окончательные расчеты и закрытие финансирования
- Фиксация сметы по завершении проекта
- Формирование заключительного финансового отчета
- Извлечение уроков

Планирование стоимости проекта

Основные этапы



Планирование стоимости проекта

Формирование стоимостных оценок

Задача –

❑ Сформировать укрупненные приближенные оценки, необходимые для принятия решений по целесообразности продолжения переговоров и по открытию проекта или по инвестированию (для управленческого контроля в дальнейшем не используются).

Методы –

❑ **Экспертные оценки** - укрупненные, по проекту в целом, на основе обобщенных и взвешенных мнений экспертов, чаще всего на ранних стадиях при недостатке информации (оценки «порядка величины»)

❑ **Оценки по аналогам** - найти аналогичный проект; сопоставить размеры, сложность, условия выполнения, влияющие на стоимость проектов; произвести оценку по аналогу с учетом различий проектов

❑ **Параметрические оценки** - общая стоимость проекта рассчитывается по математической модели на основе ряда характеристик (параметров):

- Дома стоят \$5000 за кв. метр, Самолёты \$400 за килограмм, Программы \$4 за команду и т. п.
- Параметрические уравнения могут иметь несколько переменных
- Стоимость работы обычно состоит из фиксированной части и параметрически определяемой переменной части.
- Строительство офисного здания обойдётся \$800 за квадратный метр, плюс \$125 за кубический метр, плюс \$100 квадратный метр земли, плюс \$40000 за согласования, плюс т.д.

Планирование стоимости проекта

Формирование смет

Задача

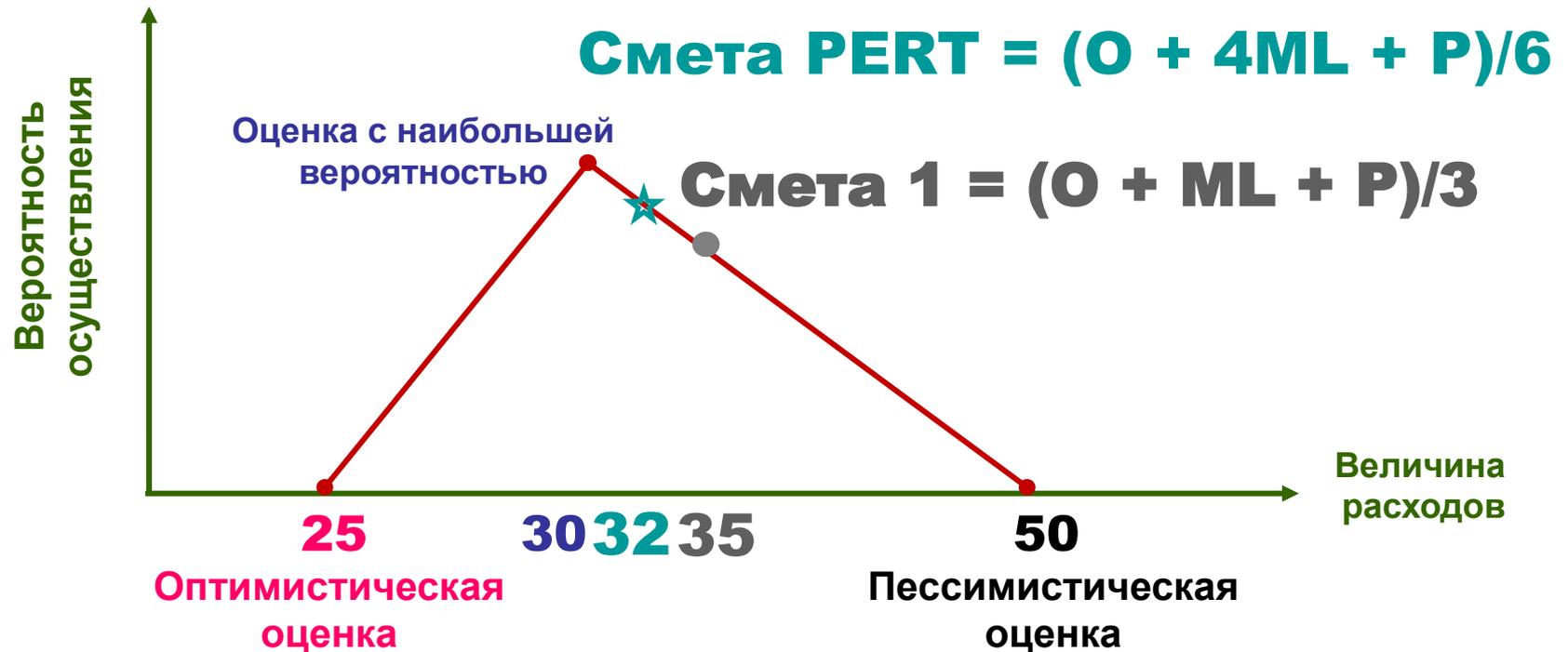
- ❑ Сформировать сметы уровня работ – оценки с более высокой степенью детализации, определенности и точности для использования при управлении проектом и его оценке.

Вероятностный характер стоимостных оценок

- ❑ Оптимистическая оценка – наименьшая сумма затрат по завершению работы, предполагая, что все идет как надо.
- ❑ Наиболее вероятная оценка – наилучшая возможная сумма затрат по завершению работы с учетом реалистичного плана и обычных внешних и внутренних влияний.
- ❑ Пессимистическая оценка – наибольшая возможная сумма затрат по завершению работы, предполагающая наличие всех возможных задержек и проблем, которые могут возникнуть в нормальном процессе.

Планирование стоимости проекта

Расчет вероятностных оценок



Планирование стоимости проекта

Структура сметы проекта

Статья затрат \ Объект	Объект 1	Объект 2	Объект 3	
Зарплата персонала	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Материалы	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Амортизация оборудования	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Аренда помещений	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Транспортные и складские расходы	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Коммерческие расходы	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Прочие расходы	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$

Возможна детализация по продуктам, если на одном объекте внедряется несколько продуктов

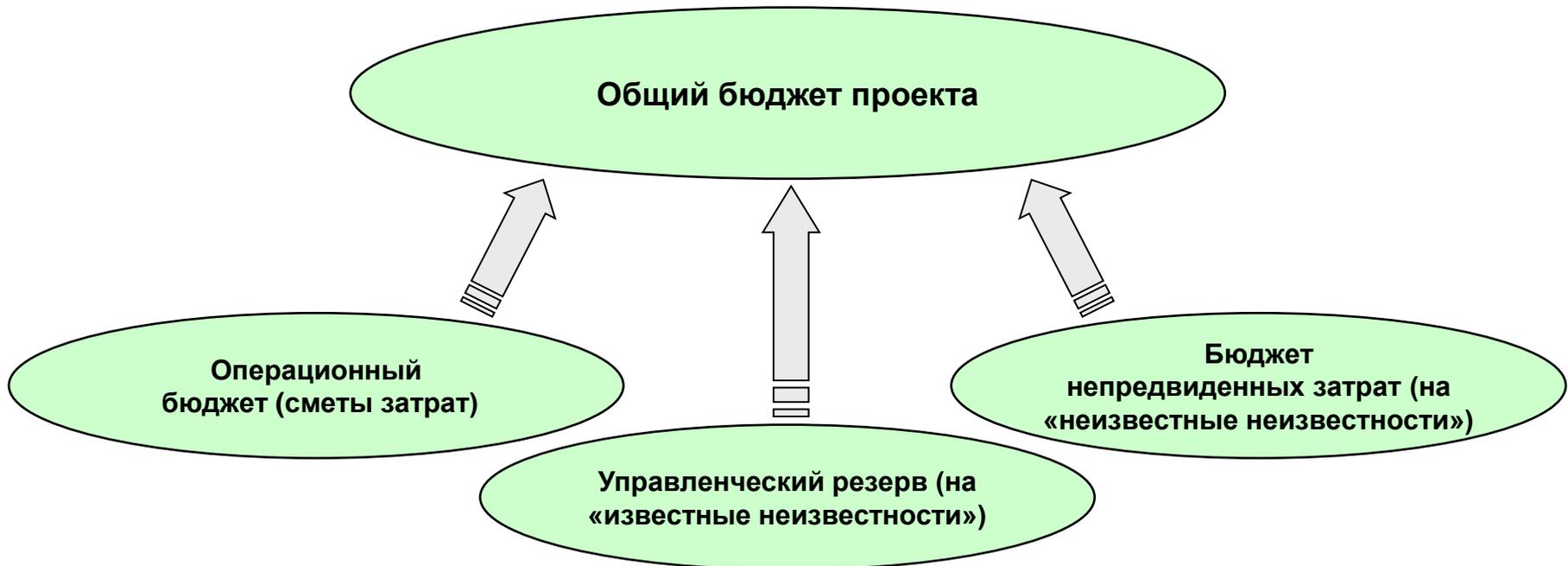
Планирование стоимости проекта

Формирование бюджета проекта

Задачи формирования бюджета:

- ❑ Привязать доходы и расходы к календарным срокам
- ❑ Определить величину финансовых резервов в проекте
- ❑ Определить источники финансирования

Структура бюджета проекта



Планирование стоимости проекта

Структура расходной части бюджета

Статья затрат \ Объект	Объект 1	Объект 2	Объект 3	
Зарплата персонала	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Материалы	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Амортизация оборудования	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Аренда помещений	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Транспортные и складские расходы	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Коммерческие расходы	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
Прочие расходы	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$
	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$	Дата - \$

Планирование стоимости проекта

Финансовые потоки в проекте (пример из жизни)

	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Вехи проекта		Заключение договора				Пост. обор. Разр. ПСД		СМР	ПНР
Платежи от заказчика		Аванс - 30%					Оборуд. и ПСД +70%		СМР и ПНР +70%
Налоги		-					-	-	-
ТМЦ						-			
Доставка ТМЦ						-			
Зарплата персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Субподряд						-	-		
Командировки	-	-				-	-	-	-
Накладные расходы	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Расходование резервов						-	-	-	
Заимствования	+	-				+	-		

Пример финансовой структуры проекта

Ответственность по доходам

Спонсор

- Поступление средств

Коммерческий менеджер

- Маржа
- Поступление средств

Ответственность по расходам

Спонсор

- Финансовые резервы (неизвестные неизвестности)

Финансовая служба

- Налоги
- Накладные расходы

Руководитель проекта

- Премии
- Управленческий резерв (известные неизвестности)
- Прямые расходы

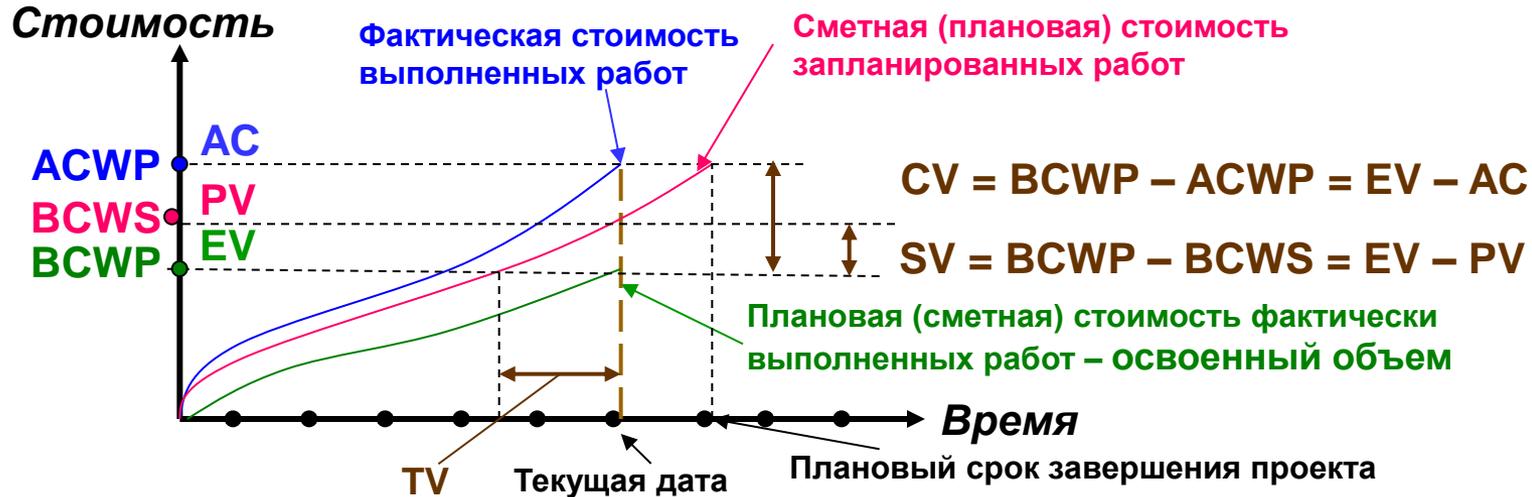
Руководитель ресурсного подразделения

- Стоимость ресурсов подразделения

Субподрядчик

- Все расходы по субподряду
- Все доходы по субподряду

Анализ проекта по методу освоенного объема (Earned value analysis)



SV – отклонение от календарного графика по запланированной (сметной) стоимости работ (объема, трудоемкости...)

SV < 0 отставание

SV > 0 опережение

CV – отклонение фактической стоимости выполненных работ от их сметной стоимости

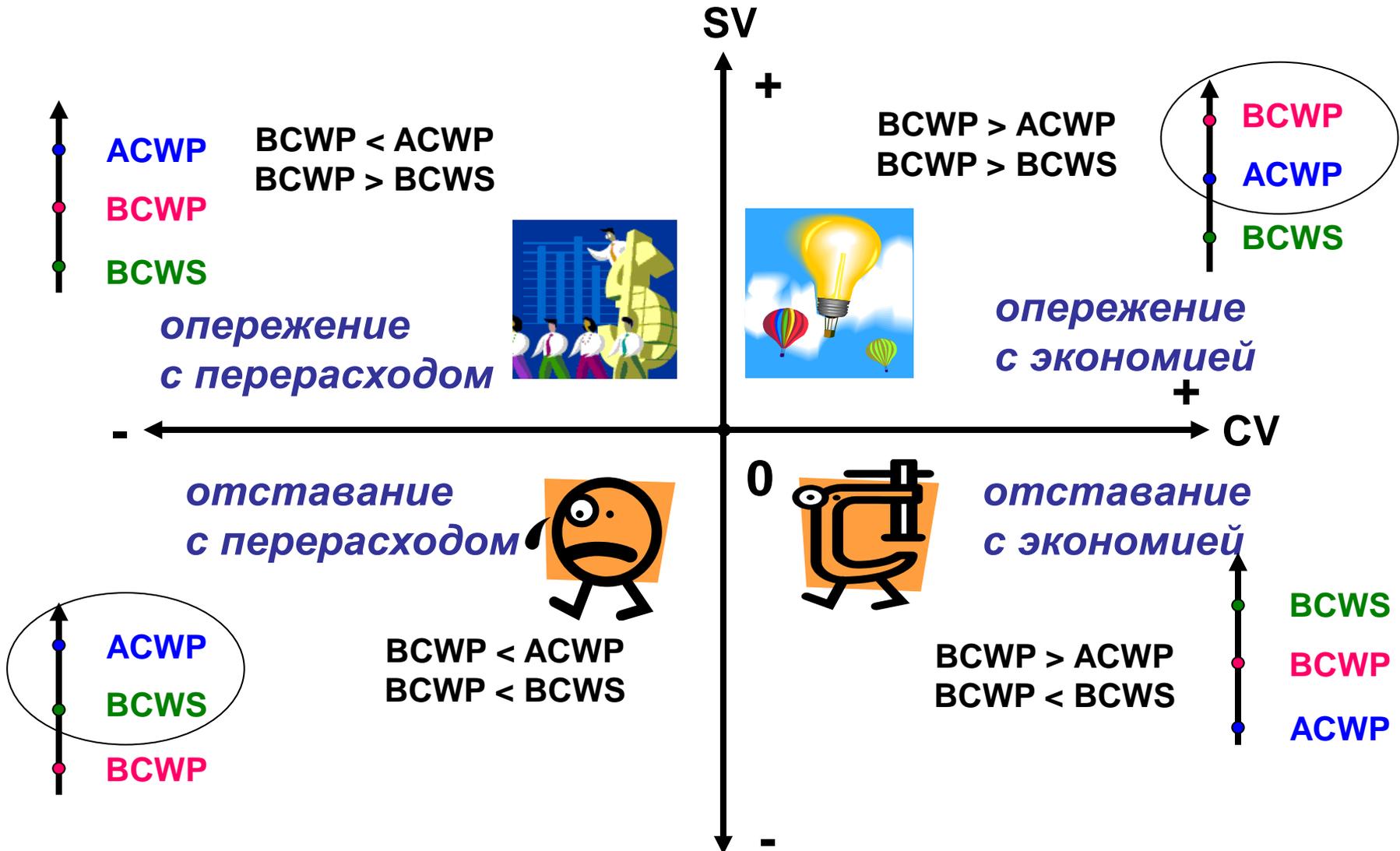
CV < 0 перерасход

CV > 0 экономия

TV – отклонение от календарного графика по времени, отклонение фактического срока достижения запланированного объема от планового срока

Анализ по методу освоенного объема

Отклонения



Анализ по методу освоенного объема

Оценки

Коэффициенты:

$$CPI = \frac{BCWP}{ACWP}$$

Коэффициент освоения затрат

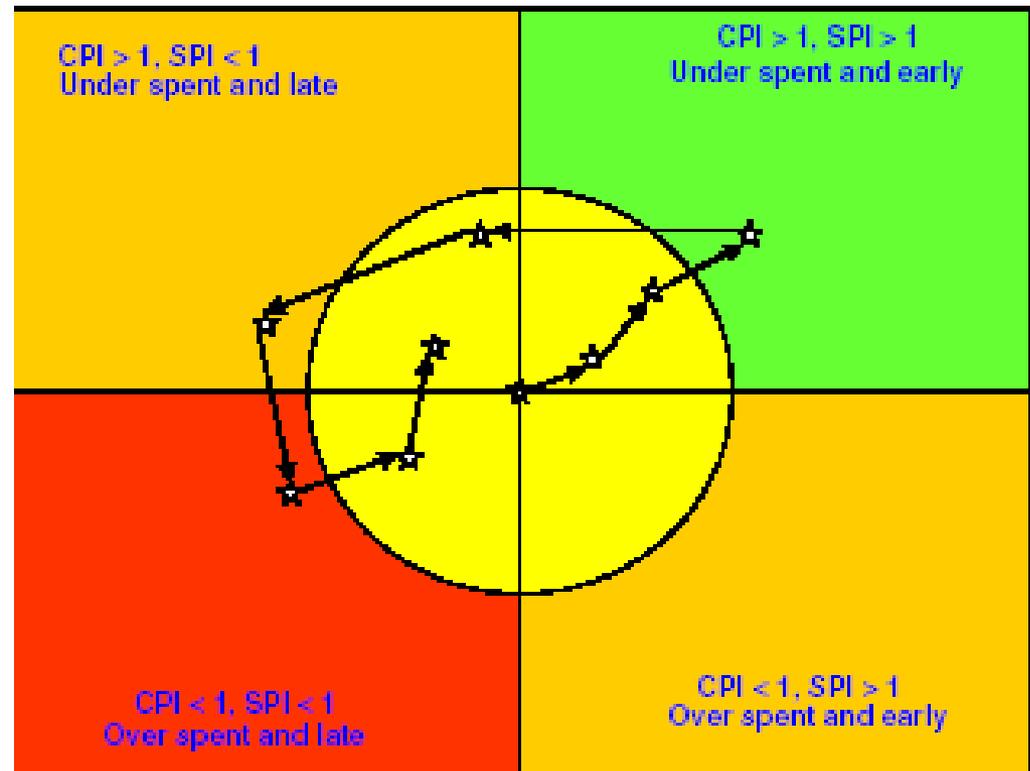
Используется для прогноза затрат по окончанию проекта

$$SPI = \frac{BCWP}{BCWS}$$

Коэффициент выполнения календарного графика

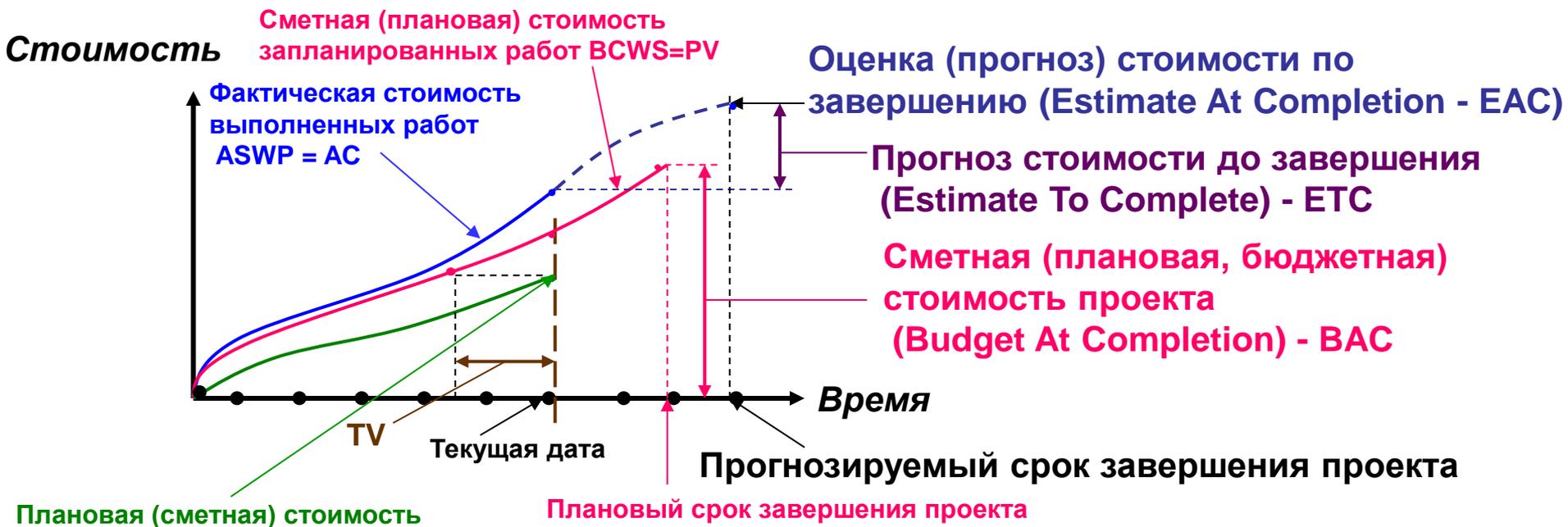
Используется для прогноза даты завершения проекта

«Бычий Глаз»
(по APM Earned Value
Management APM Guide for
the UK)



Анализ по методу освоенного объема

Прогнозы



Плановая (сметная) стоимость фактически выполненных работ – освоенный объем
 $BCWP = EV$

$$EAC \text{ Оптимистичная} = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI(+)} = AC + (BAC - EV) / CPI = BAC / CPI$$

$$EAC \text{ Пессимистичная} = ACWP + \frac{BAC - BCWP}{CPI(+)} \times SPI(+)$$

Показатель эффективности затрат на будущий период TCPI

$$TCPI = \frac{\text{Плановая стоимость оставшихся работ}}{\text{Прогноз стоимости оставшихся работ}} = \frac{BAC - BCWP}{EAC - ACWP} \times 100\%$$

Анализ по методу освоенного объема

Главные выводы

- ❑ Анализ выполнения проекта по методу освоенного объема позволяет легко и просто отслеживать общий ход выполнения проекта по стоимости и срокам (перерасход/экономия и опережение/отставание)
- ❑ Отчет по освоенному объёму в удобной форме показывает состояние проекта по планируемым и реальным объёмным показателям, связанным пропорциональной зависимостью
- ❑ Применение метода освоенного объёма требует тщательного и детального планирования и учёта времени и затрат на выполнение работ
- ❑ Современные программные приложения по управлению проектами поддерживают метод освоенного объёма
- ❑ Применение метода освоенного объёма обеспечивает раннее обнаружение отклонений хода выполнения проекта по объёмным показателям и прогнозирование конечных сроков и стоимости.

Корпоративный стандарт управления проектами

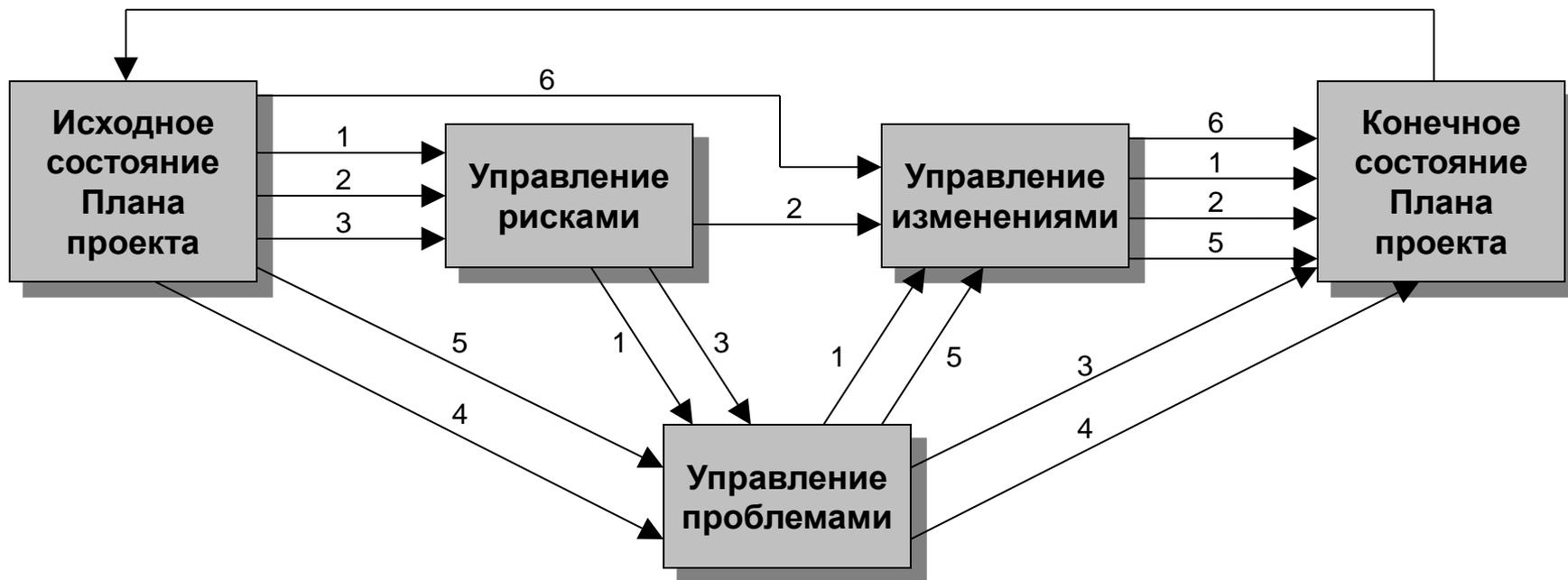
Раздел 11. Проектные отклонения

11.1. Управление рисками

11.2. Управление проблемами

11.3. Управление изменениями

Общая схема управления проектными отклонениями



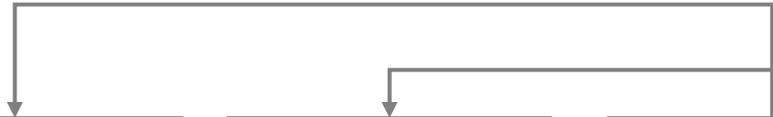
Первый сценарий соответствует полному циклу управления отклонениями

Риски, проблемы, изменения тесно связаны между собой и должны рассматриваться в стандарте в рамках единого раздела управления отклонениями. А связи, намеченные на уровне сценариев, должны быть детальным образом прописаны в частных процессах управления рисками, проблемами и изменениями.

Управление рисками

Процессы и функции

Риски - нежелательные и незапланированные вероятные события, наступление которых может привести к тому, что цели проекта (одна или несколько) не будут достигнуты



Концепция управления рисками

Анализ и количественная оценка рисков

Планирование мер реагирования

Мониторинг рисков и реагирование

Завершение

- Стратегия управления рисками (цели и задачи, методы анализа и количественной оценки, допустимая степень рисков участников)
- Выявление факторов рисков и неопределенности
- Регистрация, первичная классификация рисков
- Качественная оценка рисков
- Утверждение концепции

- Уточнение источников рисков
- Уточнение рисков событий (факторов риска)
- Оценка неопределенности и вероятности события
- Оценка влияние
- Оценка возможных ущербов (степени угрозы)

- Распределение рисков
- Выбор стратегии работы с риском
- Планирование мероприятий по работе с рисками

- Реагирование на совершившиеся события
- Анализ состояния рисков и актуализация плана управления рисками
- Контроль использования резервов

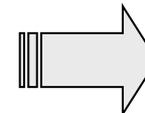
- Анализ и обобщение
- Сводный отчет по управлению рисками
- Отчет по использованию резервов
- Извлеченные уроки

Карточка риска №1

Карточка риска №2

Карточка риска №

Открыт / анализируется / в работе / закрыт



Журнал рисков

Управление рисками

«Таблицы решений» - матрица степени угрозы риска

Риск характеризуется тремя составляющими:

- Рисковое событие
- Вероятность события
- Ущерб (влияние на проект)

Количественная характеристика риска:

- Степень угрозы – функция влияния и вероятности

Методы анализа рисков:

- Метод аналогий
- Вероятностные методы
- Экспертные методы
- Методы имитационного моделирования

Вероятность события	Низкая	Средняя	Высокая
Влияние на проект	менее 20%	от 20 до 60%	более 60%
Слабое Возможно появление вопросов или проблем в проекте, но вряд ли приведет к нарушению календарного графика, бюджета или ухудшению качества продукта	Низкая	Низкая	Средняя
Среднее Возможно нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Низкая	Средняя	Высокая
Сильное Возможно значительное нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Средняя	Высокая	Критическая

Управление рисками

Типовые стратегии управления рисками

Избежание риска (перенос)

Выбор такого проектного решения из возможных альтернатив, которое исключает возникновение рисковогго события. К этой стратегии относятся действия по изменению контрактной документации для возложения ответственности, связанной с риском, на заказчика или другую сторону, участвующую в проекте.

Принятие риска

Признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности. Принятие этой стратегии предполагает в дальнейшем только отслеживание ситуации для своевременного выявления изменения уровня угрозы (что может потребовать изменения стратегии), или наступления рисковогго события (что, скорее всего, потребует работы с возникшими в проекте проблемами).

Снижение риска (снижение вероятности)

Мероприятия направлены на уменьшение вероятности наступления рисковогго события.

Снижение риска (уменьшение влияния)

Мероприятия уменьшают неприятные последствия от наступления рисковогго события. К таким мероприятиям относятся создание резервов (финансовых, ресурсных, календарных), составление альтернативных планов проведения работ, рассчитанных на проведение работ в условиях действия предполагаемых последствий рисковогго события и т.д.

Управление рисками

Шаблон документа «Карточка риска»

Название проекта		<i>Текстовое поле. Название вводится (или выбирается из справочника) из системы регистрации проектов</i>	
Код Проекта		<i>В поле вводится код проекта из системы регистрации проектов (или выбирается из справочника проектов)</i>	
Номер(а) договора(ов)		<i>Номера договоров с заказчиком. Выбираются из справочника. Поле может содержать несколько номеров договоров, соответствующих проекту.</i>	
Тип проекта		Коммерческий <input type="checkbox"/> Маркетинговый <input type="checkbox"/> Внутренний <input type="checkbox"/>	
Заказчик		<i>Название выбирается из справочника</i>	
Руководитель проекта		<i>Ф.И.О.</i>	
Описание риска	<i>Краткая формулировка</i>	<i>DD/MM/YY</i>	
Степень угрозы	Критическая <input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Низкая <input type="checkbox"/>		
Статус	<i>Открыт / Анализируется / В работе / Закрыт</i>		<i>DD/MM/YY</i>
Подробное описание риска и план работы с ним			
Анализ проведен:	<i>Исполнитель (ФИО)</i>	<i>Дата начала</i>	<i>Дата окончания</i>
<i>Подробное описание риска</i>			<i>Вероятность</i>
<i>Оценка возможного влияния – описать возможные следствия наступления рискового события для работ проекта, оценить их влияние на проектный график, бюджет и качество проекта.</i>			<i>Влияние</i>
<i>Предлагаемая стратегия работы с риском (привести обоснование выбора)</i>			<i>Стратегия</i>
Варианты действий	<i>Описание предлагаемых мероприятий</i>	<i>Влияние планируемых действий на проект (план, ресурсы и стоимость работ):</i>	
	
	<i>Описание предлагаемых мероприятий</i>	<i>Влияние планируемых действий на проект(план, ресурсы и стоимость работ):</i>	
Резолюция (решение, сроки исполнения решения)			
Исполнитель (ФИО)			
Резолюция утверждена	Дата:	ФИО:	
Отчет о результатах выполнения	Дата получения результата:		
	Описание результата:		

Управление рисками

Упражнение 1.

Определение типовых рисков проекта

Управление рисками

Пример исходных рисков строительного проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятие
Новые технические решения	Превышение бюджета, срыв сроков, некачественная работа	Высокая	Сильное	Критическая	Снизить влияние, заложить резерв в бюджет
Неправильный выбор субподрядчика	Срыв сроков, некачественная работа	Средняя	Среднее	Высокая	Анализ, контракт
Бюрократические препятствия	Срыв сроков, увеличение бюджета	Средняя	Среднее	Высокая	Связи с общественностью, резерв в бюджете
Низкая квалификация персонала	Срыв сроков, увеличение бюджета	Средняя	Слабое	Низкая	Контроль, резерв
Противодействие со стороны заказчика	Срыв контракта, потеря объема работ	Низкая	Среднее	Низкая	Формализация
Нарушение существующих коммуникаций	Сроки, имидж, стоимость	Средняя	Слабое	Низкая	Производственная дисциплина
Возникновение непредвиденных работ	Сроки, стоимость	Высокая	Сильное	Критическая	Резервное финансирование
Несвоевременное финансирование	Превышение бюджета	Низкая	Сильное	Средняя	Финансовый резерв

Управление проблемами

Общая процедура

Проблема – это вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует решения, чтобы проект мог идти так, как запланировано. Это исключительные обстоятельства, которые должны быть под контролем (то есть, управляемы) с момента их возникновения



Изменение

Нерешенная проблема



Выявление проблем

Анализ и количественная оценка проблем

Принятие решений по проблемам

Исполнение решений по проблеме

Закрытие проблемы

- Регистрация проблемы
- Первичная классификация проблемы

- Определение источника
- Определение ответственных
- Оценка воздействия на проект
- Определение приоритета проблемы

- Выработка решения *или*
- Эскалация проблемы на вышестоящий уровень управления проектом

- Реализация решения проблемы
- Контроль

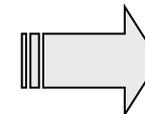
- По завершению проекта:
- Анализ и обобщение
 - Сводный отчет по управлению проблемами
 - Извлеченные уроки

Карточка проблемы №1

Карточка проблемы №2

Карточка проблемы №

Открыта / анализируется / в работе / закрыта



Журнал проблем

Управление проблемами

«Таблицы решений» - матрица приоритетов проблем

Срочность	Несрочная	Первоочередная	Неотложная
Влияние на проект			
Слабое Вряд ли приведет к нарушению календарного плана, бюджета или ухудшению качества продукта	Несущественная	Незначительная	Важная
Среднее Возможно нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Незначительная	Важная	Особо важная
Сильное Возможно значительное нарушение календарного плана, увеличение стоимости или ухудшение качества продукта	Важная	Особо важная	Особо важная

Особо важные проблемы - требуют немедленного решения с привлечением всех необходимых ресурсов.

Важные проблемы - требуют срочного решения с привлечением всех доступных ресурсов.

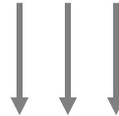
Незначительные проблемы - требуют решения в рамках имеющихся ресурсов без ущерба для остальных работ по проекту.

Несущественные проблемы - никакие действия по решению проблемы не предпринимаются до изменения ее приоритета.

Управление изменениями

Процессы и функции

Изменения - модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов



Концепция управления изменениями

Прогнозирование и планирование изменений

Осуществление изменений в проекте

Контроль и регулирование изменений

Завершение

- ❑ Определение стратегии изменений (цели и задачи, требования, ограничения)
- ❑ Анализ возможных изменений (в контексте проекта, в родительской организации и т.д.)
- ❑ Выбор методов и средств прогнозирования и планирования изменений
- ❑ Утверждение концепции

- ❑ Распределение ответственности
- ❑ Мониторинг внешней и внутренней среды проекта
- ❑ Прогнозирование изменений
- ❑ Планирование предупреждающих воздействий
- ❑ Формирование плана управления изменениями

- ❑ Регистрация заявок на изменения (причина, суть, классификация, возможные последствия)
- ❑ Согласование и утверждение заявок
- ❑ Выполнение мероприятий по изменениям
- ❑ Информирование заинтересованных сторон

- ❑ Контроль осуществления изменений
- ❑ Обзор и анализ динамики изменений и отклонений
- ❑ Предложения и корректировка плана управления изменениями

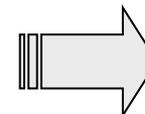
- ❑ Анализ и оценка изменений и их результатов
- ❑ Сводный отчет по фактическим изменениям в проекте
- ❑ Извлеченные уроки

Заявка на изменение №1

Заявка на изменение №2

Заявка на изменение №

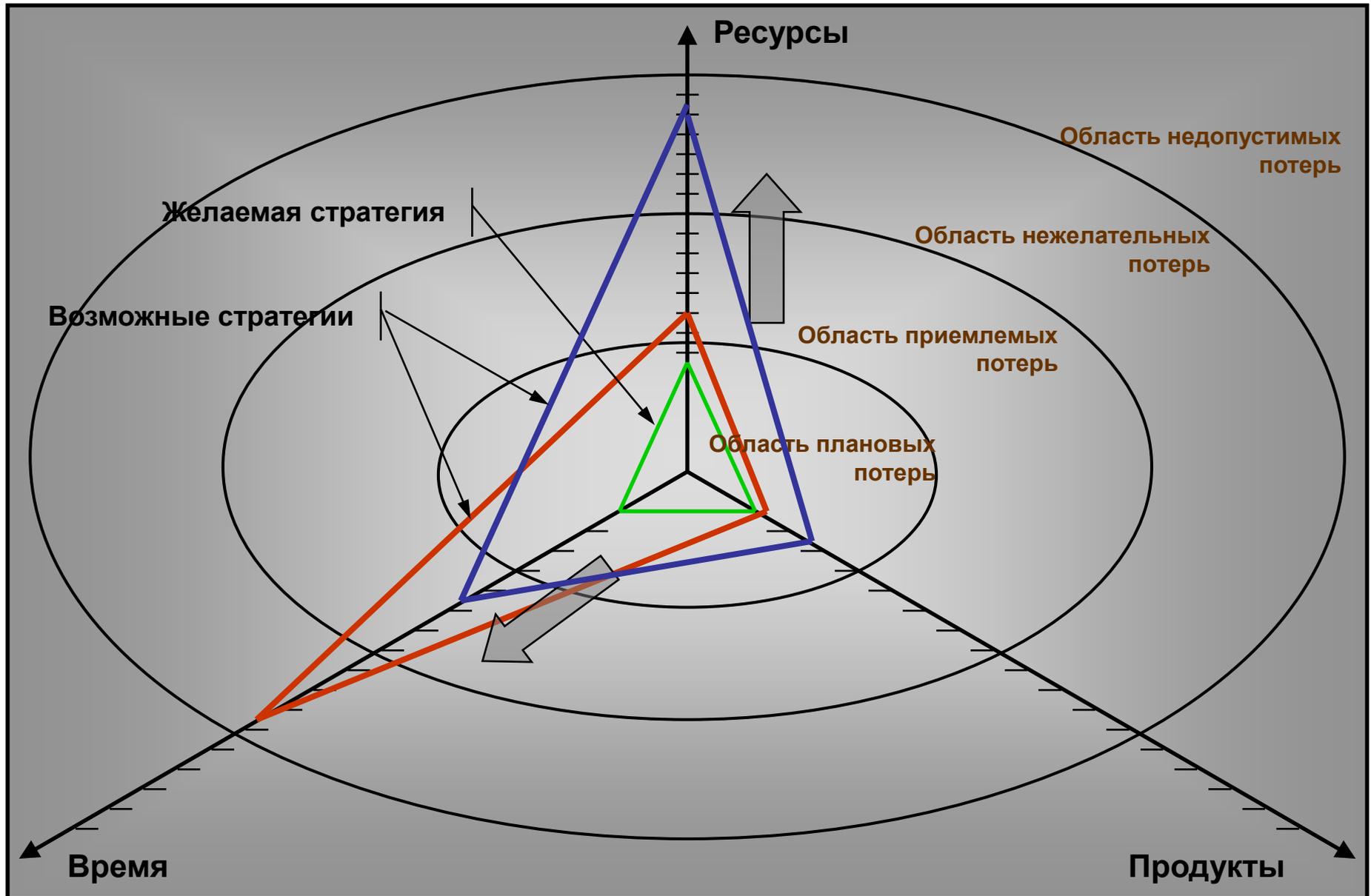
Рассматривается / реализуется / отклонена / отложена / реализована



Журнал изменений

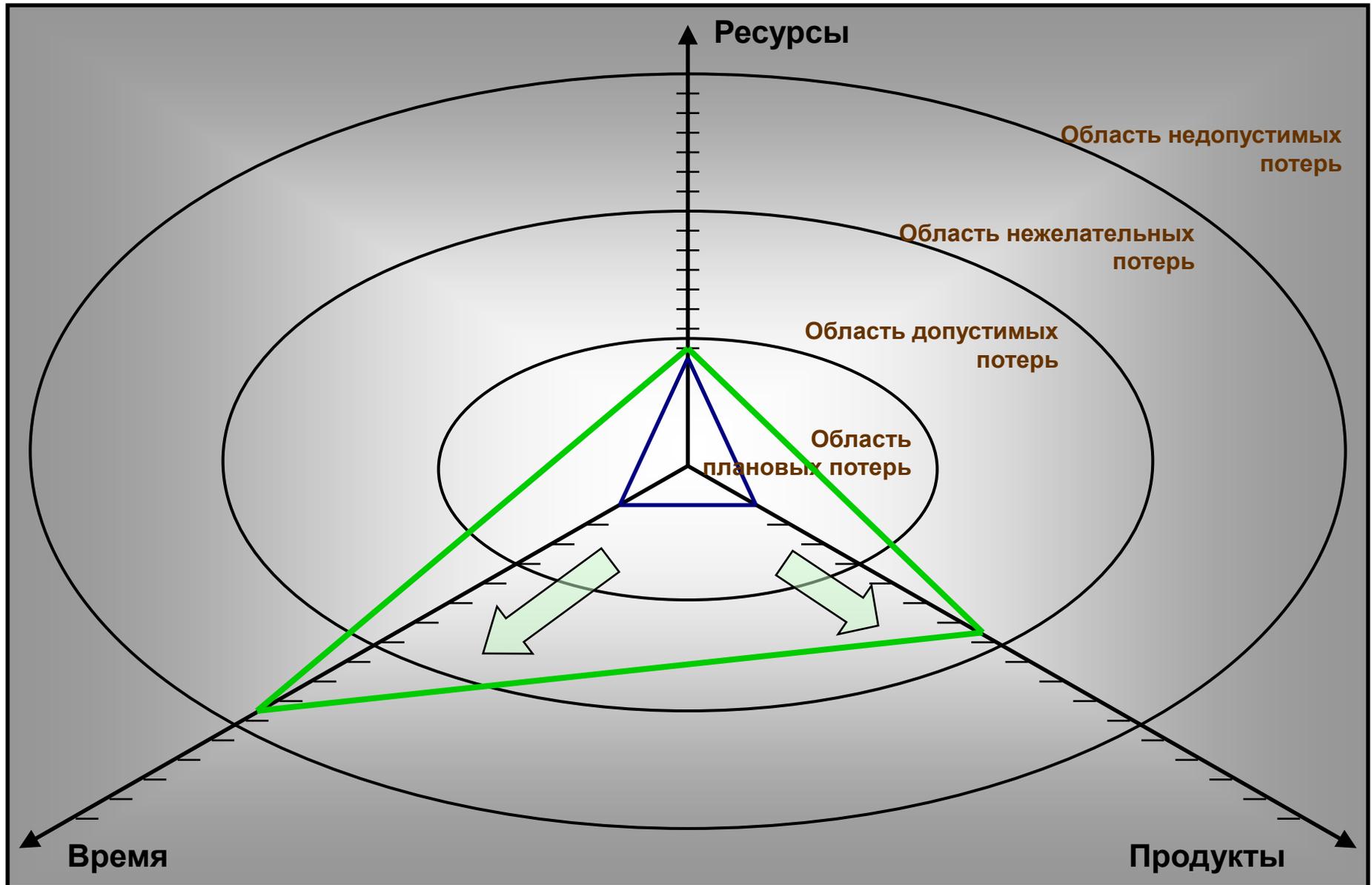
Управление изменениями

«Таблицы решений» - диаграммы стратегий изменений



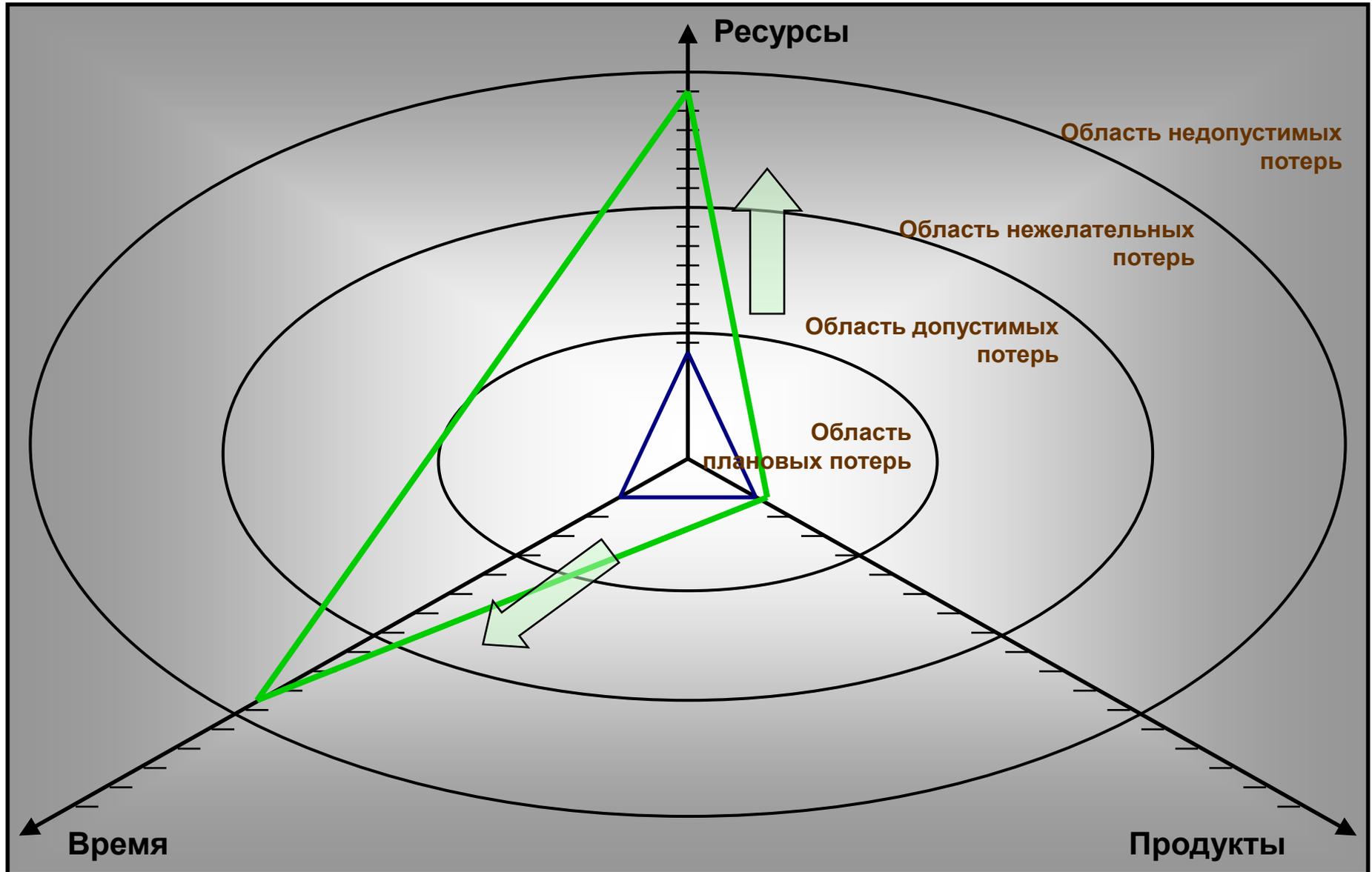
Управление изменениями

Стратегия «Ограниченный бюджет»



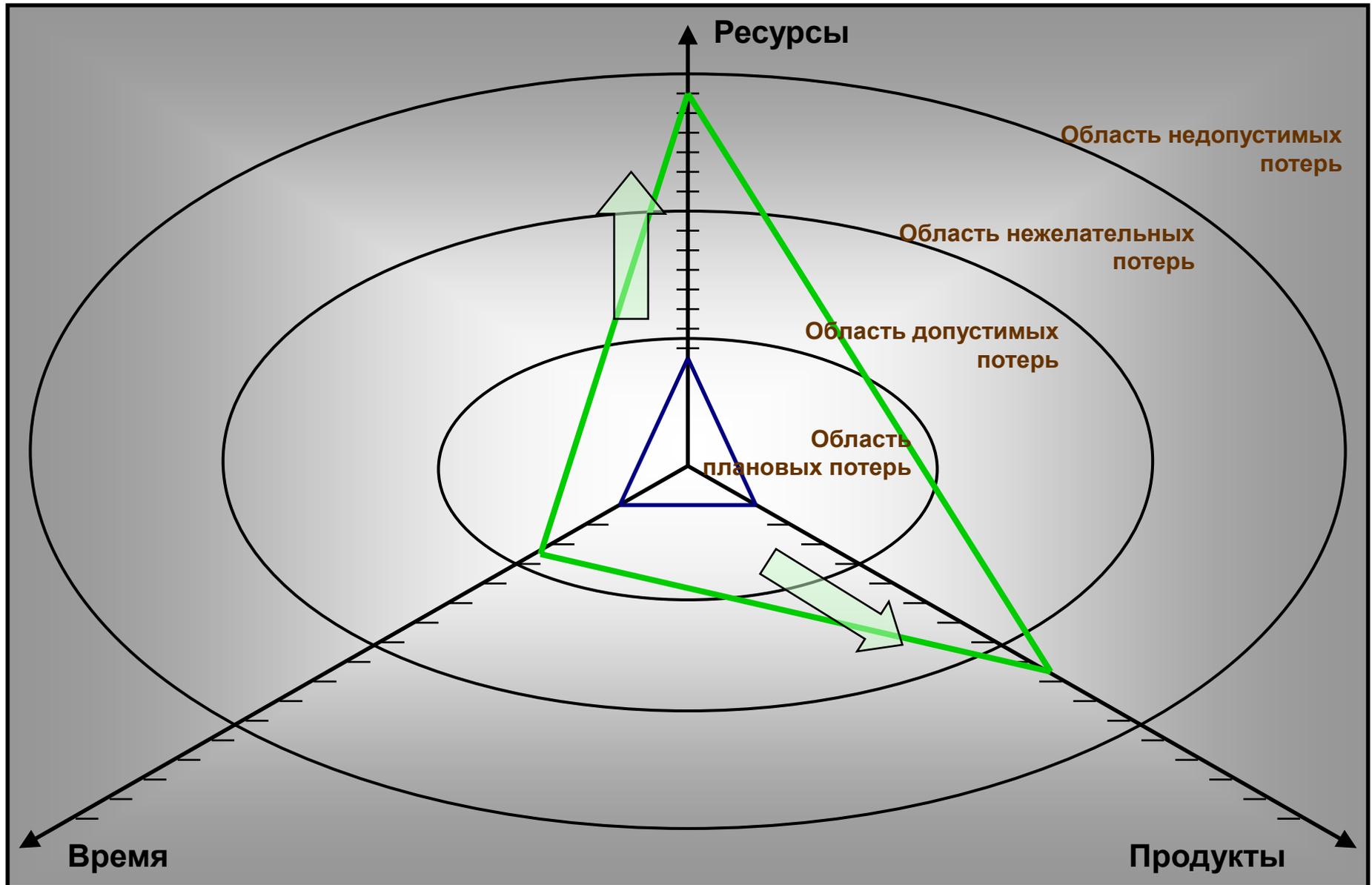
Управление изменениями

Стратегия «Упрямый заказчик»



Управление изменениями

Стратегия «Жесткие сроки»



Управление изменениями

Манипулирование ресурсами, сроками, продуктами

Сроки

- Изменение сроков завершения отдельных работ в пределах вех
- Смещение вех проекта
- Увеличение общего срока завершения проекта

Ресурсы:

- Увеличение интенсивности работ
- Замена исполнителя
- Материальное стимулирование
- Привлечение дополнительных исполнителей
- Привлечение субподрядчиков

Продукты

- Изменение качества продукта
- Замена продукта
- Исключение продукта

Корпоративный стандарт управления проектами

Раздел 12. Другие разделы корпоративного стандарта

12.1. Управление коммуникациями

12.2. Управление поставками и контрактами

**12.3. Обеспечение охраны труда и промышленная
безопасность**

12.4. Обеспечение охраны окружающей среды

12.5. Обеспечение работы с претензиями

Управление поставками и контрактами

Процессы и функции

Концепция управления контрактами

- ❑ Маркетинг (источники информации, реклама)
- ❑ Стратегия (фирмы-заказчика, проекта, критерии и методы выбора)
- ❑ Предметная область (работы, потребность в ресурсах и их спецификация)
- ❑ Возможные источники и условия рынка (внутренние, внешние)
- ❑ Ограничения
- ❑ Анализ альтернатив (поставщики, качество, стоимость, риски)

Планирование поставок и контрактов

- ❑ Определение потребности (работы и услуги, трудовые ресурсы, поставки, покупки)
- ❑ Источники информации (внутренние, внешние, недостающая информация)
- ❑ Выбор метода обеспечения (реклама, приглашение, переговоры, приобретение)
- ❑ Определение типов контрактов
- ❑ Определение перечня контрактов и распределение ответственности
- ❑ График заключения контрактов

Организация и подготовка контрактов

- ❑ Подготовка тендерной документации
- ❑ Приглашение на торги
- ❑ Ответы на предложения
- ❑ Проведение торгов и выбор претендентов
- ❑ Анализ и оценка предложений
- ❑ Отбор кандидатов
- ❑ Работа по отвергнутым предложениям
- ❑ Проведение переговоров
- ❑ Заключение контрактов

Контроль и регулирование контрактов

- ❑ Учет выполнения работ по контракту
- ❑ Представление отчетности о выполнении контрактов и счетов
- ❑ Контроль и анализ выполнения контрактов
- ❑ Финансовый контроль контрактов
- ❑ Урегулирование споров и разногласий
- ❑ Формирование заявок на изменения, документирование, корректировка контрактов и доведение информации до участников

Завершение контрактов

- ❑ Формирование архива контрактной документации
- ❑ Заключительный анализ и оценка эффективности обеспечения проекта
- ❑ Заключительный отчет по управлению контрактами в проекте
- ❑ Извлеченные уроки

Управление поставками и контрактами

Современные принципы и технологии

Принципы современного контрактинга

- ❑ Теоретической базой современного контрактинга является институциональная экономика, главной причиной возникновения транзакционных издержек называющая «неопределенность»
- ❑ Источником неопределенности являются поведение участников проекта и их взаимоотношения: «ограниченная рациональность», «оппортунистическое поведение», «специфичность активов» (неравноправие позиций).
- ❑ Факторы неопределенности рассматриваются как специфические проектные риски
- ❑ Общее решение: контракт должен являться средством гармонизации интересов сторон
- ❑ Тип контракта выбирается в зависимости от сложности проекта, разделения ответственности за риски, природы неопределенности (источников рисков)

Технология Governance Contracting™ (по Дэвиду Домбкинсу)

Выражение первоначального интереса сторон

Запрос на Предложение

Обсуждение Бизнес плана

Окончательный выбор лучшего Предложения

Заключительные переговоры

- ❑ Проверка зрелости, компетентности и деловой культуры потенциальных Исполнителей
- ❑ Информирование потенциальных Исполнителей о намерениях Заказчика.

- ❑ Предложение претендентам разработать Бизнес- план проекта (ТКП)
- ❑ Предварительная оценка способности претендента применить к конкретному проекту свои возможности, подтверждённые на предыдущем этапе

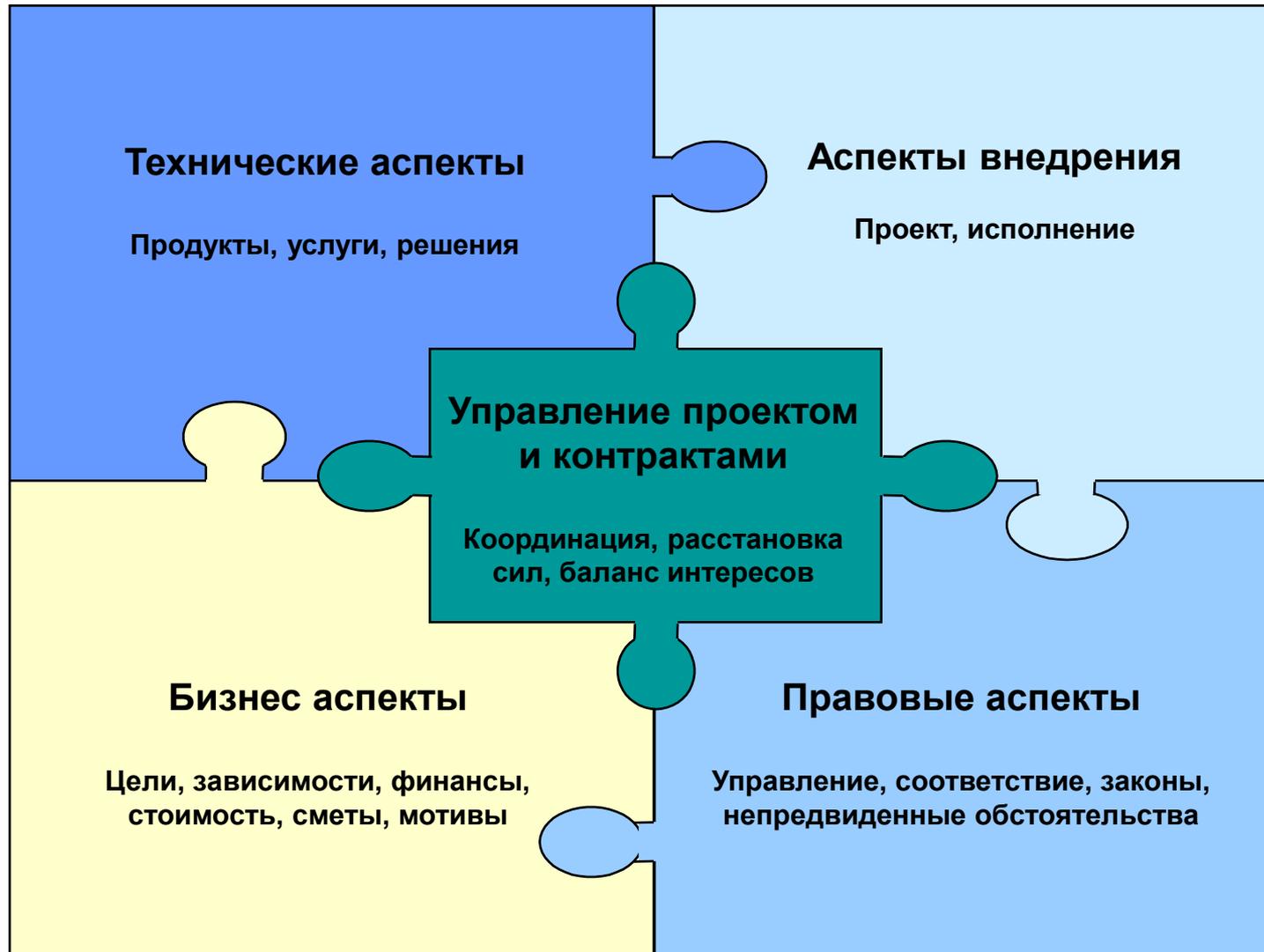
- ❑ Обсуждение бизнес-планов в форме совместных проектных мастерских с каждым из претендентов
- ❑ Окончательная оценка уровня компетентности и деловой культуры претендентов

- ❑ Претенденты получают возможность модифицировать свои бизнес планы
- ❑ Производится выбор лучшего из представленных предложений

- ❑ Выбранный Исполнитель и Заказчик совместно работают над Бизнес планом, согласовывая его положения для заключения контракта
- ❑ Достижение соглашений о взаимной ответственности за проект, что служит основой для создания впоследствии общих проектных команд и органов управления

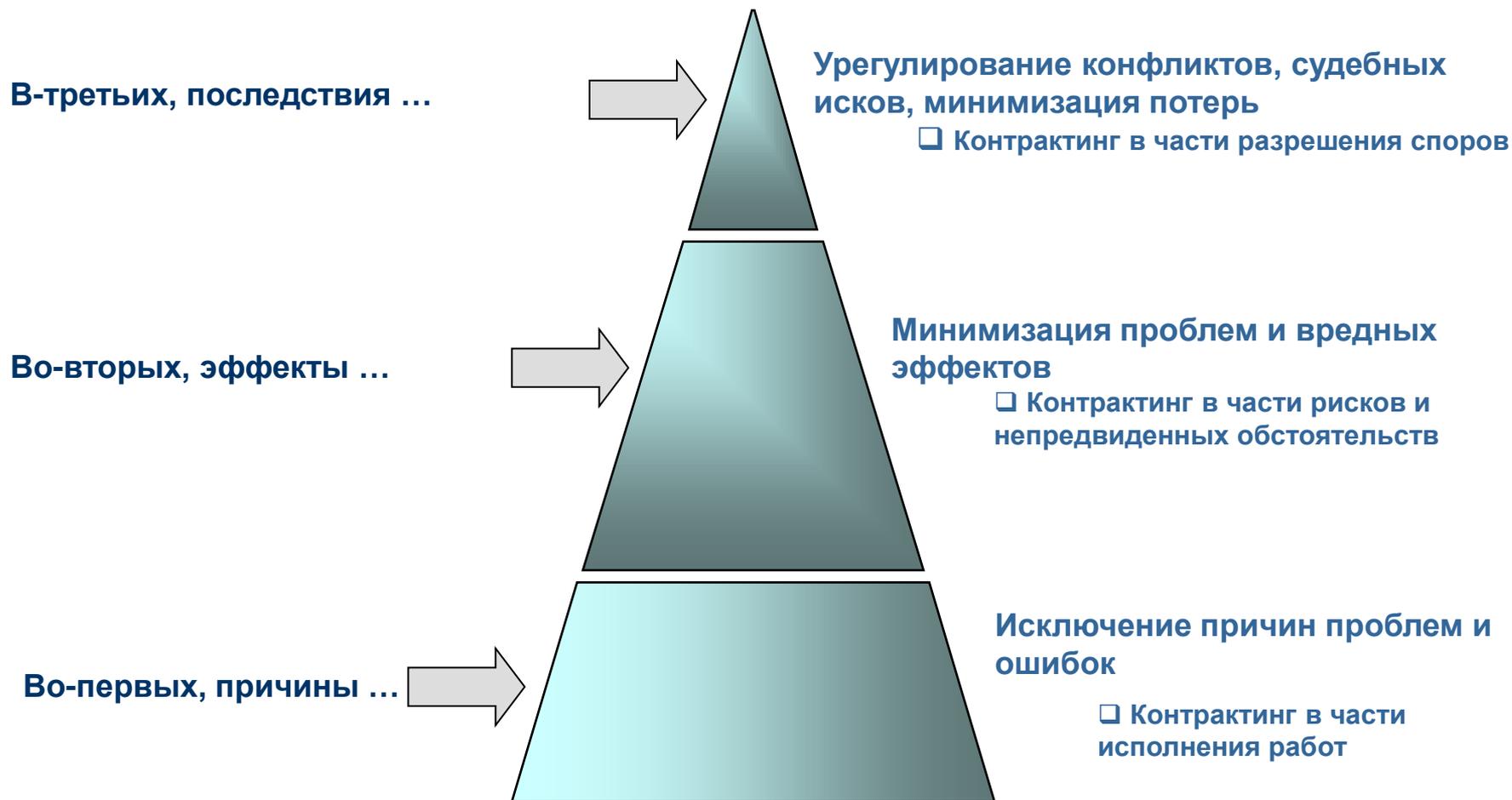
Управление поставками и контрактами

Обеспечение баланса интересов и конструктивного партнерства сторон



Управление поставками и контрактами

Профилактическая юридическая самозащита контрактора



Управление поставками и контрактами

«Hand Tool» для повышения качества контрактов



Управление коммуникациями

Процессы и функции

Концепция коммуникаций в проекте

- ❑ Определение коммуникационной стратегии (цели, задачи, ограничения, общие требования)
- ❑ Определение базовой проектной документации
- ❑ Определение участников проекта (заказчик, руководство организации, команда проекта, исполнители и пр.)
- ❑ Формирование требований к коммуникациям
- ❑ Оценка альтернатив и выбор коммуникационных технологий
- ❑ Утверждение коммуникационной стратегии

Планирование коммуникаций

- ❑ Построение логико-информационной схемы проекта
- ❑ Определение информационных потребностей участников
- ❑ Определение методов и средств работы с информацией
- ❑ Определение видов, форм и содержания документов
- ❑ Разработка регламентов формирования и распределения информации
- ❑ Разработка средств технического обеспечения коммуникаций

Распределений информации и анализ коммуникаций

- ❑ Организация распределения информации в проекте
- ❑ Анализ функционирования системы коммуникаций
- ❑ Формирование заявок на изменения системы коммуникаций, корректировка регламентов, модификация средств технической поддержки

Завершение работы коммуникаций в проекте

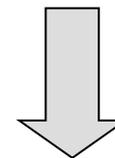
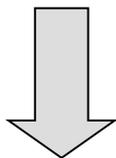
- ❑ Формирование архива проектной документации
- ❑ Заключительный анализ и оценка эффективности коммуникаций в проекте
- ❑ Извлеченные уроки
- ❑ Принятие решения о дальнейшем использовании средств коммуникаций проекта

Управление коммуникациями

Проблемы и решения

Негативные последствия плохих коммуникаций в проекте

- ❑ Потеря времени - на поиск необходимых документов, на переключение интерфейсов, поиск документов в нескольких системах
- ❑ Простои из-за недоступной, неактуальной, не утвержденной документации, из-за ожидания указаний
- ❑ Паузы в работе из-за перемещение бумажных копий между разработчиками и исполнителями
- ❑ Непроизводительная трата времени из-за повторного исполнения документов (распоряжений)

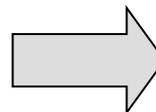
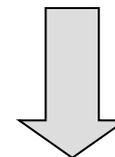


Решения на уровне документооборота

- ❑ Управление договорами
 - Создание электронной версии договора
 - Рассылка договора на согласование
 - Формирование претензий по исполнению договоров
- ❑ Управление распорядительными документами
 - Приказы
 - Распоряжения
 - Внутренние нормативные документы (положения, правила)
- ❑ Управление корреспонденцией
 - Внутренней - служебные записки
 - Внешней - входящие/исходящие письма
- ❑ Электронный архив НМНГ
- ❑ Поддержка процесса перевода документов

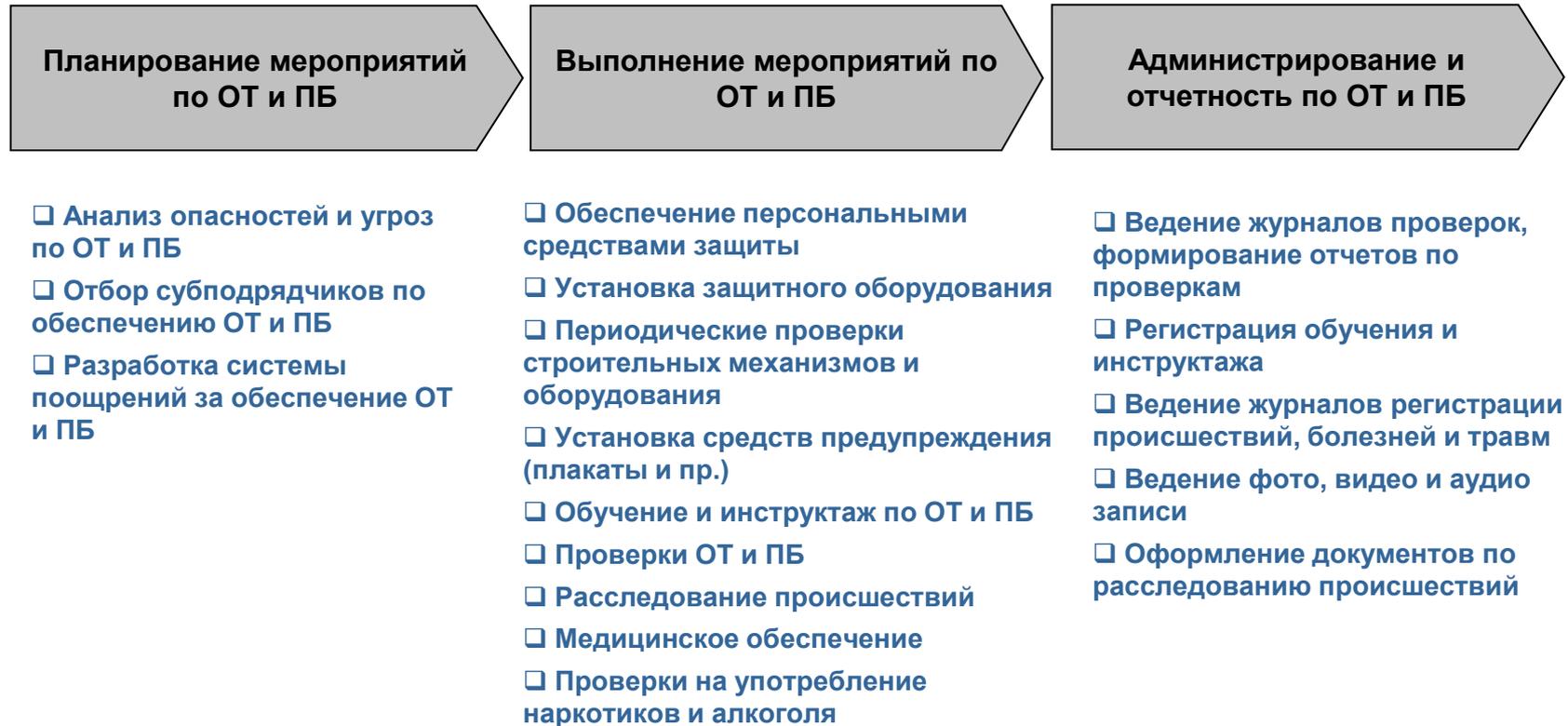
Решения на уровне средств связи

- ❑ Виртуальный проектный офис
- ❑ Спутниковые каналы связи
- ❑ Электронная почта и др.



Будут более подробно рассмотрены на примерах конкретных проектов (Часть 4)

Охрана труда и промышленная безопасность в строительных проектах



Охрана окружающей среды в строительных проектах

Планирование мероприятий по охране окружающей среды

- Идентификация и оценка рисков, связанных с охраной окружающей среды
- Анализ и выбор альтернативных способов проведения строительных работ
- Анализ лучших отраслевых практик и передового опыта
- Анализ возможных сценариев (определение и фиксация на диаграммах причинно-следственных связей)
- Анализ требований заинтересованных сторон проекта

Анализ и оценка состояния окружающей среды

- Повторное использование и утилизация материалов
- Аудит мероприятий по охране окружающей среды
- Обучение и инструктаж по охране окружающей среды

Контроль состояния окружающей среды

- Управление качеством
- Управление рисками, связанными с охраной окружающей среды

Работа с претензиями в строительных проектах

Идентификация претензий

- Определение соответствия положениям контракта
- Юридическая оценка последствий
- Документирование, включая фото и видео материалы, рисунки, показания свидетелей и т.д.

Оценка возможных потерь

- Оценка объема возможных дополнительных работ
- Оценка претензий в стоимостном выражении
- Применение процедур контрактного права (поиск прецедентов)
- Оценка последствий для графика дальнейших работ

Предотвращение потерь

- Обеспечение ясности основных положений контракта
- Обеспечение обоснованности графика проекта
- Проверка возможностей реализации проектных решений
- Регламентация информационных потоков
- Установление партнерских отношений
- Качественное документирование
- Совместное управление изменениями
- Предварительная проверка подрядчиков

Разрешение претензий

- Проведение переговоров заинтересованных сторон
- Привлечение посредников (независимых арбитров)
- Разбирательство в суде
- Оценка стоимости юридического разрешения претензий

Управление качеством в проекте

Процессы и функции

Концепция качества в проекте

- Формирование политики и стратегия качества (цели и задачи, критерии качества, стандарты и правила)
- Определение принципов обеспечения качества процессов управления (адекватность и своевременность управленческих решений, соблюдение процедур принятия решений)
- Определение принципов обеспечения качества продукта проекта
- Утверждение концепции качества

Планирование качества управления проектом

- Формирование Плана управления проектом, раздел «Обеспечение качества» (план по качеству)
- Формирование плана аудиторских проверок проекта
- Разработка формы анкет мониторинга и отчетности, адаптированных для данного проекта

Организация, осуществление и анализ состояния контроля качества

- Организация, информационная и техническая поддержка контроля качества
- Проведение запланированных мероприятий в форме аудита, мониторинга и экспертизы проекта
- Анализ отклонений качества
- Корректирующие действия по обеспечению качества в области процессов управления и в области продукта
- Решение о приемке промежуточных результатов

Завершение управления качеством

- Сводная оценка качества результатов и процессов управления
- Решение о завершающей приемке
- Список замечаний и претензий по качеству
- Разрешение спорных вопросов и конфликтов
- Оформление документации и архива
- Извлеченные уроки

Качество процессов управления проектами

Аудит проекта

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ по ПРОЕКТУ № XXXX «НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА»

№ аудита NN-XXXX-YYYYY Менеджер проекта: _____

Дата: _____

Эксперт-аудитор (Председатель группы): _____

Члены группы аудита: _____

Проверяемые Процедуры СУП (в соответствии с текущей стадией проекта):

Наименование процедуры	да/нет
------------------------	--------

Процедура Пр.01 СУП. Открытие коммерческого проекта

Процедура Пр.02 СУП. Организация работ по проекту

Процедура Пр.03 СУП. Анализ контракта

Процедура Пр.03А СУП. Принятие решения

Процедура Пр.04 СУП. Создание инфраструктуры проекта

Процедура Пр.05 СУП. Планирование работ коммерческого проекта

Процедура Пр.06 СУП. Исполнение и контроль работ по проекту

Процедура Пр.07 СУП. Управление изменениями

Процедура Пр.08М СУП. Мониторинг проекта

Процедура Пр.09 СУП. Заключение и изменение Контракта

Процедура Пр.10 СУП. Закрытие Контракта

Процедура Пр.11 СУП. Закрытие проекта

Пункты проектного плана: _____

Проверенные документы: _____

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ по ПРОЕКТУ № XXXX «НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА» (продолжение)

Результаты проверки:

№	Процедура	Соответствует да/нет	Замечания по соответствию/причины признания несоответствия, ссылки на рекомендации, приведенные ниже.
1.	Пр.01 СУП Открытие коммерческого проекта.		
...	...		
M	Пп.17 проектного плана Разработка ТЗ на выполняемые работы		
...	...		
N	Пр.11 СУП Закрытие проекта.		

Рекомендуемые корректирующие мероприятия:

1. _____
2. _____

Общая оценка управления проектом:

Эксперт-аудитор _____ (фамилия, подпись, дата)
 Аудитор _____ (фамилия, подпись, дата)
 Аудитор _____ (фамилия, подпись, дата)
 Менеджер проекта: _____ (фамилия, подпись, дата)

Дата следующего аудита ____/____/____

Результат выполнения рекомендаций: _____

Аудитор _____ (фамилия, подпись, дата)

Качество процессов управления проектами

Мониторинг проекта

Процессы мониторинга

- ❑ Сбор необходимой информации по мере ее появления в ходе проекта
- ❑ Хранение всей необходимой информации по проекту
- ❑ Представление этой информации, как в интегральной, так и в детальной форме в соответствии с запросами пользователей
- ❑ Отображение соответствия плана и фактических событий проекта

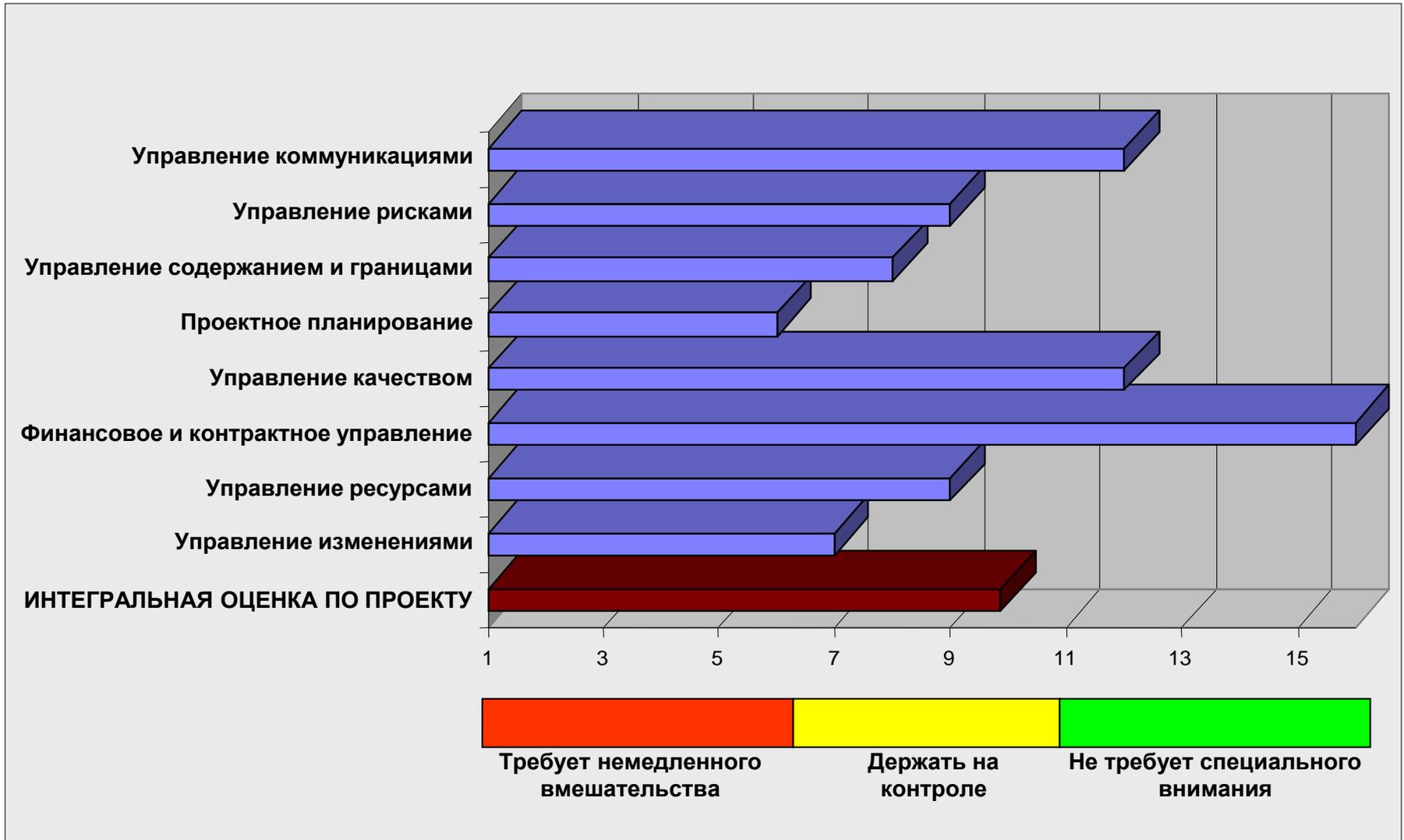
Анкета мониторинга



8.0 Управление изменениями		Д	Н	НП	НИ
7.0 Управление ресурсами		Д	Н	НП	НИ
6.0 Финансовое и контрактное управление		Д	Н	НП	НИ
5.0 Управление качеством		Д	Н	НП	НИ
4.0 Проектное планирование		Д	Н	НП	НИ
3.0 Управление предметной областью		Д	Н	НП	НИ
2.0 Управление рисками		Д	Н	НП	НИ
1.0 Управление коммуникациями		Д	Н	НП	НИ
Управление коммуникациями охватывает функции, позволяющие эффективно определять кто, когда и в какой форме должен осуществлять обмен информацией по проекту. При заполнении используйте следующие варианты ответов: Да = Существует, документировано и эффективно используется в соответствии с целями, задачами и требованиями проекта. Нет = Отсутствует, или существует, но используется в проекте неэффективно по ряду причин. НП = Неприменимо для данного проекта. НИ = Неизвестно на данный момент.		Д	Н	НП	НИ
1.1	Определен ли со стороны заказчика куратор проекта (лицо из высшего руководства компании, наиболее заинтересованное в успехе проекта и имеющее возможности решать стратегические вопросы относящиеся к целям и финансированию проекта) и его участие в проекте п	Д	Н	НП	НИ
1.2	Между командой проекта ИБС и заказчиком сложилась рабочая атмосфера?	Д	Н	НП	НИ
1.3	Порядок информационного взаимодействия с Заказчиком и между участниками проекта определен и согласован? (Должны быть определены состав официально распространяемой информации, средства ее передачи, а также регламент обмена этой информацией. Кроме того должн	Н	Д	НП	НИ
1.4	Было ли сделано объявление о старте проекта (чтобы увеличить осведомленность по проекту) как в организации клиента так и в ИБС?	Д	Н	НП	НИ
1.5	Рассылаются ли протоколы каждого совещания всем затронутым сторонам ?	Н	Д	НП	НИ
1.6	Определена ли (и выполняется на практике) процедура работы с проблематикой проекта?	Д	Н	НП	НИ
1.7	Регулярно ли проводятся совещания по статусу проекта с участием представителей клиента и субподрядчиков?	Д	Н	НП	НИ
1.8	Ведется ли сбор информации по проекту в части проблем и решений, возникающих по ходу его исполнения, для последующего анализа и использования в Компании.	Д	Н	НП	НИ
1.9	Были ли разъяснены все роли и обязанности членов рабочей группы на стартовом совещании по проекту?	Д	Н	НП	НИ
1.10	Все ли принятые изменения проектных планов и процедур доводятся до сведения команды проекта и заказчика?	Д	Н	НП	НИ
Итого 12					

Качество процессов управления проектами

Мониторинг статуса качества процессов управления



Качество процессов управления проектами

Экспертиза проекта



Источники информации:

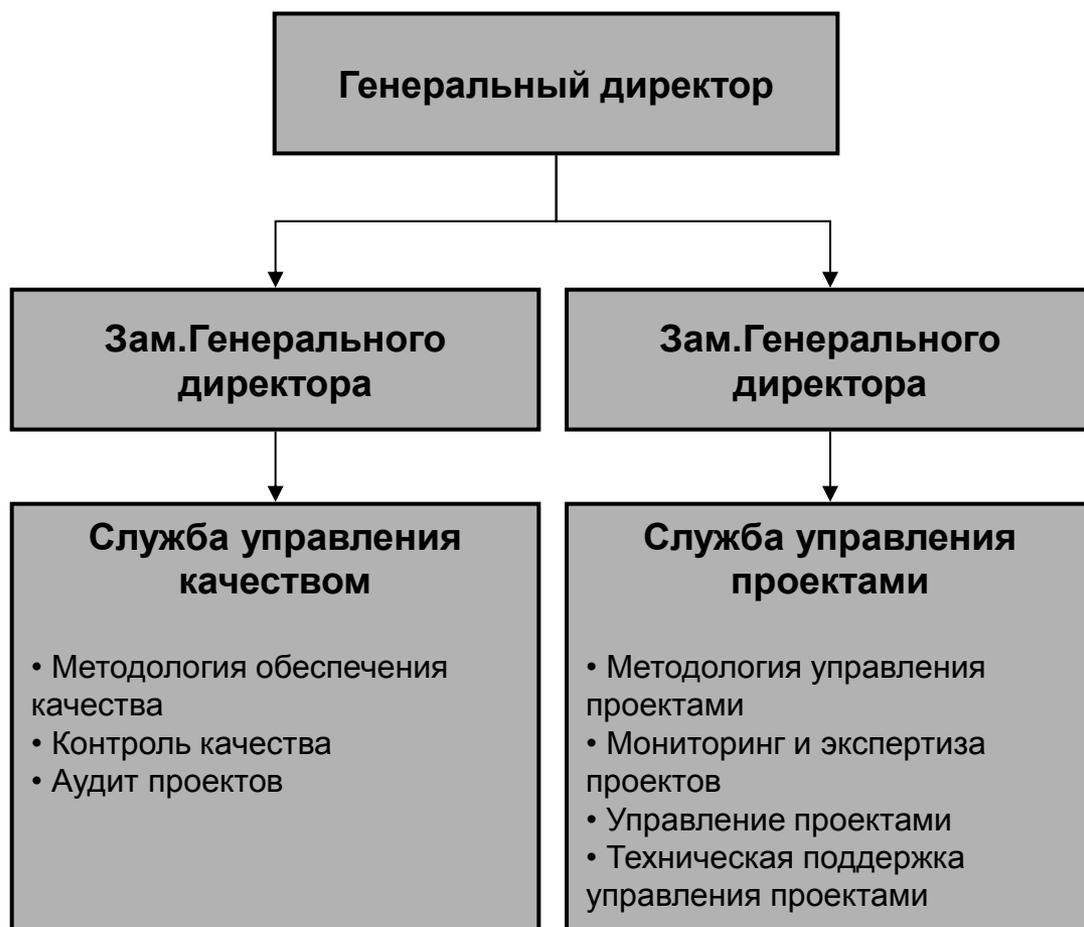
- Формализованные данные процедур аудита и мониторинга проекта.
- Консультации и собеседования

Экспертное заключение:

- Рекомендации по преодолению проблем
- Тиражирование положительного опыта

Нужно ли вашей организации на пятый уровень зрелости?

Служба управления проектами и служба управления качеством



Проблемы борьбы за качество управления проектами:

- ❑ Значительная стоимость работ по созданию и внедрению процедур, обучению персонала
- ❑ Увеличение «непроизводительных» трудозатрат в проектах
- ❑ Негативная реакция «регламентируемого» персонала

Корпоративный стандарт управления проектами

