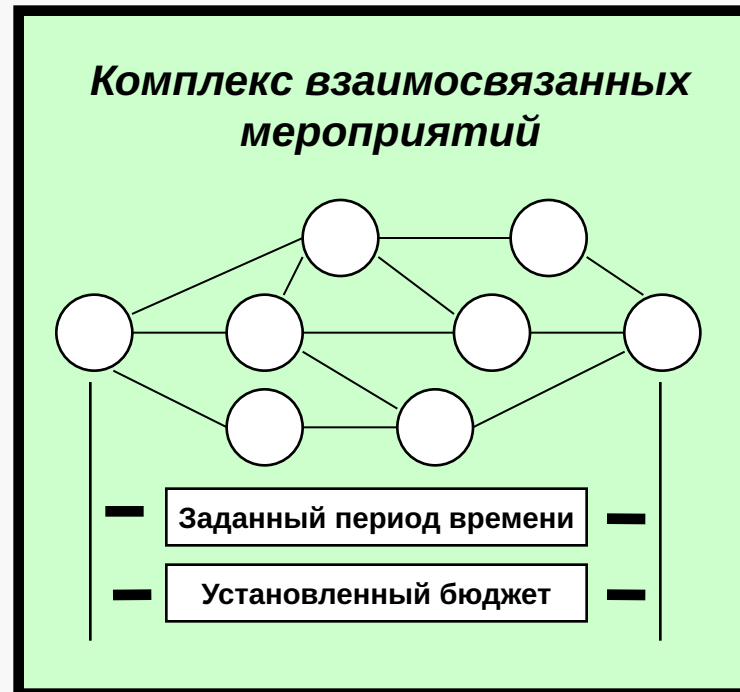


# Что такое проект?

*Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете*

- потребность
- объективная необходимость
- желание
- идея



ДОСТИЖЕНИЕ  
ПОСТАВЛЕННЫХ  
ЗАДАЧ С ЧЕТКО  
ОПРЕДЕЛЕННЫМИ  
ЦЕЛЯМИ

# Что такое управление проектом?

Управление проектом - *приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта*

Это самостоятельная профессиональная область деятельности в условиях рыночной экономики, широко развитая за рубежом и завоевывающая все большее и большее признание в России

Это искусство руководства и координации усилий людей и использования ресурсов с применением достижений современной науки и информационных технологий для успешного осуществления целей проекта по результатам, стоимости, времени и качеству, в том числе удовлетворение всех заинтересованных участников проекта

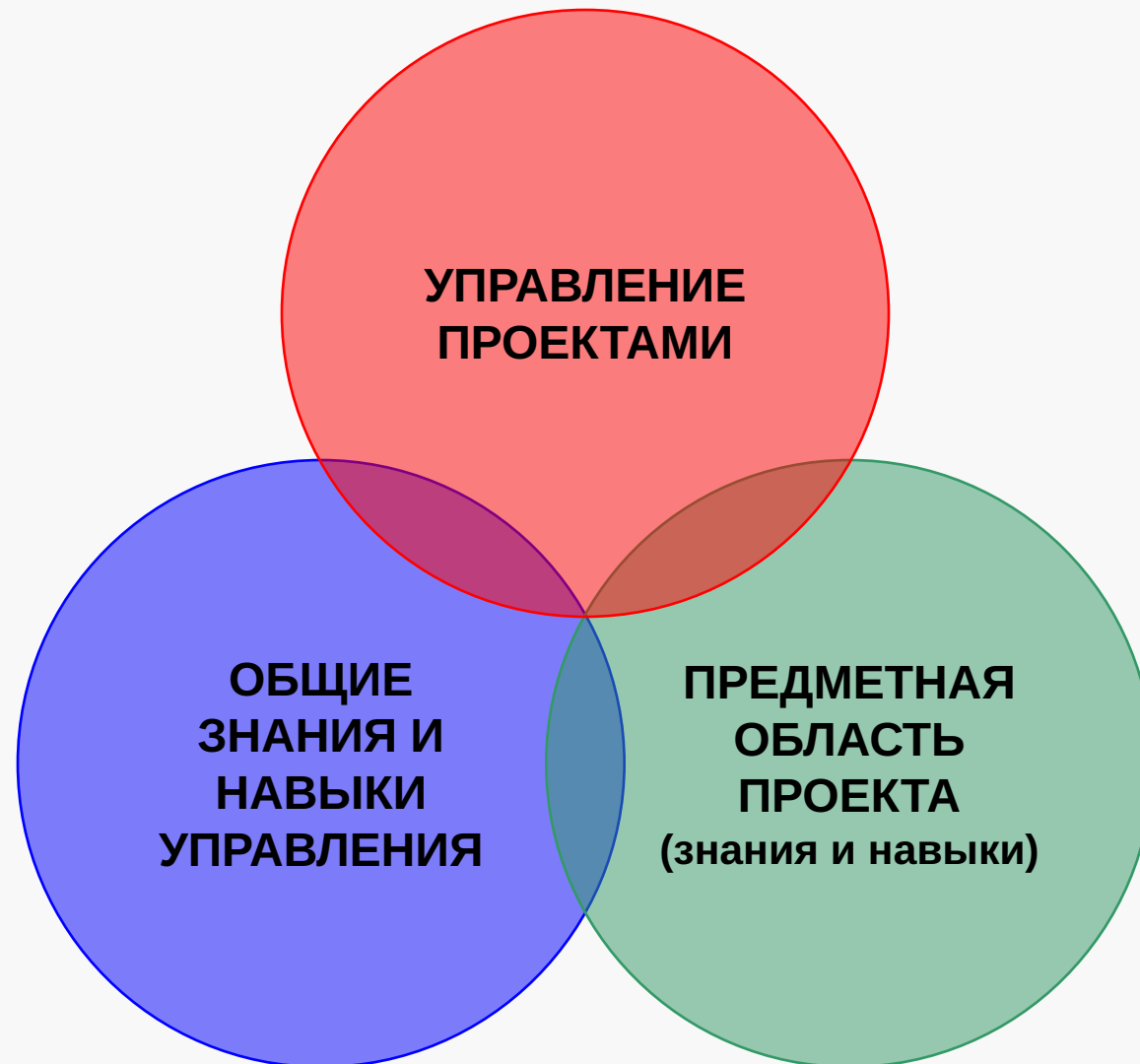
Это не дань моде, а признанная во всем мире методология проектной и предпринимательской деятельности, являющаяся, по существу, культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве



УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТАМИ

Управление проектами “обрекает” проект на успех!

# Связь методологии управления проектами с другими управленческими дисциплинами



## Тест на звание менеджера

- Вам легче сделать что-либо самому, чем объяснить своим сотрудникам, как это делается;
- Вы испытываете патологическую ненависть к написанию четких инструкций, правил и процедур;
- Вы не умеете проводить совещания и плодотворно участвовать в них,

*ТО ВЫ НЕ МЕНЕДЖЕР!*

***Вас нельзя подпускать к управлению.***

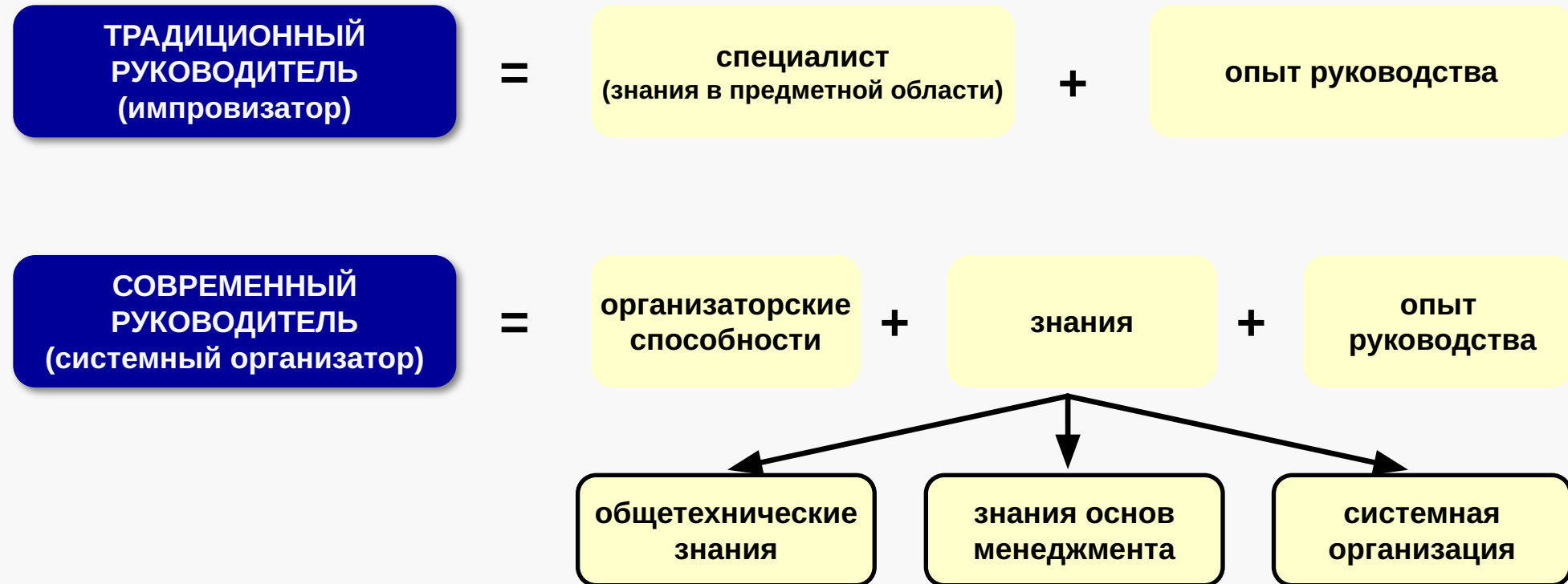
***Вы не умеете организовать процесс.***

***Вы вносите в него хаос, делая все сами.***

# РАЗНИЦА МЕЖДУ МЕНЕДЖЕРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ

	<b>Менеджер</b>	<b>Владелец</b>
<b>Основная задача</b>	<b>Планирование и бюджетирование</b>	<b>Определение направления развития</b>
<b>Работа с персоналом</b>	<b>Организация и управление</b>	<b>Создание команды</b>
<b>Исполнение</b>	<b>Контроль и решение проблем</b>	<b>Мотивирование и убеждение</b>
<b>Результат</b>	<b>Предсказуемость и порядок</b>	<b>Изменение</b>

# Три источника успеха руководителя



**Руководитель-импровизатор:** Я уверен, что большинство проблем смогу разрешить по мере их появления

**Системный организатор:** Я постараюсь не допустить возникновения большинства проблем

# **Критерии успеха проекта**

## **Ограничения**

- СТОИМОСТЬ**
- сроки**
- качество**
- цели проекта**

# **ЧЕМ УПРАВЛЯЕТ МЕНЕДЖЕР?**

## **Рычаги управления проектами**

### **Основные:**

- способ реализации (управления)**
- финансовые ресурсы**

### **Вспомогательные:**

- персонал**
- подрядчики**
- оргструктура**
- взаимодействие**



# **СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

**Основа профессионального управления проектами**

**Структура проекта – совокупность взаимосвязанных элементов и процессов, представленных с различной степенью детализации**

# Жизненный цикл проекта



# Этапы создания системы

## I. ПРЕДПРОЕКТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение ситуации

## II. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Разработка, согласование и утверждение ТЗ

## III. ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Выбор и обоснование оптимального варианта, согласование и утверждение технического предложения

## IV. ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ

Разработка принципиальных решений по созданию системы, согласование и утверждение эскизного проекта

## V. ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Разработка окончательных решений по созданию системы, согласование и утверждение технического проекта

## VI. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ

Разработка рабочей документации

## VII. ИЗГОТОВЛЕНИЕ, НАЛАДКА, ИСПЫТАНИЯ

Изготовление и наладка компонентов системы, подготовка к вводу в действие

## VIII. ВВОД В ДЕЙСТВИЕ

Опытное функционирование и приемочные испытания системы

# Фазы инвестиционного проекта

## ПРЕДИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Исследование возможностей осуществления проекта:

- консультации с экспертами;
- предварительный перечень потенциальных участников проекта;
- поддерживающие исследования (уточнение технологических, технических и других вопросов);
- юридическое обеспечение (налоги, льготы);
- государственная поддержка, отношение местной администрации;
- экспертная оценка проекта (проблемы, преимущества, сильные и слабые стороны проекта);
- рекомендации по формам работы.

### Подготовительные или предпроектные исследования:

- поиск и отбор возможных участников проекта;
- предварительные переговоры с потенциальными участниками;
- выбор участника проекта;
- подготовка технико-экономического обоснования;

### Оценка осуществимости:

- маркетинговые исследования;
- анализ материальных затрат;
- выбор технологий, спецификация оборудования
- возможности сбыта, конкурентная среда;
- перспективная программа продаж и номенклатура продукции;
- ценовая политика;
- финансовая схема проекта;
- разработка бизнес-плана;
- оценка эффективности проекта;
- график осуществления проекта (сроки строительства, монтажа и наладки оборудования, период функционирования);
- кадры (потребность, обеспеченность, условия оплаты, необходимость обучения);
- финансовая и экономическая оценка проекта;
- оценка риска проекта.

### Организационная стадия:

- юридическое оформление проекта, регистрация предприятия;
- оформление контрактов;
- организация предприятия;
- эмиссия акций и других ценных бумаг;
- выбор поставщиков сырья и оборудования;
- получение лицензий, решений правительственных структур, разрешений местной администрации;
- оформление структуры управления предприятием.



## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА

Формирование постоянных  
активов предприятия  
Обучение персонала  
Рекламные мероприятия  
Пусконаладочные работы  
...



## ЭКСПЛУАТАЦИОННАЯ ФАЗА

Начало производства  
продукции  
Контроль поставок  
Поиск новых рынков сбыта  
продукции  
...

## Результат проекта

- Повышена эффективность управления компанией.
- Налажено делегирование полномочий.
- Обеспечена прогнозируемость результатов управленческих воздействий.
- Снижена вероятность возникновения ошибок и непредвиденных обстоятельств в ходе реализации процессов и/или проектов в компании.
- Снижены требования к квалификации управленческой команды и квалификации персонала.
- Увеличена "прозрачность" действий менеджмента для акционеров компании.
- Налажен пошаговый контроль выполнения бизнес-процессов и управленческих процедур.
- Обеспечена четкость планирования объемов ресурсов и времени, необходимых для эффективной работы компании.

## Функции управления проектом

- Планирование
- Контроль
- Анализ
- Принятие решений
- Составление и сопровождение бюджета проекта
- Организация осуществления
- Мониторинг
- Оценка
- Отчетность
- Экспертиза
- Проверка и приемка
- Бухгалтерский учет
- Администрирование

# Чем управляет проджект-менеджер?

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

### Управление интеграционными процессами

Разработка плана проекта  
Исполнение плана проекта  
Общее управление изменениями

### Управление содержанием проекта

Инициация  
Планирование целей  
Декомпозиция целей  
Подтверждение целей  
Управление изменениями целей

### Управление временем

Определение состава операций  
Определение последовательности операций  
Оценка длительности операций  
Составление расписания исполнения проекта  
Контроль расписания

### Управление стоимостью

Планирование ресурсов  
Оценка стоимости  
Разработка бюджета  
Контроль стоимости, контроль затрат, расходов по проекту

### Управление качеством проекта

Планирование качества  
Подтверждение качества  
Контроль качества

### Управление персоналом

Планирование организации  
Назначение персонала  
Развитие команды проекта

### Управление взаимодействиями и информационными связями проекта

Планирование взаимодействия  
Распределение информации  
Исполнительская отчетность  
Административное завершение

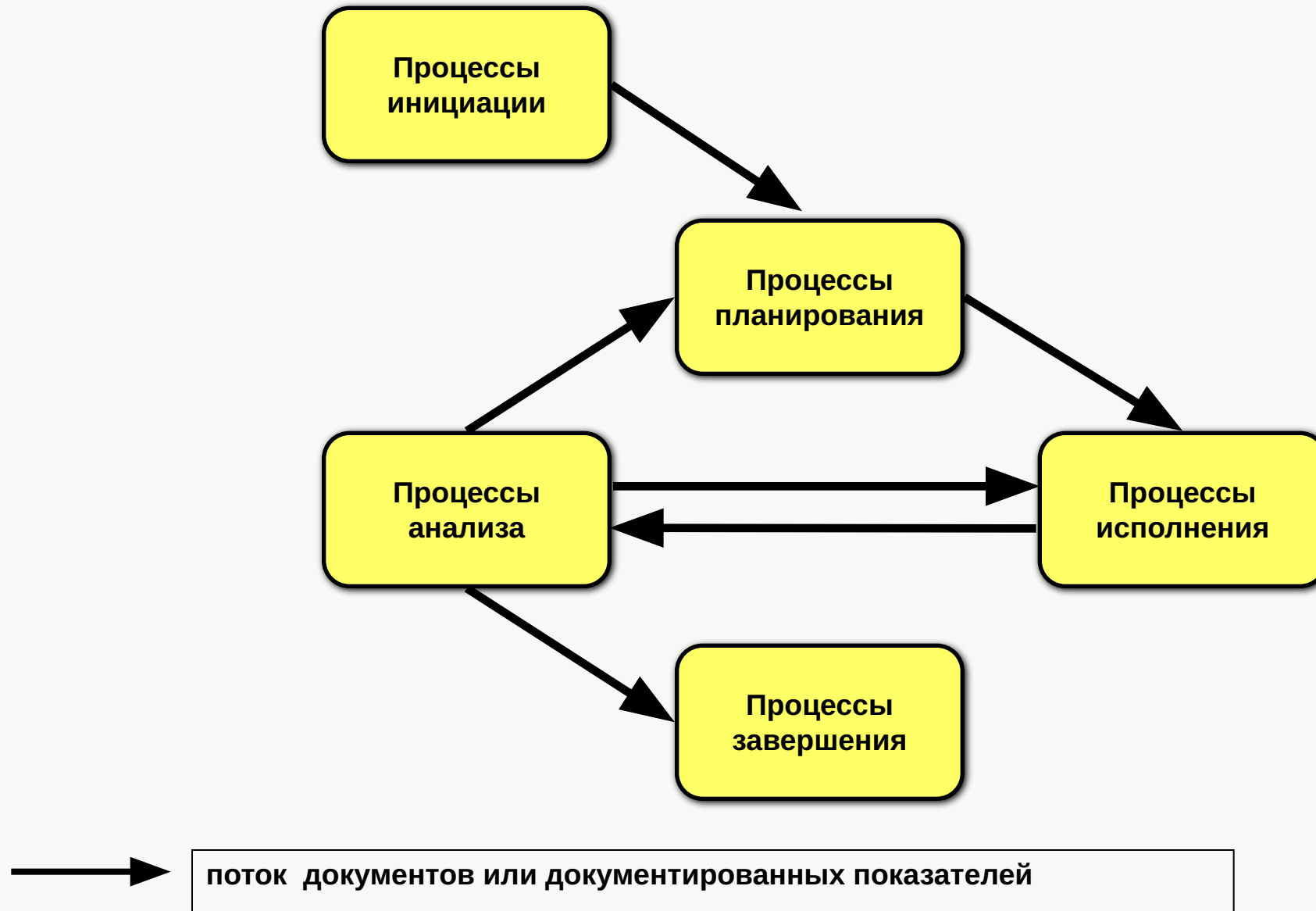
### Управление рисками проекта

Идентификация рисков  
Оценка рисков  
Разработка реагирования  
Управление реагированием

### Управление контрактами

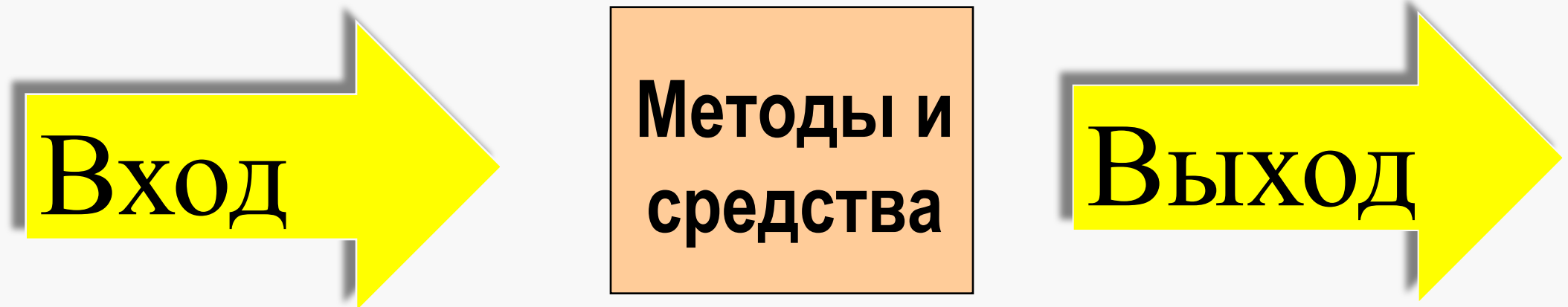
Планирование закупок  
Планирование предложений  
Получение предложений  
Выбор поставщиков  
Управление контрактами  
Закрытие контрактов

# Взаимосвязи групп процессов управления

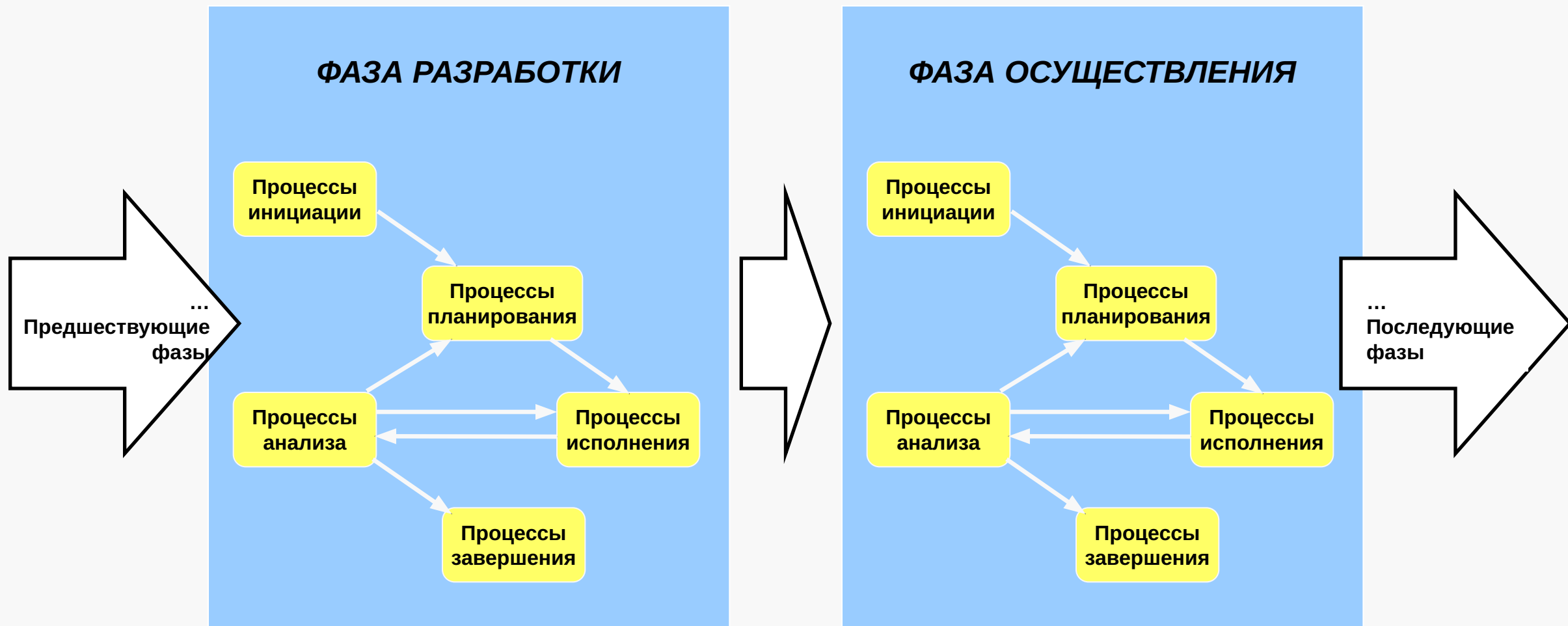




# Представление процессов проекта



# Взаимосвязи между фазами проекта



# Инициация

## Вход:

- Стратегический план
- План по вехам
- Описание продукта

## Выход:

- Обоснование проекта
- Назначение менеджера проекта
- Ограничения
- Допущения

# Паспорт работы

Регистр. № \_\_\_\_\_ Дело № \_\_\_\_\_ Шифр работы \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Ген. директор \_\_\_\_\_

ЗАКАЗЧИК: \_\_\_\_\_

Контактные телефоны: \_\_\_\_\_

Название работы (краткое содержание) \_\_\_\_\_

Приложения к паспорту работы:

Содержание работы  Смета  План-график  Другие документы

ЭТАП РАБОТЫ:

**А** ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА

**Б** ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП  
(подготовка договорных документов)

**В** ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

ЗАДАЧА ЭТАПА: \_\_\_\_\_

Ответственный исполнитель \_\_\_\_\_

(руководитель проекта) \_\_\_\_\_ Ф.И.О. \_\_\_\_\_ /Подпись/

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПА: начало \_\_\_\_\_ окончание \_\_\_\_\_

ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ (отчет, акт, справка, макетный образец) \_\_\_\_\_

ВЫДЕЛЯЕМЫЕ РЕСУРСЫ:

Финансы			Временные затраты, час		
План	Факт		План	Факт	
Перенасход			Перенасход		
Ф.И.О.	Час	Подпись	Ф.И.О.	Час	Подпись

СОИСПОЛНИТЕЛИ ОТ ТС:

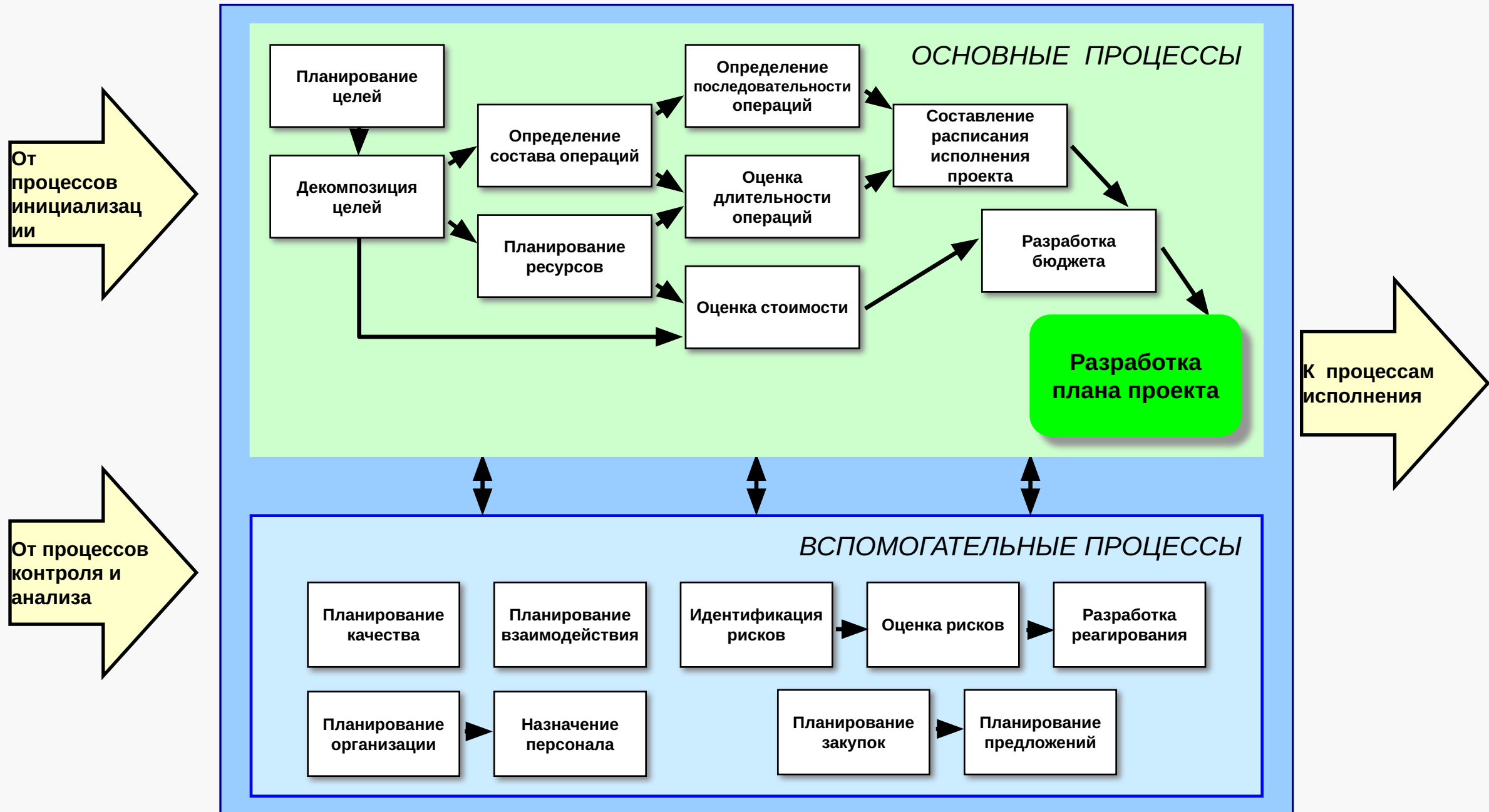
ИТОГ ЭТАПА: работу продолжить/завершить \_\_\_\_\_

РАБОТА ПРИНЯТА

\_\_\_\_\_ /подпись Рук. /

\_\_\_\_\_ /Иванов И.И./

# Процессы планирования

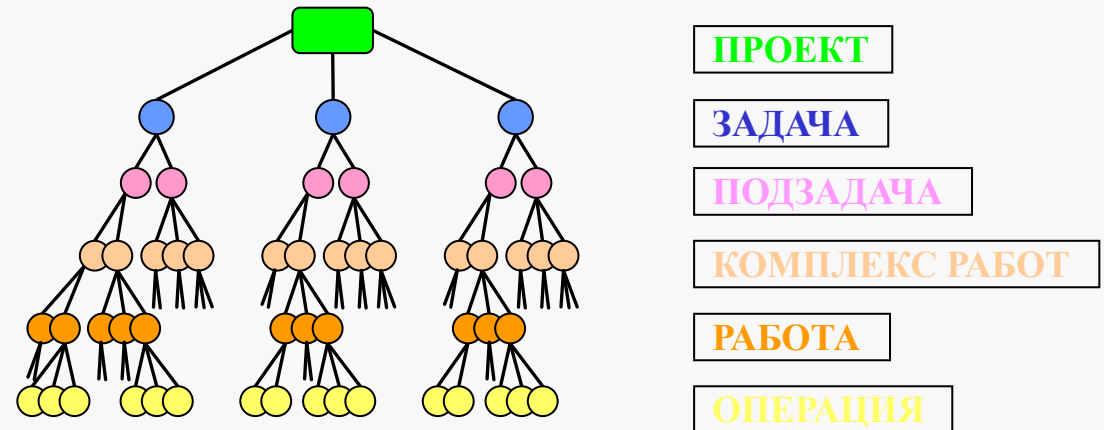


# Декомпозиция задачи

## Определение

**Иерархические структуры работ (ИСР), Work Breakdown Structures (WBS)** - это ориентированная на результат структура операций проекта, определяющая общие цели проекта.

ИСР - это иерархическое деление проекта на естественные элементы с целью обеспечения его контроля и управления.



## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ WBS

**Правило 1.** Каждый элемент WBS должен обеспечивать достижение осязаемого результата.

**Правило 2.** Каждый элемент WBS должен являться результатом всех подчиненных элементов, перечисленных непосредственно под ним.

**Правило 3.** Декомпозиция результатов, начиная от верхнего уровня WBS до нижнего уровня должна быть логически связана. Каждый следующий уровень представляет следующую степень детализации операций проекта.

**Правило 4.** Результаты пакетов работ должны быть уникальными и отличаться от результатов других пакетов работ того же уровня.

**Правило 5.** Процесс разработки WBS должен обеспечивать корректировку WBS в случае изменения объема работ по проекту.

**Правило 6.** Все результаты в явном виде должны быть включены в WBS.

**Правило 7.** Для всех важных событий, связанных с отчетностью (например, Штабы, ежемесячные отчеты, отчеты о проведении испытаний и т.д.) должны быть включены и определены соответствующие пакеты работ.

**Правило 8.** Все пакеты работ должны быть совместимы с организационной структурой и структурой затрат.

**Правило 9.** Результаты должны быть четко определены так, чтобы исключить дублирование объемов работ внутри элементов WBS, в целом по организации или отдельными ответственными за выполнение работ.

**Правило 10.** Результаты должны иметь размер, достаточный для эффективного управления, но не настолько малый, чтобы сделать затраты на контроль чрезмерными.

# Сетевой график

**Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT диаграмма)** - графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. Сеть - полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями.

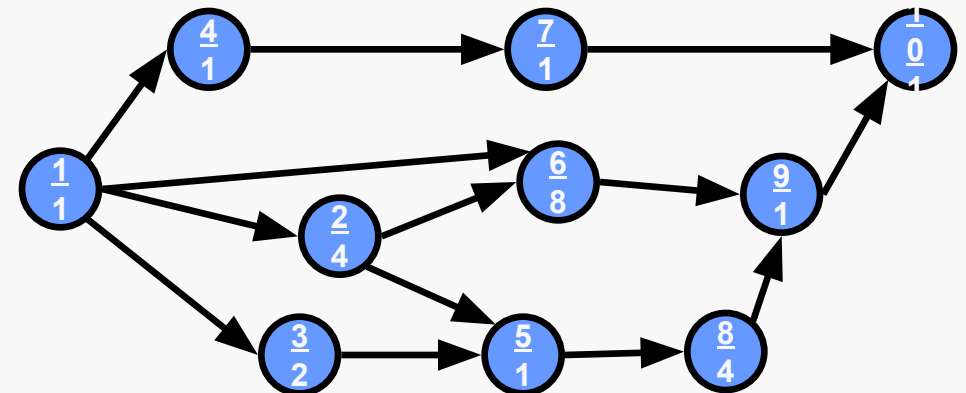
## Правила разработки сетевого графика

- Правило 1. Событие не может состояться, если не завершены все ведущие к нему работы.
- Правило 2. Работа не может начаться, если не состоялось событие, лежащее в ее начале (у оперения стрелки).
- Правило 3. Никакие две работы не могут иметь одних и тех же начальных и конечных событий.
- Правило 4. Стрелки в сетевом графике обозначают отношения предшествования и следования. На рисунке стрелки могут пересекаться.
- Правило 5. Каждая операция должна иметь свой собственный номер.
- Правило 6. Номер последующей операции должен быть больше номера любой предшествующей операции.
- Правило 7. Образование петель недопустимо.
- Правило 8. Условные переходы от одной операции к другой не допускаются.
- Правило 9. Один узел должен определять начало всего комплекса работ и один узел - завершение.

## Пример. Организация производства продуктов питания

Сетевая диаграмма проекта

№ операции	Операция	Предыдущие	Продолжительность, неделя
1.	Подписание контракта	Нет	1
2.	Регистрация юридического лица	1	4
3.	Поиск помещения	1	2
4.	Найм персонала	1	1
5.	Аренда помещения	2,3	1
6.	Закупка и поставка оборудования	2(1)	8
7.	Обучение персонала	4	1
8.	Ремонт помещения	5	4
9.	Монтаж оборудования	6,8	1
10.	Запуск оборудования	7,9	1



Длина критического пути - 15 недель

# Планирование целей

## Выход: констатация целей

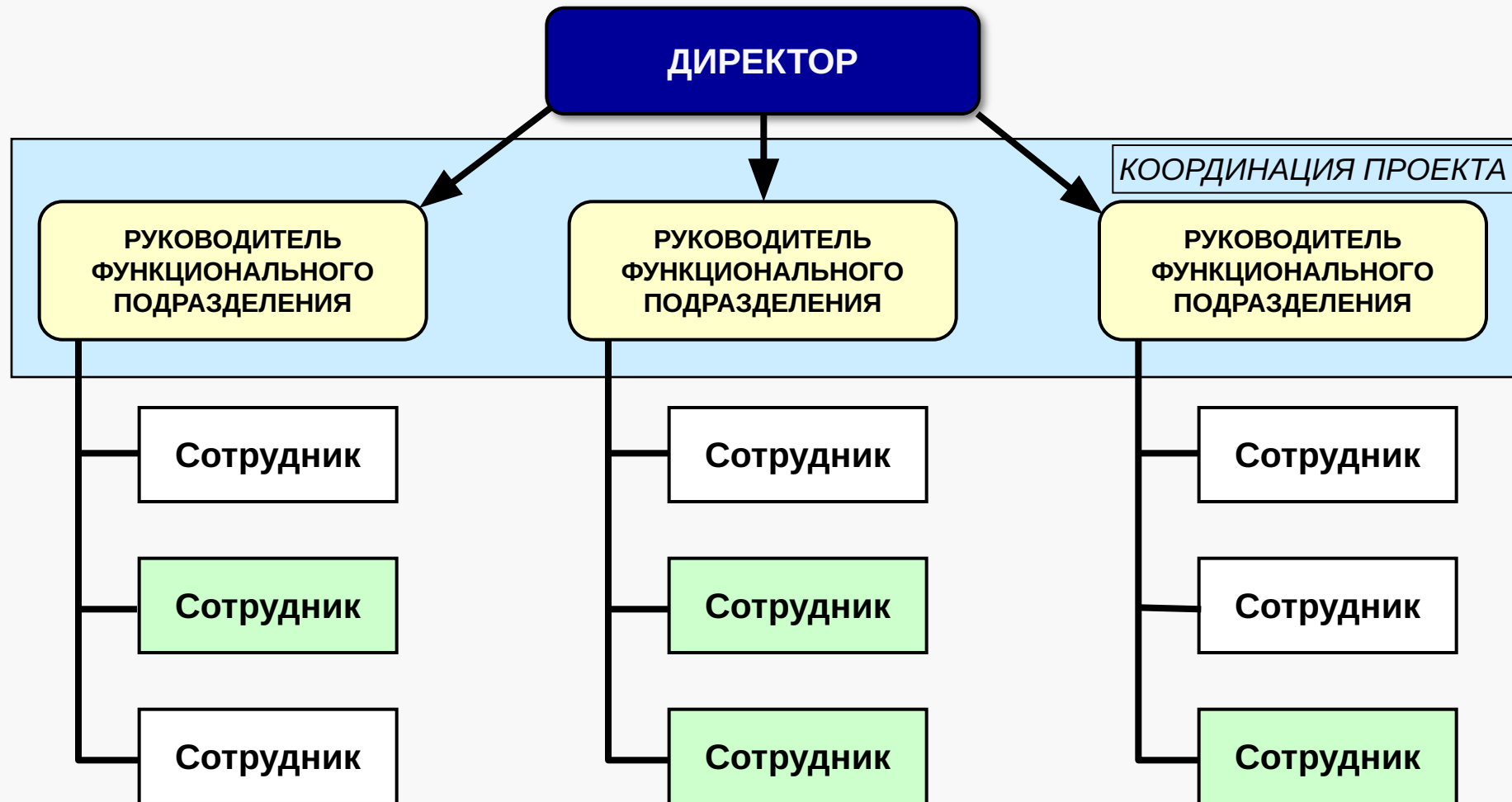
Служит документированной основой для последующих проектных решений и единого понимания целей проекта его участниками

Включает в себя:

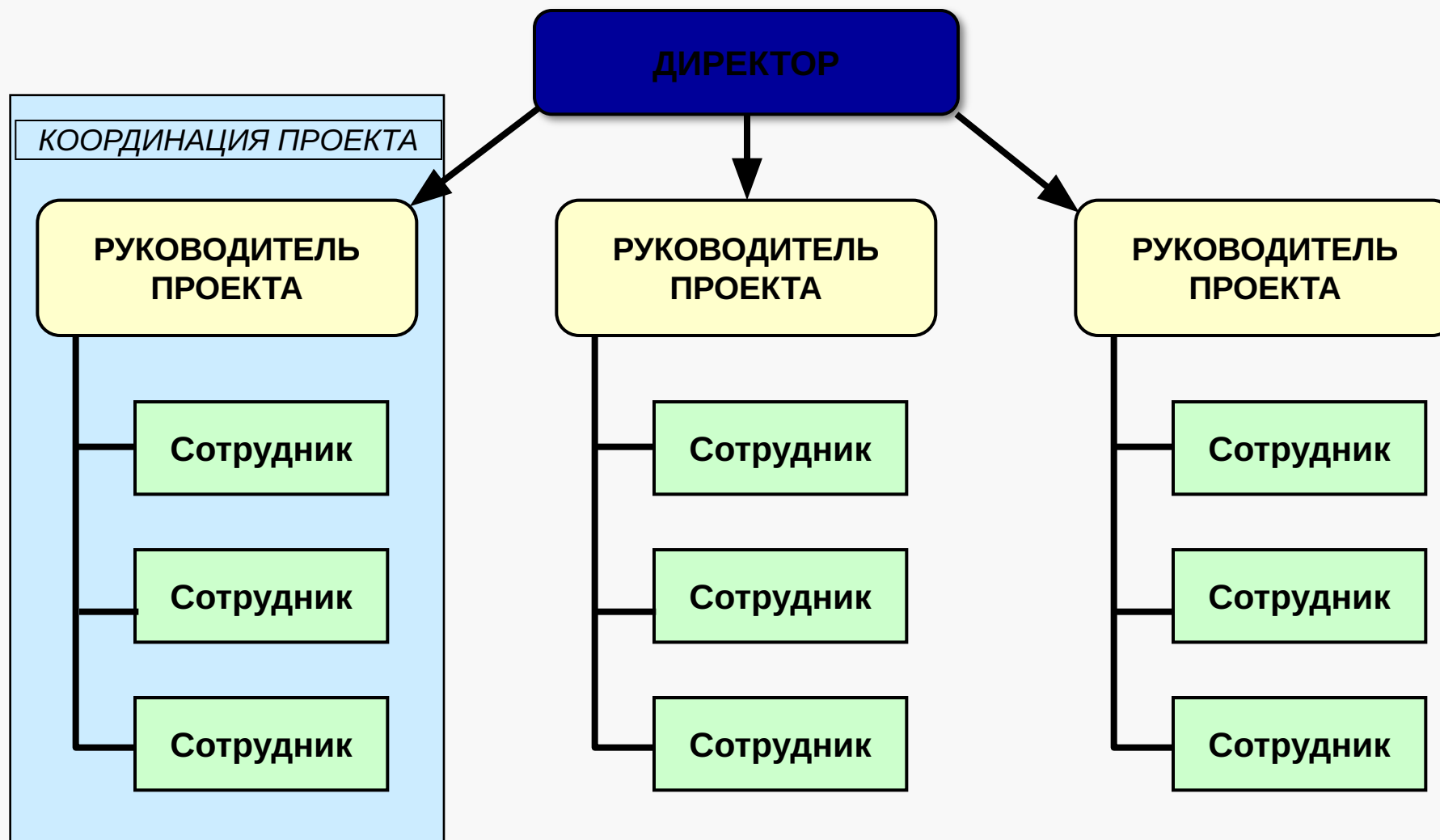
- основания для выполнения проекта (потребности, для удовлетворения которых проект предпринимается
- результаты проекта – перечень продукции, выпуск которой означает выполнение проекта
- критерии проекта – измеримые критерии успешности проекта (сроки, стоимость, качество и т.п.)



# Функциональная организация



# Проектная организация



# Характеристики типов организаций

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

# Планирование организации

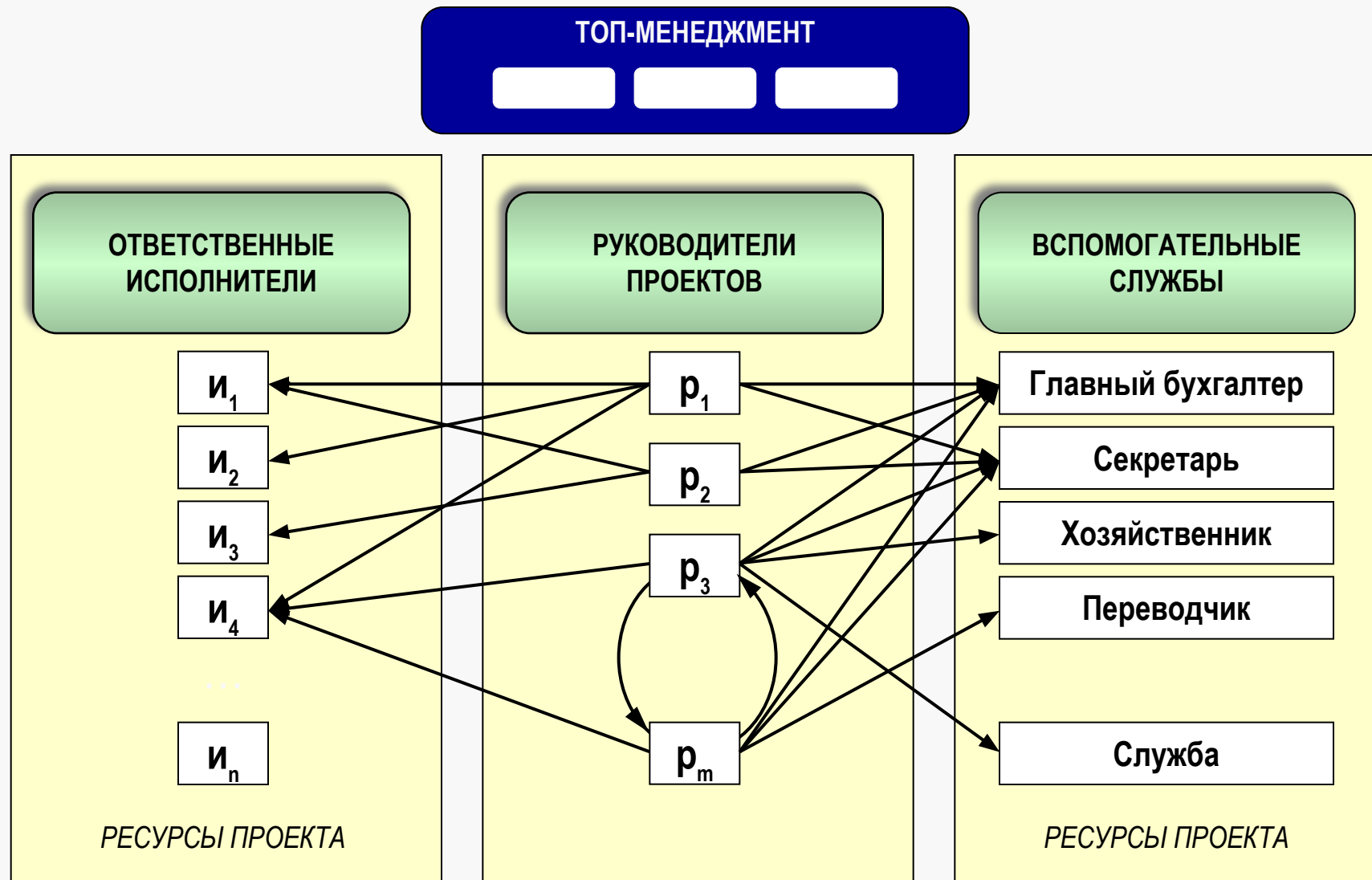
**Определение, назначение и документирование ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации**

# Пример матрицы ответственности

Ответственный	Зам. директора	Главный инженер	Начальник отдела №1	Начальник отдела №2	Главный бухгалтер	Начальник цеха	
Фаза							
Маркетинг	У	П	О	П	С		
Требования	У		О	П		И	
Проектирование	У		П	О			Иванов
Разработка		П	У	О		И	Сидоров
Тестирование			У	П		О	Петров
И-исполнитель, О-ответственный, П-подписывает, У-утверждает, С-согласовывает							

Примеры консультирования.  
Формирование системы управления компанией

# Формирование оптимальной организационной структуры компании



**Примеры консультирования.  
Формирование системы управления компанией**

# Недельный план сотрудника

Ф.И.О. ПЕТРОВ П.П. дата 2-6 февраля 2011 г. (раб. время 30 час.)

Основание Рег. №, задание рук. ТС (Ф.И.О.), по должности	Краткое содержание работы	При ор и т е т	Срок* ( дата окончания)	Время Т, час		Время соисполнителей Т, час			Отметка о выпол нении
				Заявка	Утверж дено	Ф.И.О. соисполнителей	Заявка	Утверж дено	
429В/695А	Поиск предприятий, владеющих новыми технологиями по производству ДВГ мощностью $\geq 100$ л.с. либо его отдельных частей	2		4,0	5				
429В/453В1	Интерлейкин-2. Получение протокола результатов тестирования китайский образцов и отправка Заказчику. Организовать доставку субстанции в Китай. Подписание Аг.Согл. Отличительные особенности Бетакаротина от IL-I	2	4.02.11	3,0	2	Федоров Ф.Ф.	3	3	3
428В/461В1	Оказание помощи в передаче технологии по проекту" Тонометр внутриглазного давления через веко цифровой портативный" и подписании лицензион. соглашения (компания АМЕД)	2		3,0	3				
429В/705А	Поиск предприятий, владеющих технологией производства высокоэффективного органического биоудобрения для с/х культур, овощей и фруктовых деревьев	2		3,0	3				
428В/670А	Оказание помощи в получении подробной информации по технологии и оборудованию для безопасного нанесения термохимических покрытий	2		2,0	2	Сидоров С.С.	6	4	4
428В/668А	Работа по технологии непрерывной гидроэкстракции для утилизации пульпы	2	6,02,11	5,0	6				
428В/702А	Получение более полной информации по технологии производства оптического отбеливателя древесной массы и бумаги "Белофор" 6-88, предложений по формам сотрудничества (Разраб. - АВС, Москва)	2		5,0	4				
428В/707А	Поиск предприятий, владеющих мембранной технологией очистки воды	2		5,0	5				
	ВСЕГО, час			30,0	30		7	7	7

*Дата исполнения проставляется только в случае окончания работы на данной неделе*

# Примеры консультирования. Формирование системы управления компанией

## Дневник работы

Ф.И.О. ПЕТРОВ П.П. дата 25.01.11

Дата	Содержание работы	Основание		П р и о р и т е т	Срок окончания	Часы		Прием работы	
		Ключевое слово, шифр	Рег. №, вх. №, ФИО рук.			план	факт	Ф.И.О. руково- дит. работ	Подпись
25.01	Работа по продвижению на рыки Кореи и США продукции и технологий по лазерным диодам, применяемым в телекоммуникациях	Лазерные диоды	429В/695А	2	3.03.04	25	22	Петров ПП	
25.01	Поиск предприятий и получение предложений по технологии отбеливания бумаги для Шан. хлорно-щелочного завода	Отбеливатель	429В/453В1	2	4.02.04	8,0	3,0	Федоров ФФ.	
25.01	Оказание помощи в получении подробной информации по технологии и оборудованию для безопасного нанесения термохимических покрытий	Термохимические покрытия	428В/461В1	2	26.07.07.04	6,0	3,0	Сидоров СС	
25.01	Поиск предприятий, владеющих разработками для асфальтобетонных покрытий и светоотражающих красок для разметки дорог	Добавки для асфальта	429В/705А	2	30.05.04	8,0	3,0	Федоров ФФ.	
25.01	Продвижение технологии "Белковые гидролизаторы из отходов пивоваренной и мясоперерабатывающей пр-ти" (АВС)	Белковый гидролизатор	428В/670А	2	25..02.04	3,0	2,0	Петров ПП	
25.01	Продвижение разработки "Плазменная система безмазутной растопки котлов и подсветки пылеугольного факела"	Безмазутная растопка	428В/668А	2	6.02.04	8,0	2,0	Федоров ФФ.	
25.01	Оказание помощи в подготовке проекта соглашения о сотрудничестве между Шанх. центром и Центром "СКЕ". Получение и отправка заказчику результатов тестирования китайских образцов и подписание Агентского Соглашения	Стероиды	428В/702А	2	14.02.04	15,0	8,0	Федоров ФФ.	
28.01	Подготовка предложений по биотехнологиям для Шанхая	Поручение	428В/707А	2	25.03.04	3,0	3,0	Петров ПП	



## Примеры консультирования. Формирование системы управления компанией

### Результат проекта

Разработана структура компании.

Особенности и преимущества структуры:

1. Разбиение всего инновационного процесса на отдельные элементарные компоненты.
2. Легкость описания этих компонентов и обучения им персонала.
3. Повышение производительности труда за счет перераспределения ресурсов.
4. Повышение качества работы за счет выполнения относительно простых операций.
5. Снижение требований к квалификации персонала: для простых операций.
6. Делегирование Руководителю проекта всех полномочий по использованию выделенных ресурсов.
7. Появление возможности более объективной оценки вклада каждого сотрудника.
8. Повышение статуса персонала - аккуратность и человек становится нужным на своем месте.
9. Выявление наименее загруженных сотрудников - кандидатов на увольнение.
10. Снижение себестоимости деятельности - поручение работы по квалификации.
11. Переход инновационной деятельности из разряда "искусства", плохо поддающегося планированию, требующего специальных знаний, в разряд "ремесла", обучиться которому может широкий круг специалистов.
12. Наличие готовых решений для определенной деятельности с минимальной настройкой на конкретную инновационную компанию.

Подсистема управления взаимодействиями  
Планирование взаимодействия

## Пример матрицы отчетности

Отчет	А	В	С	Д	Е	Ф	Петров
Получатель							
Менеджер проекта	Д	Н		Пн-Чт	Н	Н	М
Аналитик	Д	Д	Н	Д	Н	Н	М
Маркетолог				Н	М		М
Иванов		Н	Н			Н	М

Д - ежедневно, Н - еженедельно, М - ежемесячно, Пн-Чт - с понедельника по четверг

# Планирование взаимодействия

## План управления взаимодействием:

- структура сбора информации
- структура распределения информации
- детальное описание всех типов распределяемой информации (форма, содержание, степень детализации, условные обозначения)
- порядок предоставления информации (сроки предоставления, процедуры обновления, методы сбора)
- условия корректировки плана управления взаимодействием по мере развития проекта.

**Подсистема управления взаимодействиями**  
**Планирование взаимодействия**

## Временная матрица

Петров И.И.

2011 г.

№ пп	Функции сотрудника	Даты исполнения по месяцам												Прим. ссылка
		Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
1	Обсуждение и утверждение плана работ на следующий месяц (Сидорова, Иванов)	28	28	28	28	28	28	28	30	28	28	29	29	
2	Анализ хода работ по проекту «Производство батарей»	2	2	3	3	6	2		5	2	3	3	2	
3	Отчет по расходованию ресурсов			10			10			10			10	

# Планирование рисков



# Принципиальная схема участников проекта



# Схема окружения проекта



# Ролевая структура команды проекта

## Структура первичной группы

Первичные группы (ПГ) — объединения участников со сходными ожиданиями.

**Лидер** — самый влиятельный член ПГ, организующий ее деятельность, направленную на достижение общих целей. Выразитель групповых интересов и оценочных мнений, блюститель норм, принятых в ПГ.

**Старейшина** — наиболее авторитетный и независимый член группы. Его роль близка к роли лидера, но Старейшина может не проявлять активности и ограничиваться лишь репликами.

**Шут** — юмористический лидер, выступает мишенью для шуток.

**Остряк** — юмористический лидер, шутит по поводу ситуаций или над другими.

**Потребители** — основная масса, используют продукцию других исполнителей. Поддерживают распределение позиционных ролей.

**Последний** — постоянно отстающий, слабый, неумелый, неквалифицированный. Для самозащиты может принять роль Шута.

**Энтузиасты**. Нередко глушат активность остальных. У новичков может появиться недооценка сложностей, у самих Энтузиастов — элементы самолюбования.

**Самоопределяющиеся** — люди с низкими личными нормами, не заботящиеся о впечатлении, производимом ими на окружающих. Руководствуются только собственными интересами и не считаются с чужим мнением, нарушают нормы поведения или техники безопасности, чтобы обратить на себя внимание.

**Дезорганизатор** — авторитетный специалист или член команды проекта, имеет самостоятельную точку зрения и активно ее защищает, может посеять недоверие к руководителю.



# План проекта

**ПЛАН ПРОЕКТА** - формальный и утвержденный документ, который может быть использован для управления исполнением проекта. План проекта корректируется по мере поступления дополнительной информации.

**Разработка плана проекта** (project plan development) - представление результатов других процессов планирования в едином последовательном и согласованном документе.

**План проекта используется для:**

- управления исполнением плана проекта;
- документирования предположений и допущений при планировании проекта;
- документирования альтернатив проектного планирования;
- содействия взаимодействию участников проекта;
- документирования требований к отчетам по содержанию, объемам, срокам;
- обеспечения основы для системы измерений и контроля проекта.

**Состав плана проекта:**

- основание для выполнения проекта;
- описание подхода к управлению проектом;
- констатация целей;
- иерархические структуры работ до уровня учета и контроля;
- оценки стоимости, плановые даты начала и завершения работ и распределение ответственности до уровня ИСР, на котором осуществляется контроль;
- распределение стоимости проекта во времени;
- методы оценки исполнения по срокам и стоимостям работ;
- основные контрольные события и их плановые даты;
- ключевой и необходимый персонал;
- основные риски и плановая реакция на наступления каждого из событий риска;
- планы управления составляющими проекта (целями, ресурсами, контрактами, рисками, взаимодействием, персоналом);
- открытые вопросы и отложенные решения.

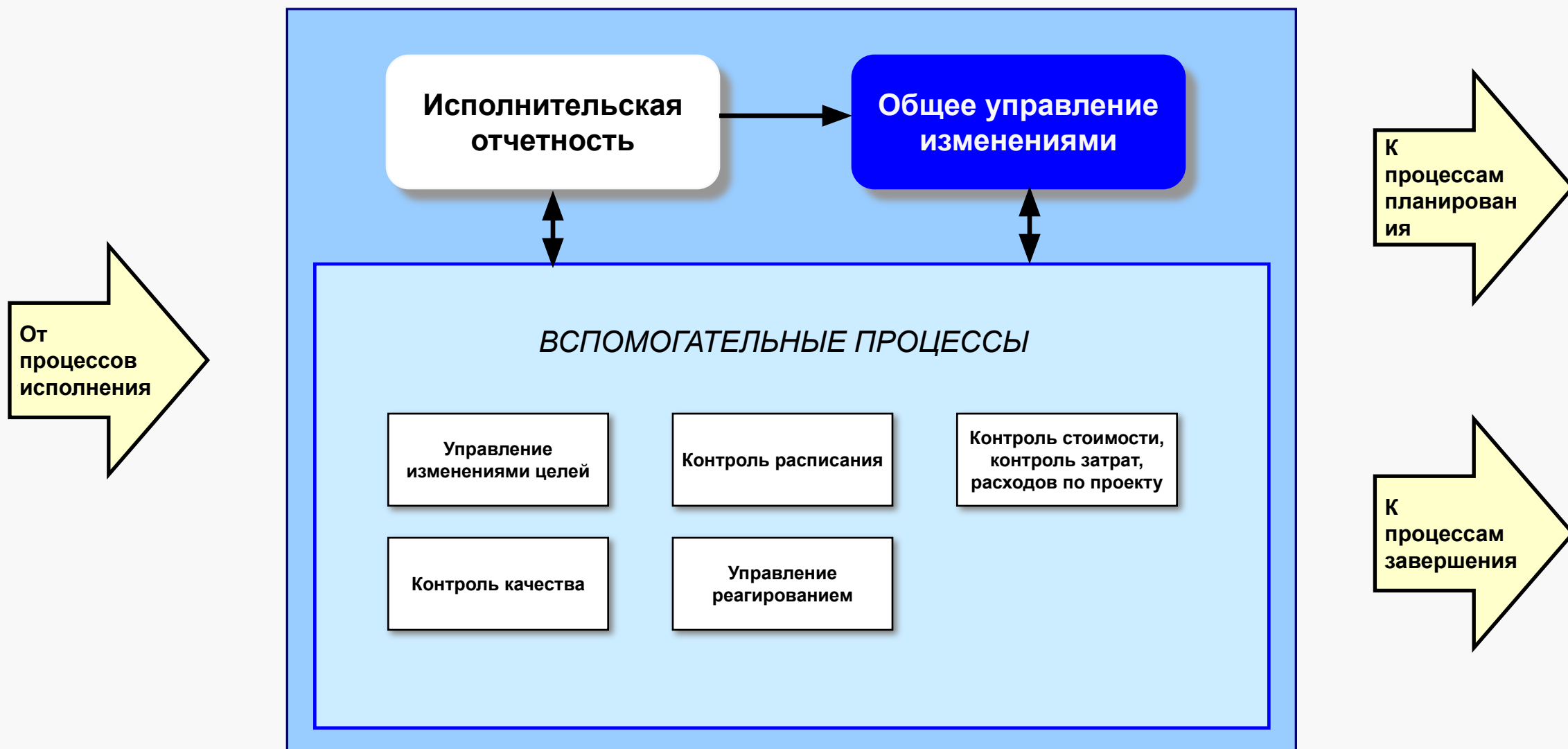
**Дополнительная информация:**

- выходы процессов планирования, не включенные в план проекта;
- ограничения и допущения, сделанные в процессе разработки плана проекта;
- техническая документация (требования, спецификации, проектная документация);
- используемые стандарты и нормативы.

# Процессы исполнения



# Процессы контроля и анализа



## **Подведение итогов проекта**

**Закрытие работ**

**Административное завершение:**

**Оценка проекта**

**Разбор работы**

**Накопление опыта**

# Административное завершение

## 1. Материалы для информационного обеспечения

БД специалистов и экспертов

Новые технологии

Инвестиционные проекты

Рекламные материалы клиентов

Печатные материалы, необходимые для работы, книги

Техническая документация

Профайлы компаний

# Административное завершение

## 2. Накопление опыта

2.1. Предварительная проработка: шаблоны писем, коммерческое предложение по выполнению работы

2.2 Подготовка контракта: договоры, соглашения о конфиденциальности

2.3. Реализация проекта: описание продукта, констатация целей, ИСР, план проекта, график проекта, сетевая диаграмма, контрольные события, предложенные цены, риски проекта и реагирование, проблемы проекта, реальные трудозатраты проекта

## **Административное завершение**

### **3. Материалы для маркетинга**

3.1. Конфиденциальность: условия конфиденциальности, название проекта в разрешенном виде, название Заказчика в разрешенном виде

3.2 Возможность повторного коммерческого использования материалов.

3.3. Достижения компании в проекте, сказки, отзывы клиентов

3.4. Потенциальные партнеры или агенты

3.5. Предложения для корректировки маркетинговых действий

3.6. Материалы в прайс-лист

## **Административное завершение**

### **4. Подведение итогов и закрытие проекта**

4.1. Разбор работы

4.2. Подведение финансовых итогов проекта:

    Определение значений КРІ проекта

    Определение вклада участника и размера вознаграждения

4.3. Заполнение досье сотрудника

4.4. Предложения по улучшению работы