
Руководство по управлению проектами

Версия 1.0

Русский вариант

Москва, 2000

Контроль версий и распространения

Распространено:

Ф.И.О	Дата

История изменений:

Версия	Дата начала	Дата окончания	Описание	Файл	Утвержден
1.0	28.02.00	18.04.00			

Оглавление

1	АННОТАЦИЯ	5
2	ВВЕДЕНИЕ	6
3	ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	7
3.1	ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	7
3.2	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.....	8
4	ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ (FEASIBILITY STUDY)	12
5	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	14
5.1	ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ	14
5.2	СТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ВИДЫ ПЛАНОВ.....	16
5.3	ПРОЦЕДУРА ПОСТРОЕНИЯ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА.....	17
5.4	ПОСТРОЕНИЕ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ.....	18
5.5	НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ	19
5.6	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВЕХ.....	19
5.7	РАЗРАБОТКА СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ.....	20
5.8	РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	20
5.9	ПЛАНИРОВАНИЕ СТОИМОСТИ	21
5.10	ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА.....	21
6	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	22
6.1	ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.....	22
6.2	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ	22
6.3	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ	22
7	ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА	24
7.1	ЦЕЛИ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ ПРОЕКТА.....	24
7.2	ОТСЛЕЖИВАНИЕ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ	25
7.3	ИЗМЕРЕНИЕ ПРОГРЕССА И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	25
7.4	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ.....	25
8	ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ	26
8.1	ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА	26
8.2	ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА РИСКА.....	26
8.3	РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК	29
8.4	КОНТРОЛЬ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК	30
9	ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУР	31
9.1	ПОДГОТОВКА ПЛАНА ПРОЕКТА (PROJECT PLAN) И УТВЕРЖДЕНИЕ.....	31
9.2	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	31
9.3	ПОДГОТОВКА БИЗНЕС АНАЛИЗА (BUSINESS CASE) И УТВЕРЖДЕНИЕ	34
9.4	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ.....	40
9.5	ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ	43
9.6	ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА	45
9.7	АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	46
10	ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ И ДОКУМЕНТООБОРОТ	47
10.1	КОММУНИКАЦИЯ УЧАСТНИКОВ.....	47
10.2	ДОКУМЕНТООБОРОТ	48
11	МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ	54

12	ПРИЛОЖЕНИЯ	55
12.1	Приложение 1: Должностные обязанности.....	55
12.2	Приложение 2: Шаблоны документов.....	59
12.3	Приложение 3: Формальные процедуры.....	Ошибка! Закладка не определена.
12.4	Приложение 4: Снеск-List для подготовки плана проекта.....	Ошибка! Закладка не определена.
12.5	Приложение 5: Приказы.....	Ошибка! Закладка не определена.
13	ГЛОССАРИЙ И УКАЗАТЕЛИ.....	66
13.1	ГЛОССАРИЙ	66
13.2	ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	69
13.3	СПИСОК РИСУНКОВ	70
13.4	ПОДРОБНОЕ СОДЕРЖАНИЕ	71

1 Аннотация

Основной объем документа содержит детальное описание различных фаз в проведении как Программы изменений в целом, так и отдельных проектов. Подробно излагаются принципы отбора проектов для реализации, а также технология ведения и управления отобранных проектов.

Отдельно рассматривается такой важный вопрос, как бизнес-анализ проектов и возможные риски, связанные с реализацией этих проектов.

Все вспомогательные материалы (описания рабочих процедур, служебных обязанностей, шаблоны документов и др.), которые используются регулярно в ходе проекта, вынесены в соответствующие приложения.

2 Введение

Для обеспечения динамичного развития компании в течение ближайших лет, неуклонного роста ее стоимости и привлекательности для действительных и потенциальных клиентов необходимо реализовать ряд стратегических изменений, обеспечивающих совершенствование инфраструктуры компании, ее информационных и технологических систем, каналов коммуникаций с клиентами и т.д. Реализация этих изменений требует постоянного участия представителей многих подразделений компании, специального планирования, привлечения консалтинговых компаний. Наиболее эффективным путем реализации подобных изменений являются проекты, имеющие четко сформулированные цели, планы, выделенные людские и материальные ресурсы. Для участия в таких проектах должны быть привлечены наиболее перспективные сотрудники компании, которых следует рассматривать как ее кадровый резерв.

Программа реализуется по проектному принципу, в соответствии с которым, для решения каждой частной задачи (проекта) создается временная команда из специалистов разных подразделений и, при необходимости, профессиональных консультантов из Каждый проект имеет четко заданные цели, этапы, временной график, смету расходов. Полученные при реализации проектов результаты будут далее использоваться в работе линейных подразделений.

3 Основные определения и организационная структура

3.1 Основные термины и определения

Проект - это уникальный процесс, представляющий собой ряд скоординированных и контролируемых мероприятий, имеющих определенные даты начала и завершения и проводимых для достижения цели, отвечающей конкретным требованиям, включая временные и финансовые ограничения, а также проектные ресурсы.

План проекта - это документ, определяющий задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей проекта, пути решения, требуемые ресурсы, а также возможные риски.

Проекты предпринимаются в тех случаях, когда возникает необходимость достижения определенных целей, обычно в заданный период времени, и выполняются путем управления временно объединенными ресурсами и процессами.

Для каждого проекта наиболее важные ожидаемые результаты определяются как “контрольные точки” (milestones).

★ **Контрольные точки проекта** - это, по существу, основные даты, в которые должен быть получены промежуточные или финальные результаты проекта.

Установление, детальное определение и контроль достижения контрольных точек является одной из наиболее важных функций управления проектом.

Основные показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPIs) – численные (количественные) или качественные показатели, по которым определяют успех или неуспех проекта или его частей.

Жизненный цикл проекта – набор обобщенно-последовательных фаз проекта, название и число которых определяется нуждами проекта.

Feasibility Study – идентификация наиболее важных проектов на старте Программы изменений, а также подключение новых проектов на более поздних стадиях. Идентификация тех возможностей для компании, которые реально возможно реализовать в ходе специальных проектов.

Бизнес-кейс – анализ экономической и другой целесообразности запуска конкретного проекта.

Бизнес архитектура - Модель, отражающая организацию осуществления всех видов бизнеса компании

План реализации – (Release plan) временной позадачный график отдельного проекта или всей Программы изменений.

Метрика – способ измерения эффективности проекта, оценки его полезности для компании.

Полный перечень терминов и определений приводится в Глоссарии, 13 главе.

3.2 Организационная структура

3.2.1 Матричный принцип в организации проектов

Важным фактором в Программе изменений, а также при других формах проектной деятельности внутри компании, затрагивающих различные подразделения, является принцип, по которому строится работа проекта. На сегодня в компании применяется проверенный и эффективный метод матричного построения проектных групп, когда в каждый проект обязательно входят представители «заинтересованных» отделов и департаментов. Это обеспечивает оптимальный баланс сил, знаний и «интересов», что позволяет добиться максимальных результатов в проекте.

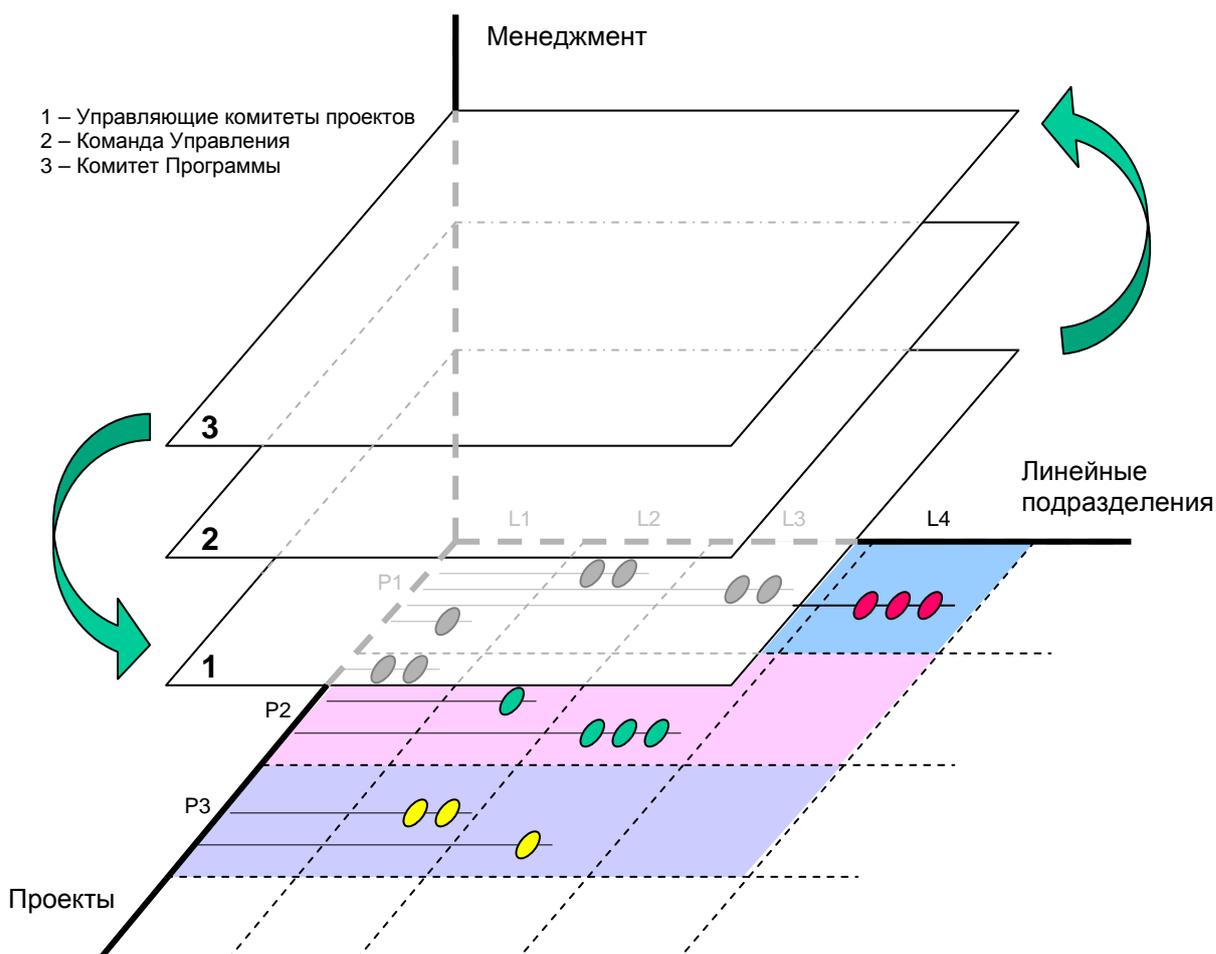


Рис.1 Матричная структура организации проектов

На март 2000 года Программа изменений имела организационную структуру и статус как изображено на рис.9 .



Рис.2 Организационная структура программы

3.2.2 Комитет Программы изменений

Основные решения по Программе изменений принимаются на заседаниях Комитета Программы изменений, которые созываются по мере необходимости, но не реже 1 раза в месяц. Подготовка заседаний Комитета программы включает составление и рассылку Повестки собрания, материалов для изучения, предварительно заполненных форм решений Комитета (См. Приложение 2), а также ведение и рассылку Протокола собрания.

3.2.3 Команда Управления Программы

Внутри Программы изменений управляющим органом является Команда управления Программы, состоящая из следующих участников:

В собраниях команды управления проектами, которые проводятся 1 раз в месяц, участвуют Команда управления Программой и руководители всех действующих в рамках Программы проектов. На собраниях обсуждаются общие для всех проектов вопросы и проблемы, рассматривается организация взаимодействия между проектами, выносятся вопросы, требующие поддержки Команды управления Программой. Процесс подготовки собраний команды управления проектами (см. Приложение 5)

Еженедельно Команда управления Программы проводит индивидуальные встречи с руководителем каждого проекта, где более подробно рассматривается ситуация в проекте, выполнение планируемых этапов, риски, потребности в ресурсах и пр. Подготовка еженедельных встреч с руководителями проектов включает установление взаимно удобного времени встречи, предварительное оповещение участников встречи о собрании и документирование поставленных задач.

Независимо от встреч с руководителями проектов, ситуация в проекте анализируется с помощью еженедельного статус-отчета проекта, который в установленной время размещается руководителем проекта в общей электронной папке Программы. Статус-отчет по проекту готовится руководителем проекта за период с понедельника по пятницу отчетной недели на основании индивидуальных статус-отчетов участников проекта, и включает разделы: «Прогресс по направлениям проекта», «открытые вопросы», «события в области управления проектом», «выполнение этапов проекта», «наличие участников», «риски», «финансы». (См. Приложение 6)

Наконец, еженедельно проходят собрания Команды управления Программы, на которых рассматриваются вопросы управления проектами, повестки предстоящих собраний, проблемы управления Программой и т.д. Подготовка собраний Команды управления Программой включает оповещение участников собрания о времени и предполагаемой повестке собрания, ведение и рассылку протокола собрания.

3.2.4 Проекты, управляющие комитеты, менеджеры и команды проектов

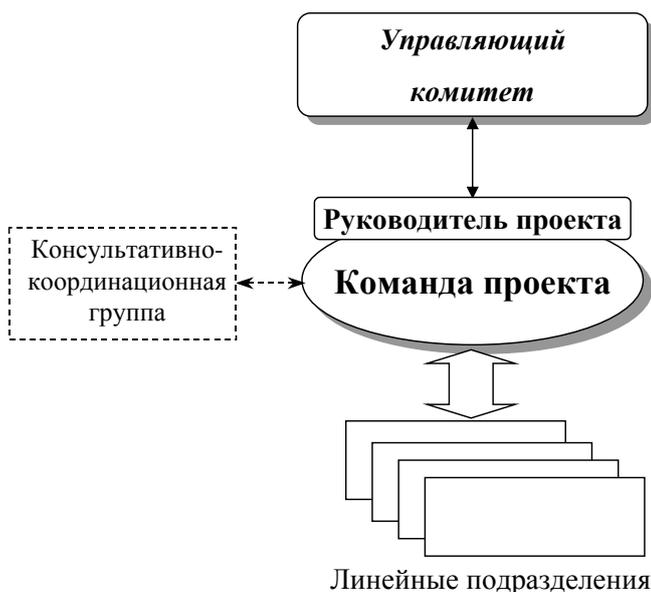


Рис.3 Организационная структура проекта

В каждом проекте Программы изменений назначен руководитель проекта и заместитель (заместители) руководителя (по необходимости).

Каждым проектом руководят специально подобранные Управляющие Комитеты (Steering Committee) проектов, куда входят представители линейных подразделений, в наибольшей степени заинтересованных в реализации проекта.

Управляющий Комитет контролирует выполнение проекта и принимает решения по вопросам, возникающим в ходе проекта, на высоком уровне. Комитет обладает полномочиями, которые обеспечивают принятие согласованных решений в установленные сроки.

Собрания Управляющих Комитетов проектов проводятся в среднем 1 раз в две - четыре недели, или по мере необходимости. Управляющими Комитетами рассматриваются и утверждаются рабочие планы проектов, отчеты руководителей проектов, предложения по корректировке планов и бюджетов. Подготовка собраний Управляющих Комитетов проектов детально описана в соответствующей процедуре (См. Приложение 4)

3.2.5 Консультативно-координационная группа

Задачей этой группы является согласование мнений по основным концептуальным решениям проекта и обеспечение взаимодействия с линейными подразделениями. В консультативно-координационную группу входят ответственные менеджеры и ведущие специалисты линейных бизнес подразделений.

4 Идентификация и анализ проектов (Feasibility Study)

Фактически, Feasibility Study – отдельный проект, основной задачей которого является анализ бизнеса компании, текущих проблем и формулированию на основе этого возможных проектов.

Как следует из названия, эта процедура призвана выявить потенциальные проекты на основе возможностей, открывающихся перед компанией для достижения конкурентных преимуществ на рынке, после чего произвести анализ выявленных проектов, определив какие из них должны быть начаты прямо сейчас, а какие, возможно, будут инициированы позже.

Если использовать язык общей методологии бизнес-интегрирования, описанного с главе 2, то можно представить себе Feasibility Study как первые две стадии фазы Планирования общей схемы ведения проектов. Именно на этих стадиях проводится бизнес диагностика компании или её отдельного подразделения, на основе которой вырабатывается общая стратегия действий компании.

Главным инструментом проекта является четкий план коммуникаций с высшим менеджментом, ключевыми сотрудниками подразделений и всеми работниками компании. Должны использоваться практически все доступные средства коммуникаций, включая интервью и личные встречи, электронную почту, Интранет-сервер компании. Результаты тщательно анализируются участниками проекта и Командой Управления Программы Изменений. Важно выработать и предложить критерии оценки для включения потенциального проекта в рамки Программы Изменений, определить возможные ограничения по времени выполнения того или иного проекта, бюджету, зависимости от других проектов, влияние изменений на бизнес компании, оценить реальные возможности управления большим количеством проектов.

В качестве основных критериев для оценки проектов Программы Изменений используются следующие:

1. Направленность проекта на поддержку главных стратегических направлений развития бизнеса:
 - a. увеличение количества абонентов
 - b. увеличение доходности в расчете на одного абонента
 - c. сохранение существующих абонентов
2. Кросс-функциональность проекта
3. Сложность и ресурсоемкость ИТ решений
4. Направленность проекта на развитие самой компании для поддержки быстрого роста и расширения бизнеса

В качестве основных ограничений, которые следует иметь в виду, можно выделить следующие:

1. Возможности бюджета компании
2. Временные рамки проекта
3. Взаимозависимости и последовательность проектов
4. Количество и масштаб одновременно производимых изменений в компании
5. Количество сотрудников линейных подразделений, вовлеченных в проектную деятельность
6. Оптимальное и управляемое количество проектов

Конечно, не все проекты, необходимость открытия которых установлена, включаются в Программу Изменений. Выявленные зависимости между проектами и ограничения определяют порядок и способ выполнения проектов. Запуск ряда проектов может быть перенесен на более поздние сроки, часть проектов можно проводить в рамках линейных подразделений.

Основными результатами проекта «Feasibility Study» являются:

- сводный план-график проектов
- бюджет Программы Изменений

Эти результаты представляются на утверждение Управляющего Комитета Программы Изменений и используются для принятия решений об открытии новых проектов и подготовки бюджета компании.

5 Планирование проекта

5.1 Основные определения

Работа – в плане проекта представляет некоторую деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Таким образом, работа является основным элементом (дискретной компонентой) деятельности на самом нижнем уровне детализации, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ. Момент окончания работы означает факт получения конечного продукта (результата работы). Работа является базовым понятием и представляет основу для организации данных в системах управления проектами.

На практике для ссылки на детальный уровень работ часто используют термин *задача*. В общем смысле эти два термина являются синонимами.

Веха или **контрольная точка (milestone)** – событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности тех или иных работ. В контексте проекта менеджеры используют вехи для того, чтобы обозначить важные промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта. Последовательность вех, определенных менеджером, часто называются **план по вехам**. Даты достижения соответствующих вех образуют календарный **план по вехам**.

Важным отличием вех от работ является то, что они не имеют длительности. Из-за этого свойства их часто называют **событиями**.

Связи предшествования (логические зависимости) – отображают природу зависимостей между работами. Большинство связей в проектах относятся к типу «конец-начало», когда последующая работа может начаться только по завершении предшествующей работы. Связи предшествования образуют структуру сети. Комплекс взаимосвязей между работами часто также называют **логической структурой проекта**, поскольку он определяет последовательность выполнения работ.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином сеть понимается полный комплекс **работ** и **вех** проекта с установленными между ними зависимостями.

Сетевые диаграммы отображают сетевую модель в графическом виде как множество вершин, соответствующих работам, связанных линиями, представляющими взаимосвязи между работами. Этот граф называется *сетью типа вершина-работа* или *диаграммой предшествования*.

Существует другой тип сетевой диаграммы, называемый *сеть типа вершина-событие*. При данном подходе работа представляется в виде линии между двумя событиями (узлами графа), которые в свою очередь отображают начало и конец данной работы. PERT-диаграммы являются примерами этого типа.

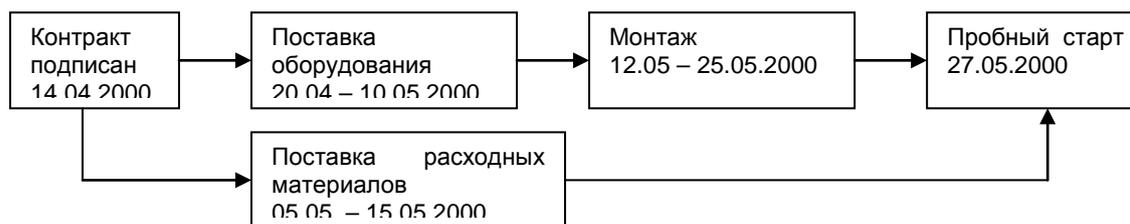


Рис.4 Диаграмма предшествования

Сетевая диаграмма не является блок-схемой в том смысле, в котором это средство используется для моделирования деловых процессов. Принципиальным отличием от блок-схемы является то, что сетевая диаграмма моделирует только логические зависимости между элементарными работами. Она не отображает входы, процессы и выходы, и не допускает повторяющихся циклов или петель.

Критический путь – минимальный по продолжительности полный путь в сети называется критическим. Работы, лежащие на этом пути, также называются критическими. Именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом. Длительность выполнения всего проекта может быть сокращена за счет сокращения длительности задач, лежащих на критическом пути. Соответственно, любое отставание в задачах критического пути повлечет увеличение длительности проекта.

Концепция критического пути обеспечивает концентрацию внимания менеджера на критических работах. Однако, основным достоинством метода критического пути является возможность манипулирования сроками выполнения задач, не лежащих на критическом пути.

Временной резерв или запас времени – это разность между самым ранним возможным сроком завершения работы и самым поздним допустимым временем её выполнения. Управленческий смысл временного резерва заключается в том, что при необходимости урегулировать технологические, ресурсные или финансовые ограничения проекта он позволяет менеджеру проекту задержать на это время без влияния на общую продолжительность проекта и продолжительность непосредственно связанных с ней задач. Работы, лежащие на критическом пути, имеют временной резерв, равный нулю.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма (вариант PERT-диаграммы), на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, показывающие даты начала и окончания задачи.

Иерархическая структура работ (ИСР) – структура последовательной декомпозиции задач проекта на подзадачи. ИСР является исходным инструментом для организации работ, обеспечивающим разделением общего объема работ по проекту в соответствии со структурой их выполнения в организации. На нижнем уровне детализации выделяются работы, соответствующие детализированным элементам деятельности, отображаемым в сетевой модели. ИСР представляет иерархический формат, который помогает разработчику в:

- структуризации работ на основные компоненты и подкомпоненты
- обеспечении направленности деятельности на достижение всего комплекса целей
- разработке системы ответственности за выполнение работ проекта
- разработке системы отчетности и обобщения информации по проекту.

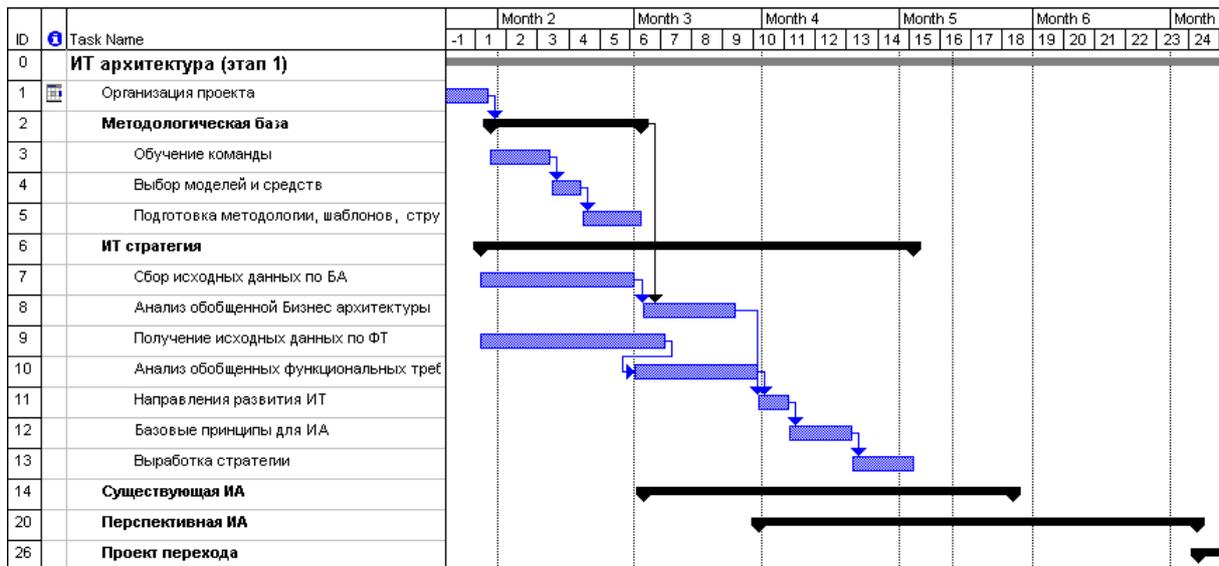


Рис.5 Диаграмма Ганта

Структурная схема организации (ССО) – является средством определения ответственных за выполнение работ.

Ресурсы – обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, материалы, оборудование и т.д.

Назначение и выравнивание ресурсов – состоит в определении потребности каждой работы в различных типах ресурсов

Ресурсная гистограмма – гистограмма, отображающая потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени.

Анализ реализуемости проекта – а) логическая реализуемость (учет логических ограничений на возможный порядок выполнения работ во времени), б) временной анализ (расчет и анализ характеристик работ), в) физическая (ресурсная) реализуемость, г) финансовая реализуемость (обеспечение положительного баланса денежных средств как особого вида ресурса)

5.2 Стадии планирования и виды планов

Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений. Каждая фаза жизненного цикла проекта предусматривает определенный вид планирования с присущим ему методиками и инструментами.

Планирование представляет собой циклический процесс. Он начинается с наиболее общего определения целей, движется к более детальному описанию того, когда, как и какие работы необходимо выполнить для достижения поставленных перед компанией целей. По мере продвижения проекта от концепции к завершению появляется дополнительная информация об условиях влияющих на ход работ. Применение средств планирования и управления проектом позволяет членам команды более четко описывать проблемы и контролировать изменения по проекту более эффективно.

В общем виде на уровне управления проектом можно выделить следующие виды планов

- Концептуальный план
- Стратегический план реализации проекта
- Тактические (детальные) планы

Входными данными для разработки плана проекта являются

- Договорные требования
- Описание доступных ресурсов
- Оценочные и стоимостные модели
- Документация по аналогичным разработкам, если таковые имеются

5.3 Процедура построения календарного плана

Планирование – это итеративный процесс, который имеет логическую последовательность шагов разработки плана проекта, которая составляет цикл планирования.

Основные шаги цикла показаны на рис. №. Заметим, что каждый шаг подразумевает необходимость для руководства проекта ответа на некоторый обобщенный вопрос (см таблицу №. Отметим также, что может существовать обратная связь для последних четырех шагов, которая отображает актуализацию плана. Эта связь отмечена на рисунке пунктирной стрелкой.

В действительности процесс планирования не является строго последовательным. Например, ключевые вехи обычно определяются требованиями заказчика в самом начале программы. При контроле разработчик плана может обнаружить, что эти вехи не могут быть достигнуты и поэтому должны быть заново проведены переговоры с заказчиком (пояснение – для Программы изменений заказчиком является Комитет Программы, который определяет основные направления или, по-другому проекты, для Программы изменений, тем самым «заказывает» определенные работы).

Кроме того, детальные вехи (для рабочих групп и отдельных исполнителей) могут устанавливаться по ходу выполнения проекта. Аналогично, основные ресурсы (руководство проекта, ключевые исполнители) назначаются на ранних стадиях проекта, а специфические – определяются и назначаются на более поздних стадиях.

Кроме перечисленных основных шагов процесса планирования, руководство проекта должно определить процессы управления проектом, провести идентификацию рисков и вероятностей, сформулировать планы управления изменениями, организовать процедуры оптимизации, обзора, одобрения и документирования плана проекта.

Работа по планированию и контролю календарного плана не заканчивается с завершения собственно стадии планирования, когда подготовлен план проекта. После выполнения необходимых процедур утверждения плана, начинается стадия его выполнения, и, собственно, начинают использоваться методы и инструменты, необходимые для контроля и выполнения оценок текущего состояния работ.

Как только начинают поступать фактические данные о ходе работ по проекту, у менеджера возникает необходимость сравнивать фактический ход работ с планом, определять важные расхождения и производить обновление плана по мере необходимости. Методика планирования, основанная на анализе достигнутых результатов, является наиболее эффективной.

Шаг	Содержательная сущность шага
Разработка концепций и целей проекта	Почему?
Построение Иерархической структуры работ (ИСР)	Что?
Построение Организационной структурной схемы работ (ОССР) Назначение ответственных	Кто?
Разработка стратегии реализации Определение основных вех	Как?
Разработка сетевых моделей	Как?
Расчет идеального календарного графика	Когда? Идеальные сроки
Расчет календарного графика с учетом ограничений на ресурсы	Когда? Реальные сроки
Анализ стоимостной информации Разработка финансового план	Сколько это будет стоить

Таблица 1 Последовательности шагов календарного планирования

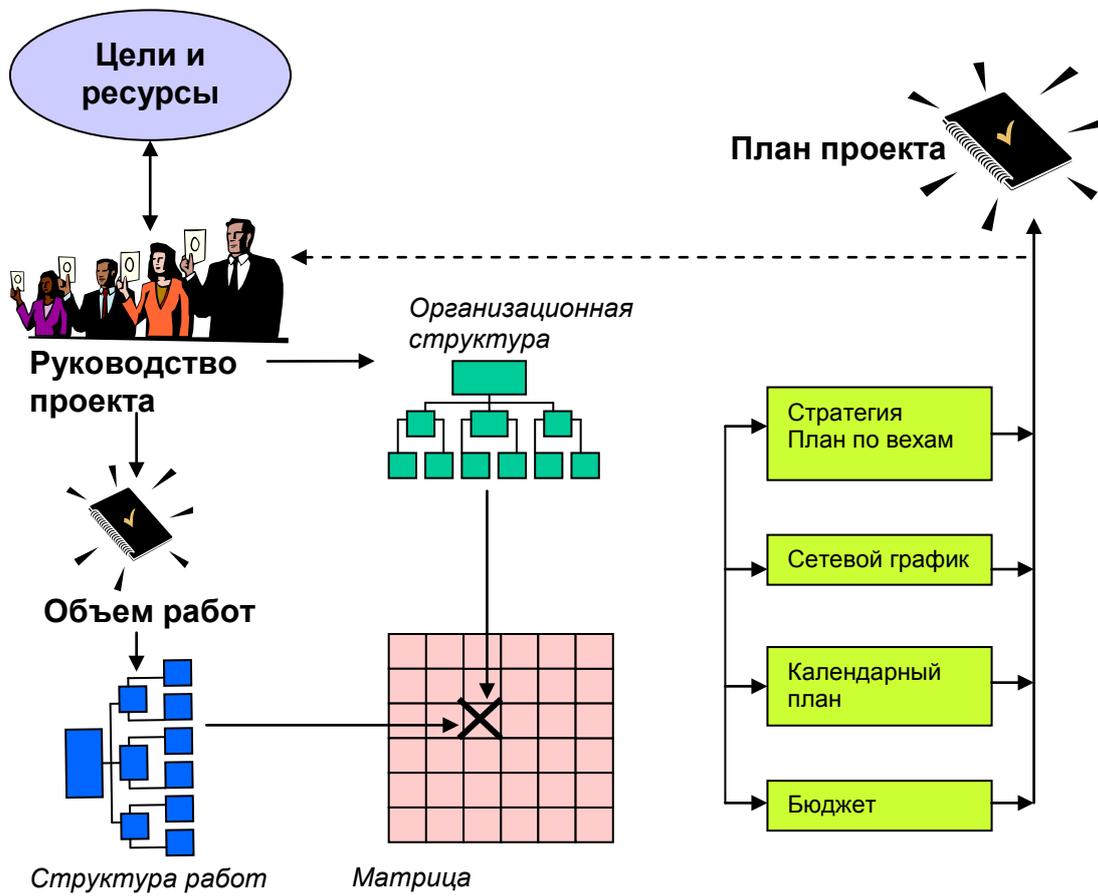


Рис.6 Процесс календарного планирования проекта

5.4 Построение Иерархической структуры работ

Построение иерархической структуры работ (ИСР) является первым шагом планирования проекта. ИСР устанавливает связи между планом проекта и потребностями заказчика.

Создание ИСР в начале работ по планированию предоставляет менеджеру возможность

- Объяснять, за счет каких работ будет достигнута каждая из определенных в проекте целей
- Проверить, все ли цели отражены
- Создать эффективную структуру отчетности
- Указать ключевые результаты, которые должны быть четко отражены в сети и календарном плане
- Указать менеджеров, ответственных за достижение ключевых результатов
- Обеспечить членам команды понимание их роли в контексте общей работы по выполнению проекта

Разработка ИСР – это итерационный процесс, наиболее эффективно проводимый с использованием «мозгового штурма» членов команды проекта. ИСР должна полностью «накрывать» все цели проекта.

5.5 Назначение ответственных

ИСР является основой для понимания членами команды структуры и взаимозависимости основных элементов деятельности по проекту. Однако, работа может быть выполнена только в процессе согласования деятельности отдельных людей или организаций. **Структурная схема организации (ССО) и матрица ответственности** являются двумя инструментами, призванными помогать менеджеру в создании сильной команды.

ССО является описанием организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в ИСР.

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она содержит список детальных работ ИСР по одной оси, список подразделений и исполнителей, принимающих участие в выполнении работ по другой оси, элементами матрицы являются коды видов деятельности (из заранее подготовленного списка).

Задачи	Исполнители			
	Менеджер проекта	Зам. Менеджера проекта	Финансовый директор	Дирекция продаж
Согласование целей	О			К
План по вехам	О	И		К
Бюджет проекта	О	И	К	
План проекта	П	О		
Утверждение плана	О		К	К

Таблица 2 Матрица ответственности. О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, П – приемка работ, К - консультации

5.6 Определение основных вех

После построения ИСР и ССО команда проекта переходит к определению основных вех проекта. Определение вех устанавливает основу для взаимодействия по согласованию основных стадий разработки проекта, а также для оценки и контроля на высшем уровне и, таким образом, является ключевой частью процесса планирования на раннем этапе.

Эти контрольные точки соответствуют специфическим промежуточным целям, требуемым для достижения общей цели. При обзоре выполнения работ вехи позволяют руководству быстро понять, на какой стадии находится проект и оценить, достигнуты ли основные состояния, необходимые для успешного завершения работ.

5.7 Разработка сетевых моделей

Сетевые модели являются основой разработки календарных графиков работ и вех. Процесс сетевого планирования предполагает, что вся деятельность будет описана в виде комплекса работ или задач с определенными взаимосвязями между ними.

Существует три составляющих процесса разработки сетевой модели

- Определение комплекса работ проекта
- Оценка параметров работ
- Определение взаимосвязей между работами

5.8 Ресурсное планирование проекта

Работы проекта для своего выполнения требуют разнообразных ресурсов. Отвлекаясь от многообразия типов ресурсов, в планировании целесообразно выделять два основных типа. К первому типу относятся ресурсы, которые в процессе выполнения задачи расходуются полностью, не допуская повторного использования. Не использованные в данный отрезок времени, они могут использоваться в дальнейшем. Иными словами, такие ресурсы можно накапливать с последующим расходом запасов. Ресурсы первого типа называю часто ресурсами типа «**энергия**», либо *складируемыми, накапливаемыми*. Примерами ресурсов первого типа являются предметы труда, расходные материалы, финансовые средства.

Ко второму типу относятся ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться на других работах. Если эти ресурсы простаивают, то их неиспользованная способность к функционированию в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, не накапливается. Ресурсы второго типа называют еще ресурсами типа «**мощность**», а также *воспроизводимыми, ненакапливаемыми*. Примерами ресурсов типа «мощность» являются люди и средства труда многократного использования (компьютеры, оборудование).

Алгоритм ресурсного планирования проекта включает три основных этапа

1. Определение ресурсов (описание ресурсов и определение максимально доступного количества данного ресурса)
2. Назначение ресурсов задачам
3. Анализ расписания и разрешение возникших противоречий между требуемыми количеством ресурса и количеством, имеющимся в наличии.

Поскольку наличие необходимых для выполнения работ ресурсов часто является ключевым фактором управления проектом, руководитель может разработать план только в том случае, если описан набор доступных ресурсов.

Процесс назначения ресурсов заключается в указании для каждой работы требуемых ресурсов и определении их необходимого количества. После того, как такая информация введена, можно получить гистограмму загрузки каждого ресурса на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Отчеты о назначении ресурсов позволяют проследить использование отдельных ресурсов по всем работам. Анализ таких отчетов позволяют понять, являются ли соответствующие ресурсы доступными, какие из работ требуют наиболее загруженные виды ресурсов и эффективно ли такое назначение ресурсов для данного графика работ.

5.9 Планирование стоимости

Расписание проекта необходимо проанализировать на предмет обеспеченности его финансовыми средствами: должны быть найдены источники, позволяющие обеспечить финансирование всего комплекса работ, необходимые для достижения заданных целей, должны быть спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствии с планируемыми фронтами работ.

Финансовый план (бюджет) проекта содержит детальное повременное описание всех поступлений и расходов, планируемых в течение жизненного цикла проекта. Он утверждает систему учета затрат и правила выполнения финансовых оценок по выполненным работам.

Как правило планирование стоимости проекта проводится так, что соответствующий бизнес анализ проекта дает положительное заключение об эффективности проекта. Более подробно о бизнес анализе проектов (бизнес кейсах) можно узнать в разделе *9.3 Подготовка бизнес анализа*.

5.10 Документирование плана проекта

Результаты стадии планирования должны быть задокументированы и представлены для утверждения.

Разработка, документирование и согласование плана проекта направлены на достижение следующих основных целей

- Обеспечить понимание и одобрение целей проекта и средств их достижения
- Обеспечить наличие формального описания требуемых ресурсов (времени, денег, штата) и вех, которые должны быть достигнуты.
- Являться основанием для оценки и отображения прогресса
- Являться основанием для контроля изменений

Подробный план проекта приведен в Приложениях, шаблоны документов.

6 Управление проектом

6.1 Цели организации управления проектом

Цели организации управления проектом включают

- Обеспечение взаимодействия
- Разделение ролей и ответственностей
- Определение ответственности за принятие решений
- Обеспечение эффективного распределения информации
- Обеспечение гибкости использования ресурсов

6.2 Организационные уровни планирования и управления

В организационной структуре проекта могут быть выделены три основных уровня

Организация на концептуальном уровне. На данном уровне определяются основные принципы взаимодействия и разъясняются степени участия различных участников проекта, определяются взаимоотношения на уровне компаний, отделов и управленческого аппарата

Организация на уровне стратегии. На этом уровне определяется ответственность за достижение ключевых вех. Организационными элементами здесь могут быть компании, отделы, ключевые менеджеры

Организация выполнения работ. На данном уровне определяется ответственность за выполнение отдельных работ, назначаются исполнители и поддерживающие ресурсы.

На разных стадиях проектного цикла роль различных организационных уровней изменяется

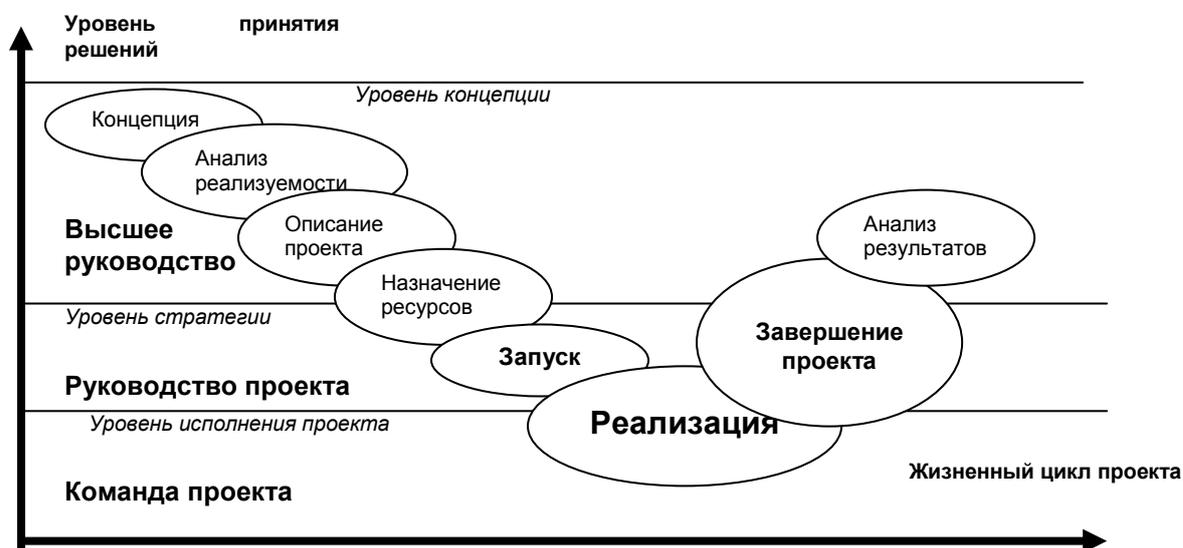


Рис. Принятие решений на разных стадиях проектного цикла

6.3 Организационные формы управления

Выбирая организационную форму управления проектом, руководство компании должно ответить на два основных вопроса

-
- Должны ли участники проекта быть освобождены от их повседневных обязанностей и переведены в отдельное помещение или они должны продолжать находиться на своих рабочих местах, разделяя свое рабочее время между текущими делами и работами по проекту?
 - Должна ли организационная структура проекта быть приближена к функциональной структуре организации, либо базироваться на независимой модели?

Обычно выделяют три основных подхода к организации проекта

- Функциональная структура
- Матричная структура
- Проектная структура

Функциональная и проектная структуры представляют собой два противоположных подхода к организации проекта.

Функциональный подход предполагает использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Пакеты работ проекта распределяются между подразделениями компании.

Проектный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации. Менеджер проекта руководит выделенной ему командой, а функциональные менеджеры не имеют влияния на персонал проекта.

В АО «.....» за основу принята матричная структура в организации проекта, которая имеет черты как функциональной, так и проектной структур.

При матричной структуре проект имеет достаточную степень автономии. Однако члены проекта часто остаются сотрудниками линейных подразделений. Участие каждого специалиста в проекте регламентируется утвержденным процентом общего рабочего времени. Как правило, руководители ключевых для проекта подразделений входят в Управляющие комитет проекта, тем самым могут влиять на проект.

7 Исполнение проекта

7.1 Цели и содержание процесса контроля проекта

В рамках функций контроля и оперативного управления реализацией проекта решаются задачи измерения, прогнозирования и оценки складывающейся оперативной ситуации по достижению результатов, затратам времени, ресурсов и финансов, анализу и устранению причин отклонения от выбранного плана, коррекция плана. Обычно при управлении проектом контролируется три основные количественные характеристики – время, объем работ и стоимость. Кроме того, руководство отвечает за управление содержанием работ (изменениями), качеством и организационной структурой.

Важным для анализа хода работ параметром является текущая дата (пороговая дата), которая представляет собой как бы момент времени, относительно которого производится анализ. Состояние работ по проекту оценивается относительно пороговой даты.

В процессе контроля можно выделить три основных шага

Отслеживание фактического состояния работ – сбор и документирование фактических данных

Анализ результатов и измерение прогресса – оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными

Корректирующие действия – планирование и осуществление действий направленных на выполнение работ в соответствии с планом или минимизацию несоответствий.



Рис.7 Схема процесса контроля исполнения проекта

7.2 Отслеживание фактического выполнения работ

Первый шаг в процессе контроля заключается в сборе и обработке данных по фактическому состоянию работ. Руководство обязано непрерывно следить за ходом выполнения проекта, определять степень завершенности работ и, исходя из текущего состояния, делать оценки параметров выполнения будущих работ. Для этого необходимо иметь эффективные обратные связи, дающие информацию о достигнутых результатах и затратах.

Эффективным средством сбора данных являются заполненные фактическими данными и представленные для обсуждения специальные статус-отчеты.

Поскольку оценки выполнения проекта в целом и отдельных его этапов рассчитываются на основании данных о выполнении детальных задач, важно на этапе разработки системы контроля сделать правильный выбор весовых коэффициентов формирования обобщенных оценок.

Например, использование в качестве весовых коэффициентов продолжительностей задач приводит к тому, что основной вклад в процент выполнения составной задачи будут вносить наиболее длительные дочерние. Вес задачи может устанавливаться в соответствии с ее плановой стоимостью. Как правило, плановая стоимость является достаточно надежным показателем значимости задачи. Возможно более удачным будет определять удельные веса задач на основе расходов, связанных только с использованием ресурсов, или планового объема работ. Это позволит устранить искажения, которые стоимость основных фондов вносит в анализ расходов, связанных с оплатой ресурсов.

7.3 Измерение прогресса и анализ результатов

Собранные данные используются для расчета прогресса выполнения работ проекта по показателям

- Время
- Стоимость
- Качество
- Организация проекта
- Содержание работ

С момента начала реализации проекта задача оценки фактических параметров работ и сравнения их с запланированными становится основной обязанностью менеджера. Фиксация исходного плана необходима для отслеживания процесса его выполнения и выявления будущих проблем. Плановые показатели должны быть утверждены и документально оформлены до начала работ.

7.4 Корректирующие действия

Определив отклонения проекта от плана, менеджер должен предпринять соответствующие действия. Чем раньше корректирующие действия предприняты, тем лучше.

Возможные варианты действий по корректировке проекта

- Найти альтернативное решение
- Пересмотр стоимости
- Пересмотр сроков
- Пересмотр содержания работ
- Прекращение проекта

8 Оценка возможных рисков

Управление риском проекта включает в себя процессы, связанные с определением, анализом и реагированием на риск проекта. Оно включает максимизацию результатов положительных событий и минимизацию последствий неудач.

Все процессы, связанные с управлением рисками, можно разделить на 4 логические группы

- **Идентификация риска** – определение того, какие рисковые события могут повлиять на проект
- **Определение количества риска** – вычисление количества риска и рисковых взаимодействий для оценки диапазона возможных результатов проекта
- **Разработка методов реагирования на риск** – определение шагов по увеличению вероятности наступления благоприятных событий и ускорения реагирования на угрозы
- **Контроль реагирования на риск** – реагирование на изменения в риске на протяжении всего хода проекта.

8.1 Идентификация риска

Идентификация риска состоит в определении того, какие риски наиболее вероятно повлияют на проект, и в документировании характеристик каждого из них. Идентификация риска – не одноразовое мероприятие, оно должно проводиться регулярно во время выполнения проекта.

Идентификация риска должна адресоваться как к внутренним, так и внешним рискам. Внутренние риски – процессы, события, которые команда проекта может контролировать или влиять на них, такие как распределение персонала и сметы. Внешние риски – те процессы, события, которые выходят за пределы контроля или влияния команды проекта, такие как сдвиги рынка и действия правительства.

Обычно, под риском подразумевают возможность получения вреда или убытков. Однако в контексте проекта идентификация риска также связана как с возможностями (положительными результатами), так и с угрозами (отрицательными результатами)

8.2 Определение количества риска

Определение количества риска определяет значимость последствий рисков и их взаимодействий для оценки диапазона возможных результатов проекта.

Значимость события, сопряженного с риском, должна отражать осязаемые (материальные, в денежном эквиваленте) и неосязаемые факторы. Отсутствие неосязаемых факторов в расчетах может сильно исказить результаты.

Управление рисками проекта

Идентификация	Определение количества риска	Разработка методов реагирования на	Контроль реагирования на
<p>Входные данные</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Описание продукта ◆ Исторические данные ◆ Другие результаты планирования <p>Инструментарий и технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Контрольные таблицы ◆ Блок-схемы ◆ Интервьюирование <p>Результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Источники риска ◆ События, сопряженные с риском ◆ Признаки риска ◆ Входные данные для других процессов 	<p>Входные данные</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Стойкость (восприимчивость) стейкхолдеров к риску ◆ Источники риска ◆ События сопряженные с риском ◆ Смета проекта ◆ Продолжительность работ <p>Инструментарий и технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ожидаемая денежная ценность ◆ Статистические суммы ◆ Моделирование ◆ Дерево решений ◆ Экспертная оценка <p>Результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Стремления к возможностям, реагирование на угрозы ◆ Игнорирование возможностей, признание угроз 	<p>Входные данные</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Стремления к возможностям, реагирование на угрозы ◆ Игнорирование возможностей, признание угроз <p>Инструментарий и технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Планирование непредвиденных случайностей ◆ Альтернативные стратегии ◆ Страхование <p>Результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ План управления рисками ◆ Входные данные для других процессов ◆ Запасы ◆ Контрактные соглашения 	<p>Входные данные</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ План управления рисками ◆ Реальные события, сопряженные с риском ◆ Дополнительная идентификация риска <p>Инструментарий и технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Обходы ◆ Дополнительная разработка реагирования на риск <p>Результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Корректировочные действия ◆ Обновление плана управления рисками

Рис.8 Управление рисками проекта

Часто, когда точное моделирование применить трудно, применяется *экспертная оценка*. Например, событие, сопряженное с риском, может описываться как имеющее высокий, средний или низкий уровень вероятности появления или, по-другому, сильное, среднее или ограниченное влияние. Для удобства дальнейшей работы рекомендуется графическое представление как на Рис. 5.

Основной результат процесса определения количества рисков – список возможностей, к которым следует стремиться, и угроз для проекта, требующих внимания. Также этот процесс должен документировать а) те источники рисков и событий, связанных с рисками, которые команда управления проектом сознательно решила принимать или игнорировать, б) кто принял решение сделать так

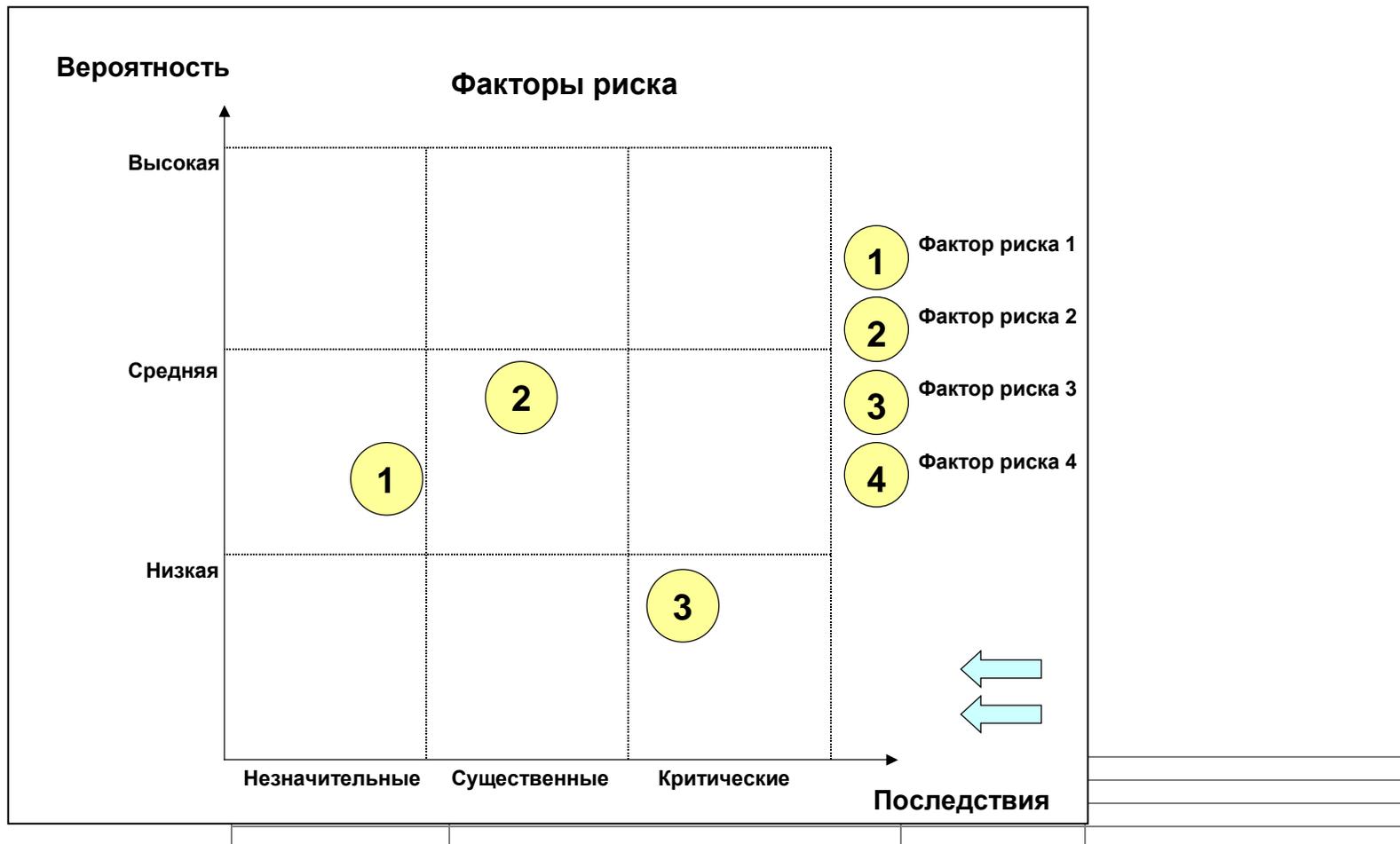


Рис.9 Факторы риска

8.3 Разработка методов реагирования на риск

Разработка методов реагирования на риски включает описание шагов по увеличению благоприятных возможностей и реагирования на угрозы. Реагирование на угрозы попадает в одну из трех категорий

- Избежание – уничтожение самой угрозы, обычно путем ликвидации её причин. Команда управления проектом никогда не сможет ликвидировать все риски, но определенных событий, сопряженных с риском, часто можно избежать.
- Смягчение – снижение ожидаемой денежной и/или нематериальной ценности события, сопряженного с риском, путем уменьшения вероятности возникновения (например, использование проверенной технологии для снижения вероятности того, что продукт проекта не будет работать).
- Принятие – признание последствий. Принятие может быть активным (например, путем разработки плана непредвиденных случайности для исполнения в случае появления событий, сопряженных с риском) и пассивным (например, принятие меньшей прибыли, если некоторые события выходят за установленные рамки)

План управления рисками должен описывать процедуры, которые будут использованы для управления рисками во время выполнения проекта. В добавление к документированию результатов процессов идентификации рисков и определения количества рисков план должен охватывать следующее: кто ответственен за управление в различных областях риска, как будут поддерживаться первоначальные результаты выявления и определения риска, как будет применяться план непредвиденных случайностей и как будут распределены запасы.

План управления рисками может быть различной формы и объема, этот план – часть общего плана проекта.

Планирование непредвиденных случайностей – планирование определенных шагов заранее, чтобы предпринять их, если произойдет событие, сопряженное с риском. Планирование непредвиденных случайностей является, в общем случае, частью плана управления рисками, но также может быть интегрировано в другие части общего плана проекта (например, в план управления качеством)

Запасы – это резервы в плане проекта для снижения стоимости проекта и рисков. Использование запасов и определение того, что будет включено в их число – предмет прикладных областей менеджмента.

8.4 Контроль реагирования на риск

Контроль реагирования на риски включает выполнение плана управления рисками с целью реагирования на риски по ходу выполнения проекта. Когда изменения произведены, повторяется базовый цикл идентификации, определения качества и реагирования. Важно учесть, что даже самый тщательный и полный анализ не сможет выявить все риски и вероятности верно и в полном объеме; контроль и повторение необходимы.

Не все возможные риски, идентифицированные на предыдущих этапах, происходят. Те события, которые реально происходят, являются действительными событиями, сопряженными с рисками, или источниками рисков, и команда управления проектом должна распознать то событие, которое произошло, с целью применения разработанных методов реагирования.

По мере возникновения негативных событий могут применяться так называемые обходы, то есть незапланированные заранее реакции на эти события.

Если событие, сопряженное с риском, было неожиданным, или эффект оказался сильнее ожидаемого, запланированное реагирование может оказаться неадекватным, и будет необходимо повторить процесс разработки реагирования на риск, а также, возможно, и процесс определения количества риска.

Корректировочное действие состоит, в первую очередь, из выполнения запланированных методов реагирования на риск (например, применение плана непредвиденных случайностей или обходов).

9 Описание процедур

9.1 Подготовка плана проекта (project plan) и утверждение

См. Приложение

9.2 Бюджетирование проекта

9.2.1 Определение

Одной из основных обязанностей менеджера проекта является разработка детального и достаточно документированного бюджета проекта. Финансовый менеджер помогает менеджеру проекта в подготовке бюджета и контроля за его исполнением. Однако, в любом случае менеджер проекта не должен отступать от формальных процедур процесса бюджетирования, включая сроки предоставления бюджета.

9.2.2 Процесс бюджетирования

Процесс бюджетирования изображен на Рис.18. На вертикальной оси отмечены стороны, отвечающие за конкретные этапы процесса бюджетирования. Необходимо заметить, что процесс бюджетирования включает в себя много итераций и обычно длится 2-3 месяца прежде чем будет формально принят всеми сторонами и введен в общекорпоративный бюджет компании.

Процесс бюджетирования, как правило, начинается, когда менеджер проекта начинает подготовку плана проекта. На этой стадии требуется только предварительная версия бюджета, в которой основные статьи расхода разбиты на группы, например,

- Расходы на компьютерную технику и оборудование
- Расходы на программное обеспечение
- Консультационные расходы
- Другие расходы

Менеджер проекта должен согласовывать проект бюджета со всеми заинтересованными сторонами, включая

- Руководителя Управляющего комитета проекта
- «Держателей» различных бюджетов линейных подразделений (так как многие общие расходы не могут быть включены в бюджет проекта, но могут быть «зарезервированы» в линейных бюджетах)
- Финансового менеджера Программы изменений (для разъяснения правил и процедур бюджетирования)

Первоначальная версия бюджета проекта должна быть утверждена Управляющим комитетом проекта.

После того, как проект бюджета утвержден, менеджер проекта начинает готовить более детальный бюджет согласно стандартам. Финансовый менеджер Программы, а также Финансовая дирекция компании могут и должны оказывать поддержку менеджеру проекта на этом этапе. Особенно важно, чтобы менеджер проекта объяснил все основные расходы в наиболее детальной форме в разделе «ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ». Далее, необходимо учесть, что некоторые статьи расходов из раздела «ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ» могут быть зарезервированы только в бюджетах линейных подразделений после соответствующего согласования между менеджером проекта, руководителем Управляющего комитета и линейными директорами, которые «держат» статьи расходов, необходимые для проекта.

После координации и согласования детального бюджета Управляющий комитет утверждает проект бюджета с возможным внесением изменений. Пройдя процедуру утверждения, проект бюджета передается финансовому менеджеру Программы для включения в консолидированный бюджет Программы.

Ответственности





Рис.10 Процесс бюджетирования и распределения обязанностей

9.3 Подготовка бизнес анализа (business case) и утверждение

9.3.1 Определение

Бизнес-анализ - это внутренний документ компании, необходимый для подтверждения целесообразности инвестиций и осуществления контроля за эффективностью их использования. На рисунке 19 представлен сводный анализ прибыльности проекта в течение нескольких лет с изображением основных параметров, используемых для проведения бизнес-анализа.

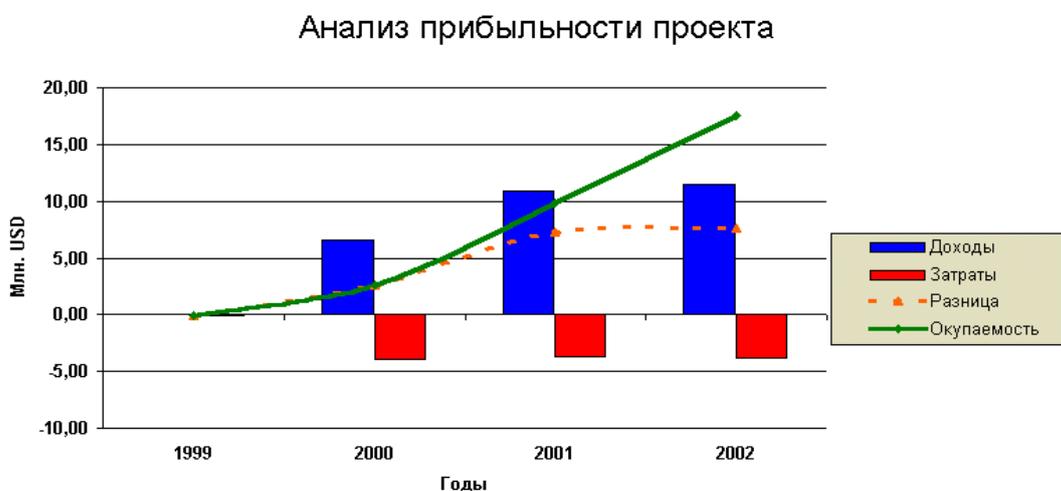


Рис.11 Анализ прибыльности проектов

9.3.2 Актуальность написания бизнес-анализа

В отличие от традиционного бизнес-планирования (или стратегического планирования), написание бизнес-анализа (или бизнес-кейса от английского *business case*) несет внутреннюю направленность, так как основным заказчиком является сам объект исследования. Как и любой внутренний документ компании, бизнес-анализ подразумевает, что читатель имеет общее представление о компании, ее рыночном сегменте, основных конкурентах и т.д. Поэтому все эти вопросы не освещаются в бизнес-анализе, а основное внимание уделяется обоснованию необходимости той или иной инновации, освещаемой в проектном плане. Бизнес-анализ несет в себе следующие основные функции:

- Обоснование как материальной, так нематериальной выгоды от проведения инноваций в рамках Программы Изменений и линейных подразделений
- Постоянный мониторинг результатов проектов
- Определение основных факторов успеха и потенциальных рисков
- Приобщение к рассматриваемым проектам как высших и линейных менеджеров, так и рядовых сотрудников компании
- Создание инструмента диагностики проектов и Программы Изменений в целом
- Подготовка основы для последующих расчетов и обновлений
- Улучшение корпоративной культуры

9.3.3 Этапы бизнес-анализа

Процесс подготовки бизнес-анализа состоит из нескольких этапов, которые концептуально формализованы на рисунке 20. В процессе определения метода экономической оценки исследователь делает вывод о целесообразности применения того или иного аналитического метода для оценки отдачи инвестирования в проект. В Программе таким аналитическим инструментом выбран метод расчета чистого дисконтированного дохода (NPV).



Рис.12 Этапы бизнес-анализа

Используя метод расчета NPV, создается модель бизнес-анализа (рисунок 21). Данная модель строится на информации из Плана проекта и необходима для получения наиболее полной картины о “сферах влияния” проекта, согласования проектной метрики, рассмотрения затрат проекта и анализа потенциальных выгод при его реализации. Модель бизнес-анализа должна использовать прогноз показателей деловой активности компании (абонентская база, уровень оттока клиентов и т.д.).

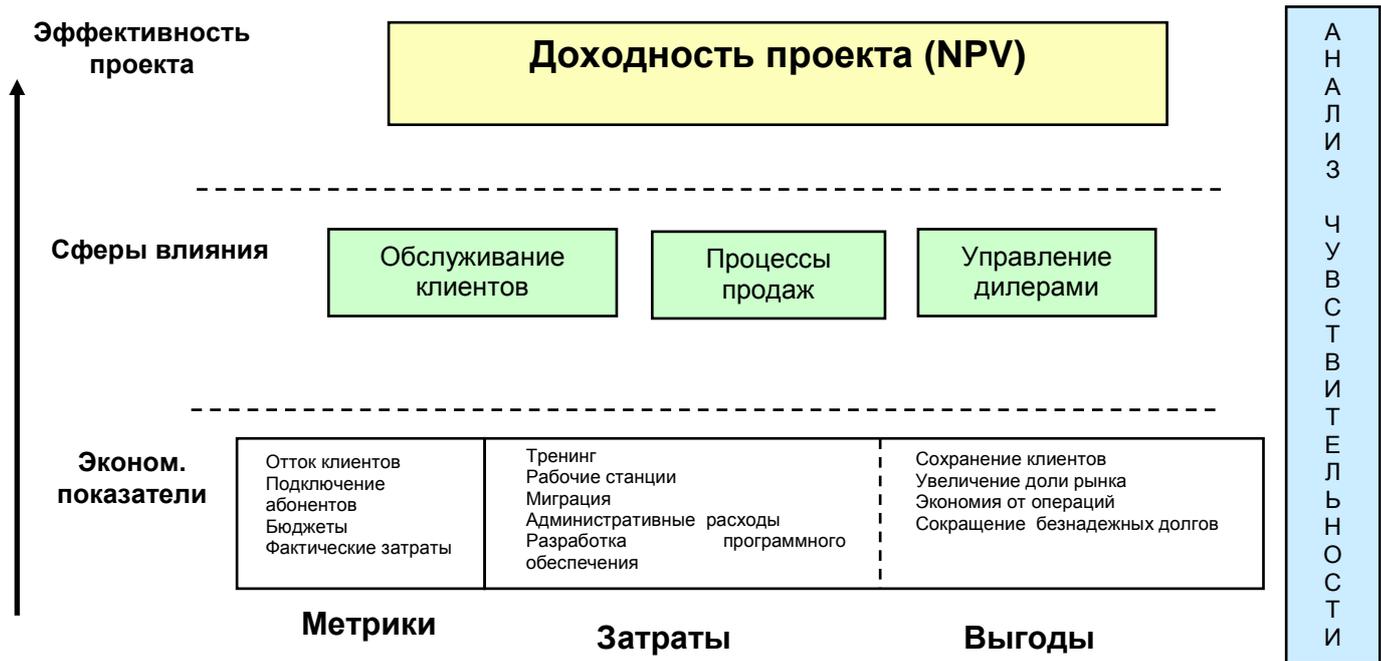


Рис.13 Модель бизнес-анализа

Модель бизнес-анализа формулируется путем построения Древа доходности (рисунок 22), где показываются основные факторы доходности проекта и их последствия на деятельность компании. Получив Древо доходности, проводят дополнительные исследования для определения чистого эффекта от реализации проекта и наконец документально оформляют бизнес-анализ.

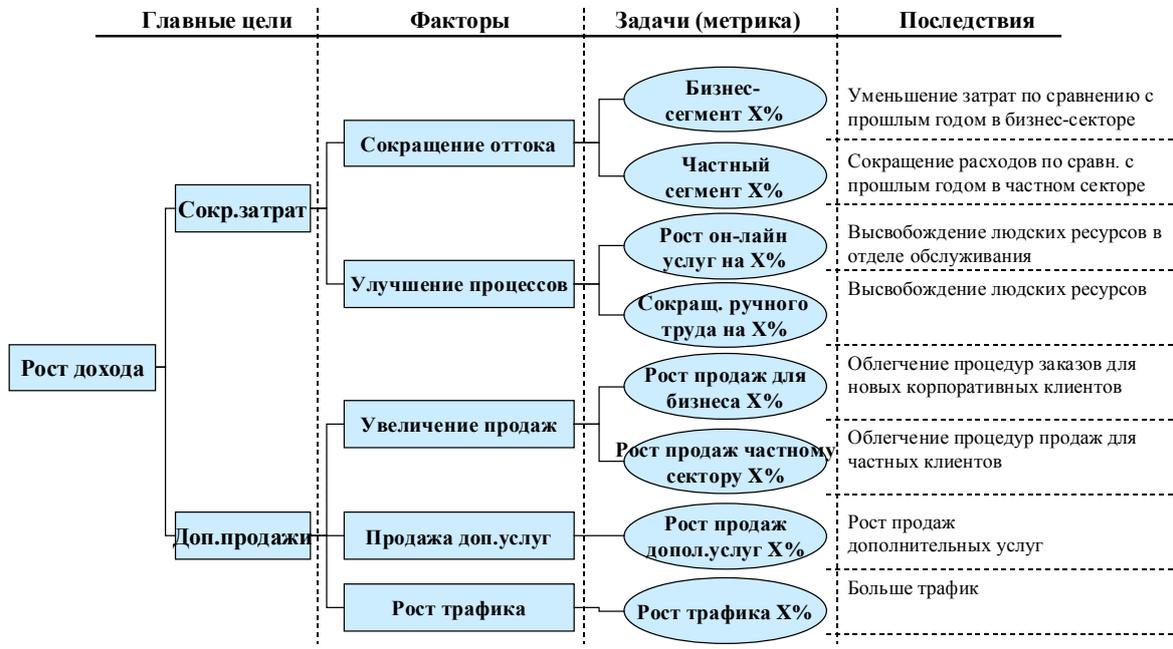


Рис.22 Древо доходности

После подготовки версии бизнес-анализа начинается процесс управления изменениями (рисунок 23).

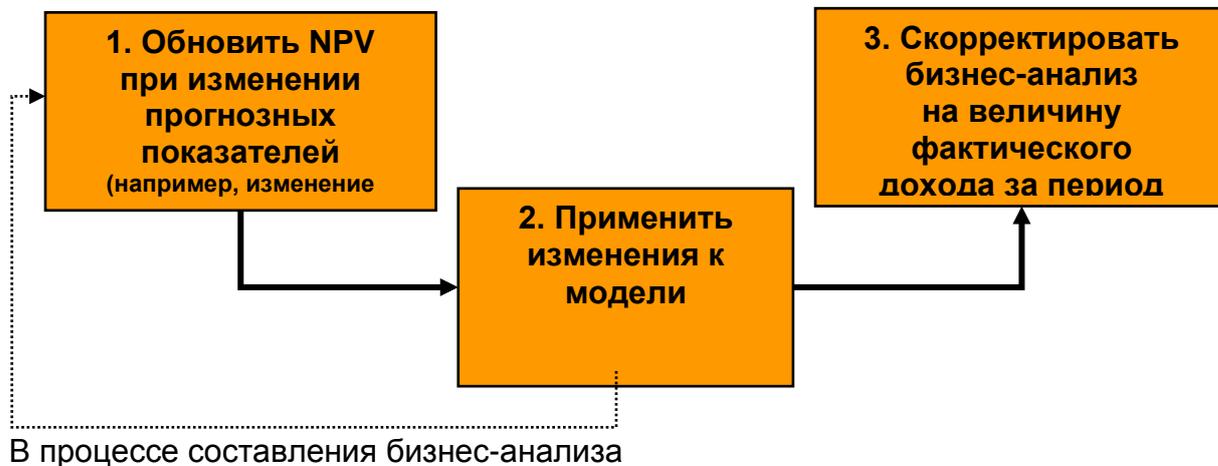


Рис.14 Управление изменениями в бизнес-анализе

9.3.4 Рекомендации по проведению бизнес-анализа

Для наиболее успешной работы над бизнес анализом следует пользоваться следующими рекомендациями:

- Применение единой методологии для всех бизнес анализов, разработанной Программой Изменений и согласованной с менеджерами проектов
- Тесная работа руководства Программы Изменений с менеджерами проектов по формированию модели бизнес анализа, определяющей доходность проекта
- Одобрение менеджерами проектов структуры модели и временного графика бизнес анализа
- Тщательная, но не слишком детализированная подготовка материала, излагаемого в доступной форме
- Использование разработчиком типовой методологии, исходя из особенностей проекта

9.3.5 Методология: соглашение по ключевым параметрам в проектах

- Период действия проекта
- Ставка дисконтирования
- Уровень налогообложения
- Средний счет
- Стоимость привлечения нового абонента
- Затраты на сохранение абонента
- Комиссионные вознаграждения дилерам

9.3.6 Процедуры и ответственность участников

Процесс написания бизнес анализа и ответственность сторон приводится на Рис.15.

Исходя из приказа по Программе Изменений, ответственным лицом по написанию бизнес-анализа является менеджер проекта. В задачи финансового менеджера входит деятельность по методической помощи проектным менеджерам в проведении расчетов, исходя из

разработанной методологии. В частности, финансовый менеджер ответственен за следующее в процессе подготовки бизнес-анализа:

- Участие в подготовке проектного плана и его утверждения Управляющим Комитетом (наряду с проектными менеджерами и командой управления Программы Изменений)
- Развитие модели бизнес-анализа и Дерева доходности и его утверждение Дерева доходности (вместе с проектными менеджерами)
- Работа над допущениями, принимаемыми во внимание для всех бизнес-анализов и индивидуально к каждому из них, а также сбор данных, необходимых для проведения расчетов чистого дисконтированного дохода (NPV) проекта (вместе с проектными менеджерами)
- Представление расчетов NPV в форме электронных таблиц (самостоятельно)
- Проверка и согласование проведенных расчетов с заинтересованными сторонами из финансов, маркетинга и т.д. (вместе с проектными менеджерами)
- Подготовка и перевод первой черновой версии бизнес-анализа (вместе с проектными менеджерами и командой управления Программы Изменений)
- Согласование и проверка корректности расчетов первой черновой версии бизнес-анализа (вместе с проектными менеджерами)
- Подготовка и перевод второй черновой версии бизнес-анализа с учетом высказанных замечаний и комментариев (вместе с проектными менеджерами и командой управления Программы Изменений)
- Утверждение черновой версии бизнес-анализа (вместе с проектными менеджерами)

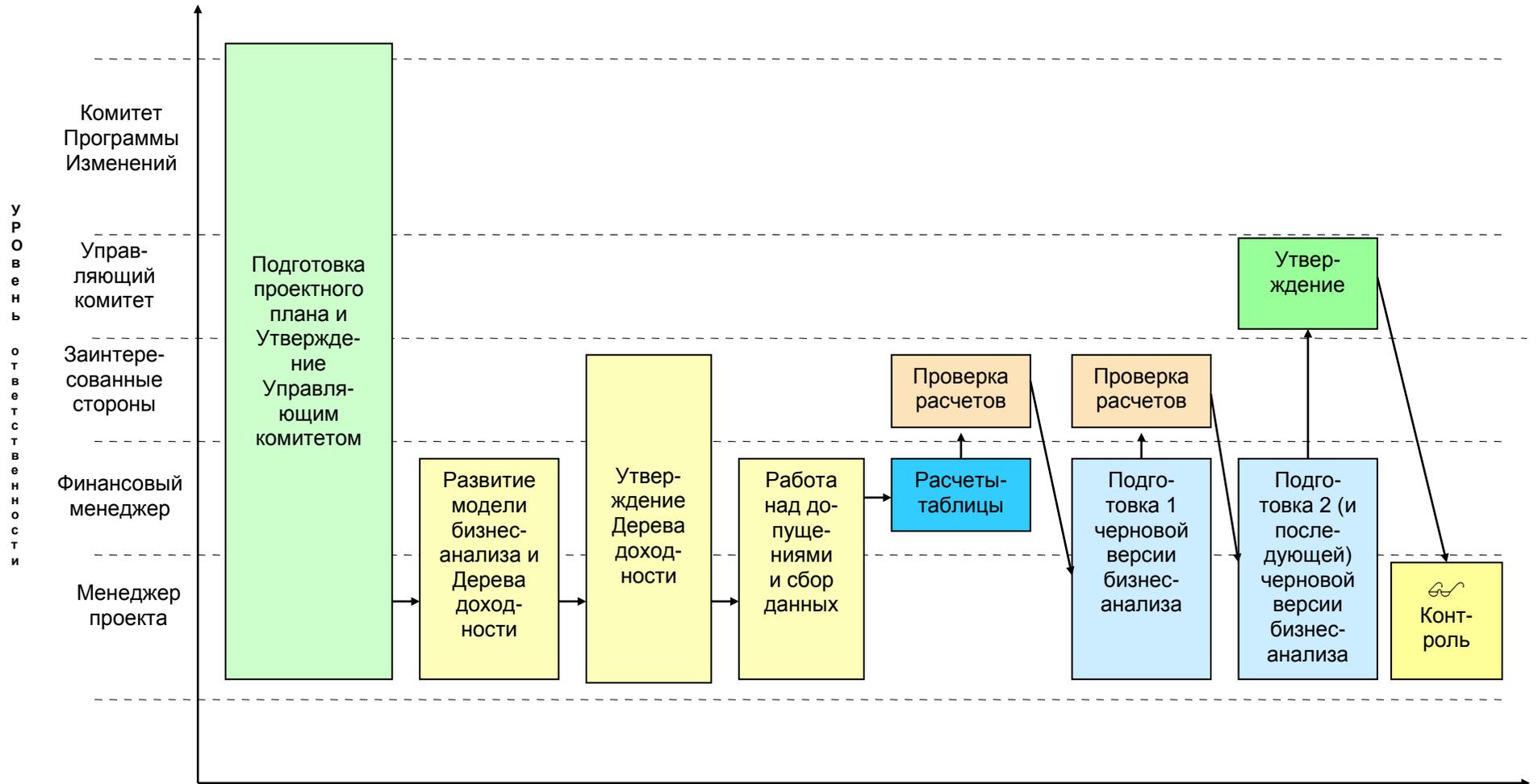


Рис.15 Процесс подготовки бизнес-анализа и распределения обязанностей

Бизнес-процессы

9.4 Управление проектом

Управление проектом включает планирование, организацию и контроль всех аспектов проекта в форме непрерывного процесса, направленного на достижение внешних и внутренних целей проекта. Эта деятельность связана с применением соответствующих навыков, инструментов и методов, а также с необходимостью находить баланс различных, иногда даже противоположно направленных требований и мнений.

От качества процессов управления проектом во многом зависят успех проекта и качество его результатов.

9.4.1 Планирование работ

Для решения задач планирования в проекте применяется метод планирования “сверху вниз”. При этом будет использоваться ряд уровней планирования, в зависимости от степени детализации работ и задач.

Руководитель проекта осуществляет планирование на высоком уровне, рассматривая общий план проекта в целом, включающий только общие временные рамки каждого рабочего пакета и утвержденные контрольные точки. Руководители отдельных направлений (каждого подпроекта) и ответственные за отдельные задачи отвечают за подготовку более подробного плана работ по соответствующим направлениям на основе заданных временных рамок.

Для планирования работ и составления временного графика их выполнения используется предусмотренное программное средство MS Project 98.

Методика планирования заключается в следующем:

1. Устанавливается начальная дата выполнения пакета работ (берется из более общего плана предыдущего уровня);
2. Перечисляются все работы, которые необходимо выполнить, приблизительно в том порядке, в котором их следует выполнять; отдельные работы не должны быть слишком большими, чтобы было легко отслеживать их выполнение;
3. Определяется трудоемкость выполнения каждой работы (в принятых единицах – человеко-дни, недели);
4. Определяется, какие ресурсы привлекаются к выполнению каждой работы, т.е. кто и в каком объеме участвует в выполнении работы; в зависимости от совокупного объема привлеченных ресурсов MS Project установит длительность выполнения работ;
5. Устанавливаются взаимозависимости между работами, и осуществляется связывание зависимых работ;
6. Для достижения контрольной точки в установленный планом верхнего уровня срок осуществляется корректировка длительности отдельных работ за счет перераспределения ресурсов, изменения последовательности выполнения или запараллеливания отдельных работ;
7. Составленный план согласовывается с руководителем/зам.руководителя проекта, после чего принимается в качестве базового для выполнения данного рабочего пакета.

Контроль за выполнением проекта осуществляется по методике, основанной на контрольных точках. Каждая контрольная точка и возможные связанные с ней риски детально описываются в специальном документе, который содержит следующее:

1. идентификационный номер контрольной точки
2. наименование контрольной точки
3. точное описание контрольной точки

4. предыдущие результаты, необходимые для выполнения работ, приводящих к достижению контрольной точки
5. описание риска - последствий недостижения данной контрольной точки в срок на другие контрольные точки проекта.
6. ФИО ответственного лица за достижение контрольной точки
7. планируемая дата начала соответствующих работ
8. планируемая дата завершения работ – дата достижения контрольной точки

Соблюдение контрольных точек контролируется в отчетах по проекту, представляемых 2 раза в месяц, и регулярно обсуждается на общих совещаниях команды проекта.

Руководство Программы изменений получает информацию только о соблюдении контрольных точек.

9.4.2 Контроль и приемка результатов

Для обеспечения хорошего качества и своевременного получения конечных результатов предусматривается постоянный контроль результатов в процессе выполнения работ.

Промежуточное состояние всех результатов на стадиях 25%, 50% и 75%-ой готовности рассматривается и обсуждается на еженедельных собраниях команды проекта. Состояние всех запланированных результатов и проблемы, влияющие на сроки получения и качество результата, отражаются в еженедельных отчетах исполнителей и отчете о состоянии проекта.

В рамках проекта прием окончательных результатов осуществляется руководителем проекта с последующим утверждением на общем собрании команды проекта.

Окончательные результаты предварительно рецензируются консультантом проекта – представителем компании и специалистом по качеству из команды проекта.

Руководитель проверяет результаты на полноту содержания и соответствие требованиям по представлению, определенным в начале выполнения пакета работ. Он оценивает предоставленные результаты по десятибалльной шкале, принимая во внимание и процесс получения результата. Оценка результатов влияет на бонусы, назначаемые по результатам работ.

9.4.3 Управление проектными ресурсами

Управление проектными ресурсами осуществляется с целью обеспечения наличия необходимых ресурсов для соответствующих этапов и задач проекта. Ресурсные планы будут указывать, какие ресурсы необходимы для нужд проекта и когда именно они потребуются. В этих планах также отражаются источники и способ получения ресурсов.

Для осуществления ресурсного планирования будет применяться предусмотренное программное средство MS Project 98.

За своевременное привлечение необходимых специалистов отвечает Руководитель проекта.

9.4.4 Плановые совещания участников Программы

В ходе выполнения проекта будут проводиться регулярные проектные совещания. Их типы и состав участников определяются ниже:

ID	Название	Организатор	Участники	Частота
SCM	Заседание Управляющего Комитета	Руководитель/ зам. руководителя проекта	Члены Управляющего Комитета	1 раз в месяц
CPM	Встреча руководителя проекта с Командой	Директор Программы Изменений	Члены команды управления	1 раз в неделю

	Программы Изменений		Программы Изменений, руководитель проекта	
PTM	Совещание команды проекта	Руководитель/ зам. руководителя проекта	Все члены команды проекта	1 раз в неделю
RGM	Совещание с участниками Консультативно-координационной группы	Руководитель/ зам. руководителя проекта	Члены ККГ (по необходимости)	по необходимости
OPM	Оперативные /рабочие совещания	Руководитель/ зам. руководителя / участник проекта	члены команды проекта, сотрудники подразделений	по необходимости

Продолжительность совещаний и их результаты должны быть оптимизированы путем использования методики, ориентированной на результаты. Это обеспечит:

- Минимизацию частоты и длительности совещаний за счет оптимизации работы совещаний.
- Документирование и обеспечение возможности оценки и контроля всех важнейших результатов совещания.
- Координацию и обеспечение выполнения решений, принятых на совещании.

Не менее чем за 36 часов до совещания всем участникам и приглашенным рассылается повестка дня, в которой указывается место и время совещания, список участников, перечень планируемых к рассмотрению вопросов. Стандартная форма повестки дня содержится в Приложении 3. Вместе с повесткой отправляются необходимые документы.

Все результаты совещания фиксируются в протоколе совещания стандартной формы (Приложение 2).

Основные результаты:

Тип	Результат	Краткое описание
A	Заданное Действие (поручение)	указывается объект (ключевое слово), только одно ответственное лицо, конкретный срок исполнения и дается описание действия: точное описание ожидаемых результатов и способа их достижения
D	Решение	указывается объект (ключевое слово) и излагается относящееся к нему решение, с которым согласились все участники совещания
S	Статус	констатация в ходе совещания наиболее важных моментов, относящихся к проекту; это информация общего характера, которая может быть важна для выполнения рабочего плана. Указывается объект (ключевое слово) и дается описание статуса
E	Мероприятие	Указывается объект (ключевое слово), ответственное лицо, срок проведения и название мероприятия, например, фиксируется дата следующего совещания

Основные правила, применяемые при использовании данного метода.

1. Результаты совещания должны быть четко сформулированы и доведены до сознания всех участников. Формулировка результатов должна быть ясной и недвусмысленной. Сразу после результата должно приводиться его объяснение. Важно, чтобы все участники совещания приняли участие в формулировке его результатов и заявили об их согласии с принятой формулировкой. Это позволяет избежать недоразумений и

противоречий после совещания. В конце совещания целесообразно кратко повторить его результаты для всех участников совещания.

2. Все зафиксированные результаты совещания должны быть сохранены и надлежащим образом распространены. Протоколы совещаний регистрируются в базе данных поручений, как правило, в тот же день. Оформленные протоколы распространяются всем участникам совещаний в тот же день или, по крайней мере, на следующий день после совещания. Проверка реализации результатов происходит на еженедельной основе. Комментарии к текущему статусу исполнения также регистрируются в базе данных в качестве контрольных мер.

Данная методика обеспечивает возможность четкого документирования, оценки и контроля выполнения результатов.

9.5 Отчетность по проекту

9.5.1 Для чего необходима отчетность?

Отчетность в процессе выполнения проекта преследует следующие цели:

- Обеспечение возможности получения информации о состоянии проекта и выполнении плана проекта.
- Минимизация объема отчетных материалов по проекту за счет обеспечения качества и точности предоставляемой информации.

9.5.2 Виды отчетности

Предусматриваются следующие виды отчетности:

- Руководитель проекта еженедельно отчитывается о текущем состоянии работ по проекту и проведенной запланированной и незапланированной деятельности в виде Отчета по Проекту установленной формы (Приложение 1). Отчеты передаются в Дирекцию программы изменений по вторникам до 13:00 .
В отчете отражаются выполнение запланированных на отчетный период работ и полученные результаты, достигнутый прогресс по всем продолжающимся задачам, завершённые в отчетном периоде задачи, использование ресурсов проекта (чел./дни, финансы)
Описываются возникшие проблемы и риски, а также действия, предпринятые или предлагаемые менеджером для их разрешения. Отчет может содержать запросы на действия вне рамок проекта, которые должна инициировать Дирекция изменений.
- Члены команды проекта 1 раз/неделю предоставляют краткие отчеты руководителю проекта, которые он использует для подготовки общего отчета о ходе выполнения проекта. Форма индивидуальных отчетов приведена в Приложении 2. В заголовке отчета указывается автор и отчетный период. Структура недельного отчета, названия и нумерация разделов не должны меняться. Названия разделов выделяются полужирным шрифтом. Позиции внутри разделов последовательно нумеруются. Отчеты пересылаются по электронной почте руководителю (зам. руководителя) проекта по понедельникам до 13:00.
- По окончании больших этапов проекта, а также в конце проекта составляются итоговые отчеты.

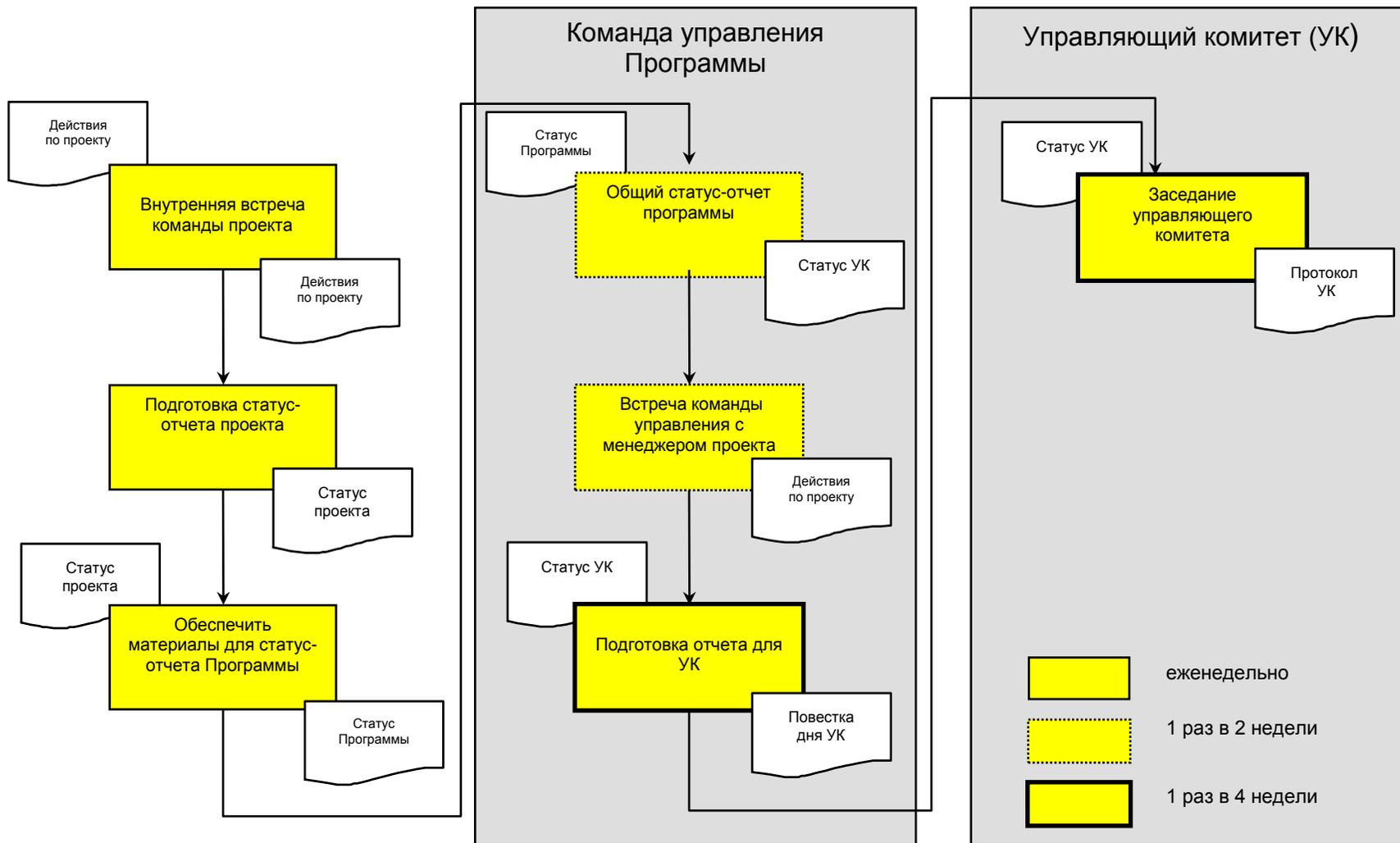


Рис.16 Отчетность по проектам

9.6 Финансовый контроль проекта

Финансовый контроль (ФК) по проектам представляет собой контроль расходования средств, запланированных бюджетом проекта. ФК осуществляется в рамках проекта Руководителем проекта или назначенным им лицом (заместитель руководителя или ассистент проекта), а в рамках Программы (Дирекции)—Координатором/контролером Программы (либо лицом, исполняющим данные обязанности) при содействии Финансового менеджера Программы (либо Финансовой дирекции).

Внутри проекта ответственность за исполнение бюджета несет руководитель данного проекта. Руководитель проекта может расходовать только средства в рамках бюджета своего проекта и по ранее запланированным направлениям (статьям расхода в соответствии с принятой детализацией расходов). Чтобы избежать ситуации, когда не хватает бюджетных средств, либо появляется необходимость оплаты товара/услуги, не предусмотренной планом, необходимо уделять более серьезное внимание процессу бюджетирования (см. соответствующую Процедуру).

Для удобства осуществления процедуры ФК Координатор/контролер Программы ежемесячно рассылает руководителям проектов запрос на предоставление графика платежей в рамках проекта на месяц вперед. На основании полученных попроектных графиков составляется общий график платежей на следующий месяц по Программе, который может быть использован для планирования договоров с поставщиками, составления отчетов/презентаций руководству Программы либо компании, оценки наличия неизрасходованных средств в соответствующих статьях бюджета и принятия своевременных мер по предотвращению спорных вопросов.

Процесс оплаты в рамках бюджета проекта и предоставленного графика платежей инициируется руководителем проекта и детально приводится в соответствующей Процедуру (См. Приложение...)

Оплата в рамках бюджета производится на основании Служебной записки на оплату, шаблон которой приведен в *Приложении...* Ответственный за заполнение служебной записки должен указать назначение платежа, отразив суть платежа (пр.: за семинар, приобретение компьютеров, и т.д.) и полноту оплаты (пр.: предоплата 30%), привести данные о номере, дате и сумме Счета, выставленного Поставщиком, а также Договора, если он был заключен. Наконец, в Служебной записке необходимо указать реквизиты Получателя платежа (которые также указаны в Счете на оплату), указать, из бюджета какой дирекции производится платеж, привести название соответствующей бюджетной статьи, проекта, а также координаты ответственного за составление Служебной записки лица.

Служебная записка на оплату заполняется на основании Счета на оплату, который выставляется Поставщиком по просьбе представителя проекта. Необходимо иметь в виду, что связываться с Поставщиком на предмет выставления Счета необходимо по крайней мере за 1 неделю до срока платежа, чтобы Финансовый отдел компании успел произвести необходимые операции по регистрации записки и перечислению денег. В некоторых случаях, в зависимости от предстоящего направления платежа (пр.: закупка техники с последующим обслуживанием, длительная подписка на информационные издания и т.д.) может возникнуть необходимость в заключении Договора с Поставщиком. В такой ситуации необходимо запросить типовой Договор у Поставщика, желательно в электронном виде, и начать процедуру его согласования с Финансово-Договорным отделом и Юридической службой компании по крайней мере за 2-3 недели до срока осуществления платежа, т.к. этот процесс может быть достаточно продолжительным.

Заполненная служебная записка вместе со Счетом на оплату передается Координатору/контролеру Программы для проверки, регистрации и передачи в ФДО на оплату в соответствии с упомянутой выше Процедурой. Согласованный и подписанный обеими сторонами Договор в 2-х экземплярах передается в ФДО для регистрации, затем второй экземпляр Договора необходимо передать Поставщику.

Координатор/контролер Программы осуществляет текущий финансовый контроль исполнения бюджета путем занесения сумм по служебным запискам и еженедельным отчетам ФДО об оплате в таблицу «Исполнение бюджета». В таблице отслеживаются данные по остатку бюджетных средств по статьям каждого из проектов, расходы проектов за месяц и накопительно, а также разница между планом платежей и фактическими расходами. Данные по каждому из проектов складываются в

консолидированной таблице бюджета Программы изменений. Данные таблицы используются для проверки наличия средств в бюджете проекта до осуществления платежа, а также для анализа исполнения бюджета за отчетный период.

Координатор/контролер Программы еженедельно при получении отчета из ФДО об оплате по служебным запискам в рамках бюджета Программы сверяет данные отчета с записями в таблице «Исполнение бюджета», и при наличии каких-либо расхождений, например, отсутствии определенных сумм в отчете либо появлении сумм по запискам, не прошедшим регистрацию контролером Программы, выясняет причину расхождений у сотрудников ФДО.

Раз в месяц Координатор/контролер Программы сверяет данные таблицы «Исполнение бюджета» с ежемесячным отчетом, получаемым из Финансово-аналитического отдела (ФАО). При наличии расхождений составляется ведомость расхождений и отправляется в ФДО для выяснения их причины и принятия меры по их ликвидации.

Ежемесячно Координатор/контролер Программы составляет и рассылает руководителям проектов накопительный детализированный отчет о расходовании средств в рамках бюджета соответствующего проекта и сумме остатка средств до конца года по каждой их статей.

Данные таблицы «Исполнение бюджета» используются для составления отчетности и презентаций на ежемесячных заседаниях Комитета Программы, а также для других отчетов руководству компании.

9.7 Административно-хозяйственная деятельность

Административно-хозяйственная деятельность включает в себя работу с сотрудниками Программы по организации следующих процессов: прием сотрудников на работу в Программу, перевод в Программу из других подразделений....., обеспечение всем необходимым рабочим мест сотрудников, организация доступа к общей электронной папке Программы изменений и подключение по необходимости к другим сетевым услугам, а также повседневная организационная работа, связанная с выполнением приказов по и решений соответствующих собраний Программы изменений.

Принимаемый на работу в Программу изменений сотрудник должен быть, по возможности, к моменту выхода на работу обеспечен магнитной картой/пропуском, временным пропуском, рабочим местом, компьютером, доступом в сеть и к соответствующим услугам, канцелярскими товарами, служебным телефоном (при необходимости). Деятельность по обеспечению новых сотрудников инициируется руководителем соответствующего проекта либо директором Программы, которые заблаговременно направляют координатору Программы информацию о сроках выхода и данных на планируемого сотрудника. Детальное описание процессов, связанных с приемом на работу в Программу, приведено в соответствующей процедуре (см. Приложение 3)

Процессы, связанные с переводом сотрудника АО «.....» на работу в Программу изменений, также описаны в прилагаемой процедуре (См. Приложение 3)

Повседневная деятельность по обеспечению сотрудников Программы средствами для выполнения работы (компьютерные услуги, предметы мебели, компьютеры, телефоны и т.д.) также инициируется руководителями соответствующих проектов либо директором Программы путем направления координатору Программы заявок, преимущественно посредством электронной почты. На основании указанных заявок составляются служебные записки на имя Административного директора, директора Информационных технологий, заместителя Генерального Директора, директора по Маркетингу за подписью директора Программы изменений. Плановое обеспечение сотрудников канцелярскими товарами производится путем ежемесячного сбора координатором Программы заявок от руководителей проектов / членов команды управления Программы и составления коллективной заявки от дирекции Программы изменений.

10 План коммуникаций и документооборот

10.1 Коммуникация участников

10.1.1 Интранет

Одним из эффективных средств коммуникации между АО «.....» и Программой изменений является размещение информации о Программе на корпоративном сайте Интранета.

В Интранете размещается общая информация о Программе, дается описание проектов в рамках Программы, размещается информация о значимых событиях Программы изменений и проводится постоянная обратная связь в виде опроса сотрудников.

Результаты опроса регулярно обобщаются и комментируются в Интранете руководством Программы, а также обсуждаются на собраниях команды управления Программы.

10.1.2 MS Exchange

Основным способом коммуникаций внутри Программы, а также в рамках Программы с другими подразделениями АО «.....» является Microsoft Exchange. Сообщения, принятые от коллег по электронной почте, приравниваются к официальным запросам; на сообщения высылаются ответы в соответствующий срок.

10.1.3 Регулярные совещания

Ничто не заменит личных встреч менеджеров проектов с Командой управления Программой, с менеджерами других проектов. Для этого Команда управления проводит регулярные отдельные рабочие совещания с менеджерами проектов (еженедельно), а также общие собрания для всех менеджеров (ежемесячно) для более эффективного согласования работ по проектам.

Менеджеры проектов участвуют в заседаниях Управляющих комитетов возглавляемых ими проектов (один раз 2-4 недели), а также знакомятся с соответствующими решениями Комитета Программы, проводимыми ежемесячно.

10.1.4 Бизнес этика

Правильная организация взаимодействия как внутри команды проекта, так и на уровне линейных подразделений и других проектов способствует выработке целеориентированных решений возникающих проблем, оптимизации сроков обработки информации и принятия решений, сокращению сроков ответа на полученные сообщения и письменную информацию.

Это достигается стандартизацией взаимодействия за счет выработки определенных правил письменного и личного взаимодействия.

В качестве основы успешного взаимодействия должны быть введены следующие рекомендации и правила:

Конструктивная критика:

- Критика не должна быть деструктивной, т.е. излишне личной или общей.

- Конструктивная критика должна быть объективной, конкретной и ориентированной на цели проекта
- Для того, чтобы любая критика вызвала правильную реакцию сотрудников, занятых в проекте, всегда должно предлагаться решение.

Применение целеориентированных методов:

Суть этих методов изложена ниже в сравнении устоявшимися «классическими» методами.

“Классический” метод	Целеориентированные методы
Реакция	Действие
Ожидание указаний	Принятие на себя ответственности
Ожидание решения	Подготовка решения и помощь в его принятии. - Сбор и обеспечение всей имеющейся информации - Подготовка альтернативных решений и оценка их последствий и рисков
Ориентация на личные симпатии и антипатии	Ориентация на цели проекта
Восприятие неудачи как личного поражения	Понимание неудачи как элемента опыта
Жалобы	Конструктивная критика
Сомнения, ожидание	Смелость в принятии решения

Управляемый диалог

Необходимо объяснить, добиться понимания и внедрить методы управляемого диалога, т.к. они часто дают единственную возможность избежать серьезных недоразумений в ходе бесед и совещаний, проводимых в условиях контакта разных языков и культур. Управляемый диалог означает, что лицо, с которым ведется разговор, повторяет в сжатой форме обращенное к нему сообщение или вопрос, и затем говорящий исправляет либо подтверждает эту информацию. Этот метод особенно полезен для обсуждений, идущих на двух языках с переводом.

10.1.5 Рабочие языки

В качестве рабочих языков проекта приняты русский и английский. В связи с тем, что команда проекта сформирована из русскоговорящих специалистов, большинство рабочих документов будет готовиться на русском языке. Документы, предоставляемые Управляющему комитету, отсылаемые в компанию на ознакомление и рецензирование, а также другие обобщающие материалы по проекту, содержащие основные выводы и заключения, будут готовиться одновременно на двух языках.

10.2 Документооборот

Электронный архив Программы изменений необходим для формирования и сохранения «коллективного знания» по развитию новых проектов, обеспечивающих реализацию стратегических изменений и совершенствованию инфраструктуры компании.

Организация электронного архива Программы определяется «Общими правилами организации прав доступа и размещения информации в сетевых каталогах Программы изменений (См. Приложение 9).

В соответствии с Правилами, руководитель проекта/директор Программы присваивают участникам Программы соответствующую роль пользователя (участник проекта, особый участник проекта, руководитель программы, менеджер программы), позволяющую пользоваться информационными ресурсами Программы изменений в рамках своих должностных обязанностей.

В общую папку Программы заносится для работы и хранения значимая информация по работе каждого проекта, организационная информация, отчетность проектов и Программы, протоколы собраний, презентации участников, бюджет программы и любые другие данные, представляющие ценность в качестве опыта организации проектов. За организацию и ведение архива в рамках отдельного проекта отвечает руководитель данного проекта. Ведение архива на уровне Программы обеспечивает координатор Программы.

Процедура организации электронного архива Программы предусматривает обеспечение конфиденциальности хранящейся в нем информации, а также более эффективный процесс обмена информацией между участниками Программы.

10.2.1 Обмен письменными документами:

Для успешного обмена письменными документами в рамках проекта устанавливаются стандарты в отношении стиля, структуры документов и процедур работы с ними, кроме того:

- все служебные документы (меморандумы) проекта должны сопровождаться списком адресатов; для каждого адресата указывается ожидаемое действие в отношении содержимого документа, а также предпочтительный срок реакции; это помогает адресатам лучше планировать использование их рабочего времени.
- все служебные записки (меморандумы), в отношении которых необходимо решение руководителей проекта, должны содержать изложение проблемы и альтернативные решения с оценкой соответствующих рисков.

Для распространения письменных документов и различного рода сообщений, а также для оповещения участников проекта должна использоваться электронная почта. В связи с этим всем участникам проекта следует регулярно (с периодичностью ≈ 3 часа) просматривать и обрабатывать.

10.2.2 Программное обеспечение

Для подготовки документов в рамках проекта применяются следующие стандартные программы:

№	Тип программы	Стандарт
1.	Текстовый редактор	MS Word 2000
2.	Электронная таблица	MS Excel 2000
3.	Средство подготовки презентаций	MS Power Point 2000
4.	Электронная почта	MS Outlook 2000
5.	Средство планирования работ/ресурсов	MS Project 98
6.	Средство графического представления ИС	Visio Professional 5.0
7.	Средство разработки и моделирования ИС	ARIS Toolset 4.1

10.2.3 Виды и статусы документов

Документы проекта будут храниться и использоваться в виде электронных документов и документов на бумажных носителях. Документы обоих видов равнозначны и имеют одинаковую силу.

Документы на бумажных носителях распечатываются для ознакомления, для обсуждений, для утверждения руководством компании, а также для сохранения окончательных версий в архиве проекта.

Документам присваивается один из статусов: предварительный (draft) или действующий (active).

Документы, находящиеся в стадии разработки, получают статус «предварительный». Текущий рабочий вариант готовящейся версии этого документа находится в распоряжении автора (в его рабочей директории или на локальном диске). Для ознакомления других участников проекта и сотрудников компании с этим вариантом версии автор распространяет его по электронной почте или размещает в подкаталоге Draft для результата, к которому данный документ относится.

После принятия результатов проекта Управляющим комитетом и утверждения их Комитетом Программы изменений версия документов признается официальной, соответствующие документы получают статус «действующий», и их дальнейшее изменение не допускается. Документы размещаются в подкаталоге результата с номером принятой версии и распечатываются для архива.

Если возникает необходимость дальнейшей корректировки документов, то это осуществляется в рамках подготовки следующей версии со статусом «предварительный».

10.2.4 Хранение и доступ к документам

Устанавливается следующая структура каталогов для хранения электронных документов проекта:

1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	пооянения
Index			Индексный файл основных документов проекта
Planning	Project plans	Eng Rus	Первоначальный план проекта
	Milestones		Документы, описывающие контрольные точки и связанные с ними риски
	Works plans	Segment 1 Segment n	Рабочие планы для отдельных сегментов работ
Finance	Budget		Документы, относящиеся к бюджету проекта
	Business case	Eng Rus	Документы по бизнес-анализу проекта
	Expenses	Purchase Motivation	Документы по расходам проекта Документы по мотивации персонала проекта
Reports	Project status Problems status		Отчеты о состоянии проекта Документы по проблемным вопросам проекта
	Personal		Индивидуальные отчеты членов проекта
Meetings	Steering committee Project team Reference group		Документы, протоколы, решения Управляющего комитета Документы, протоколы, решения собраний команды проекта Документы, протоколы, решения собраний членов ККГ
	Working		Документы, протоколы, решения рабочих совещаний
Project standards	Handbook Templates		Настоящее руководство Стандартные формы документов
Staff	Job descriptions Training		Описание функциональных обязанностей членов команды Документы, касающиеся обучения

1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	пооянения
Methodology	Model		членов команды
	Procedures		Документы по моделям построения
	Templates		Документы по процедурам построения
Deliverables			Стандартные формы описаний компонентов
Knowledge library			Результаты проекта
Works	AVM_work		Статьи, материалы, документы внешних организаций и авторов на тему
	KVK_work		Рабочие каталоги участников проекта
		

Права доступа к каталогам определяются документом «Общие правила организации прав доступа и размещения информации в сетевых каталогах Программы Изменений».

Хранение бумажных документов осуществляется в папках. Набор папок и структура разделов в них будет соответствовать каталогам электронных документов.

Каждая папка должна содержать титульную страницу, на которой отражена структура разделов папки.

В начале каждого раздела устанавливается разделитель. Внутренняя структура раздела и список хранящихся документов представляется на первой странице, следующей после разделителя.

10.2.5 Имена файлов / Правила построения имен

Допустимая длина имен файлов в среде Windows - 256 символов. Поэтому создаваемым документам могут быть даны имена, которые однозначно раскрывают их содержание. В то же время следует придерживаться общих правил для всех документов проекта.

Предлагаемые правила именования файлов, содержащих различные документы

nnnnnnnnnnnn_vv_l.zzz

где

nnnnnnnnnnnn - название документа (желательно не более 3-х слов)

vv - версия

l - язык (r - русский, e - английский)

zzz - расширение, добавляемое конкретной программой

напр. Excel - .xls

Powerpoint - .ppt

Word - .doc

Специальные правила для:

Служебных записок/ писем

aaaaaaa yy-mm-dd l.zzz

aaaaaaa - адресат

yy - год

mm - месяц

dd - день месяца

j - язык (r - русский, e - английский)

zzz - расширение, добавляемое конкретной программой

Прот околы совещаний

bbb yy-mm-dd vv l.zzz

bbb - ID совещания
yy - год
mm - месяц
tt - день месяца
vv - версия
l - язык (r - русский, e - английский)
zzz - расширение, добавляемое конкретной программой

10.2.6 Стандарты оформления документов

Для лучшей ориентации в потоке документов необходимо иметь возможность с первого взгляда определять содержание документа. На практике для этого используются стандартные колонтитулы, содержащие следующую базовую информацию о документе:

- Название проекта
- Наименование документа
- Автор
- Дата
- 1. Версия
- 2. Статус документа
- 3. Имя файла (на английском / русском языках)
- 4. Общее количество страниц в документе

В общем случае документы проекта должны иметь следующие стандартные колонтитулы.

Верхний колонтитул остальных страниц:

Проект Информационная Архитектура компании

Документ Организация работ по проекту

Код:

Нижний колонтитул остальных страниц:

<i>Файл:</i> Имя файла.doc	<i>Дата сохранения</i> 09.02.2000
<i>Авт ор:</i> Ф.И.О.	<i>Ст ат ус</i> draft <i>Версия:</i> 0.3 Стр. 3 из 13

Прим. В корот ких документ ах (1-2 ст р.) т ит ульные ст раницы не т ребуют ся.

На второй странице документа помещается таблица распространения данного документа:

Распространено:

Ф.И.О.	Дата	Действие	Срок

Для документов, подверженным регулярным изменениям, также включается таблица с историей изменений версий документа.

История изменений:

Версия	Дата	Внесенные изменения	Документ	Утвержден
0.4	10.02.2000	1. добавлено описание процесса приемки результатов	Handbook_v_1.0_Rus_Spec.doc	

Каждый документ следует начинать с введения, объяснения целей документа и краткого содержания. Если документ длиннее 3 страниц, он должен иметь список содержания.

Необходимо структурировать информацию и нумеровать каждый параграф; это позволяет находить соответствующие пункты при двуязычном обсуждении, если участники используют и русский, и английский вариант документа.

Допустимыми стандартными шрифтами документов являются Arial, Courier New, Times New Roman.

10.2.7 Распространение документов

Распространение документов осуществляется по электронной почте. Каждый документ содержит список распространения в виде следующей таблицы, которая присутствует на второй странице и содержит перечень адресатов и действий, которые им необходимо предпринять в связи с полученным документом:

Кому:	Дата	Действие:	Срок:
1)	2)	3)	4)

где

- 1) Имя для рассылки (в алфавитном порядке)/ конфиденциальность
- 2) Дата распространения
- 3) Действие, ожидаемое от адресата (утверждение, комментарий, реализация)
- 4) Срок исполнения указанного действия

Стандартные списки рассылки:

Название документа	Список рассылки
Недельный отчет о состоянии проекта	Соответствующий каталог Программы изменений
Протокол совещания	1. участники совещания, 2. лица, которым поручено выполнить определенные действия копия: руководитель/зам. руководителя проекта
Индивидуальные отчеты	руководитель/зам. руководителя проекта

11 Мотивация сотрудников и их профессиональное развитие

Мотивация персонала, участвующего в проектах Программы изменений осуществляется в виде выплаты дополнительных бонусов. Бонус назначается по итогам работы за календарный квартал и для сотрудников АО «.....» может достигать 25% от установленного размера квартальной заработной платы. Размер бонуса определяется руководителем проекта, утверждается - Директором Программы изменений.

12 Приложения

12.1 Приложение 1: Должностные обязанности

12.1.1 Директор Программы

Директор Программы руководит командой управления Программы и его роль схожа с традиционной позицией исполнительного директора (CEO) любой компании.

Служебные обязанности

- Директор Программы осуществляет общее руководство Программой, несет ответственность за её бюджет, график работ и ожидаемые результаты совместно с Комитетом Программы, а также отвечает за реализацию Программы на уровне проектов.
- Руководит командой управления Программы.
- Утверждает правил и процедуры для команды управления.
- Согласовывает вопросы распределения сотрудников в рамках Программы и проектов с Комитетом Программы и руководством «.....а».
- Обеспечивает команду управления и проектные группы всей необходимой инфраструктурой.
- Отвечает за развитие и внедрение Плана коммуникаций для Программы изменений и представляет команду управления Программы в корпоративных газете и журнале.
- Участвует в заседаниях Комитета Программы и отвечает за подготовку повестки дня для этих заседаний.

Отчитывается перед: Комитетом Программы изменений

Работает в тесном сотрудничестве с: командой управления и руководством компании

Получает поддержку от: всех членов команды управления Программы

12.1.2 Менеджер Программы

Управление Программой – это деятельность на ежедневной основе с каждым проектом в отдельности на уровне Программы. Менеджер Программы действует как заместитель Директора Программы и фокусируется внутри проектов для обеспечения успешного их выполнения.

Служебные обязанности

- Координирует и отслеживает ход всех проектов на ежедневной основе по вопросам соблюдения временного графика, основных контрольных точек, достижения намеченных результатов, расходы проектов и возможные риски.
- Действует как передовая линия в поддержке менеджеров проектов во всех перекрестных вопросах с другими проектами, если подобная ситуация возникает у конкретного проекта.
- Подготавливает ежемесячный статус-отчет от имени Директора Программы.
- Участвует в заседаниях Комитета Программы и Управляющих комитетах проектов.

Отчитывается перед: Директором Программы

Работает в тесном сотрудничестве с: менеджерами проектов

Получает поддержку от: всех членов команды Управления

12.1.3 Финансовый менеджер

Основная - подготовка бюджетов проектов и бюджета Программы, осуществление контроля за их исполнением, проведение бизнес-анализа проектов Программы и оказание методологической поддержки для анализа финансово-хозяйственной деятельности Компании.

1. Формирование и согласование плана бюджетов проектов и Программы в целом совместно с руководителями проектов и представителями Финансовой дирекции и участие в мероприятиях по утверждению проекта бюджета Программы.
2. Подготовка предложений по корректировке бюджета и перераспределению средств между проектами в связи с изменением статуса проектов и прочими обстоятельствами.
3. Осуществление приема, рассмотрения служебных записок на оплату и ведение контроля за исполнением бюджета Программы (проектов) по предоставляемым платежным документам:
 1. проверка наличия статьи затрат в разделах бюджета Программы (проекта) или соответствующей линейной дирекции;
 2. обоснованность отнесения планируемого платежа на данную статью бюджета Программы (проекта);
 3. наличие средств по статье затрат в бюджете Программы (проекта);
 4. возможность перенесения средств из других разделов бюджета проекта или бюджетов других проектов в определенных временных рамках, согласовав с директором Программы;
 5. при невозможности оплаты платежа в рамках бюджета Программы (проекта) предоставление мотивированного отказа с объяснением причин.
4. Визирование служебных записок на оплату при соблюдении процедур исполнения бюджета Программы и предоставлении их координатору/контролеру Программы для снятия копии, регистрации и передачи директору Программы.
5. Сверка данных таблицы "Исполнение бюджета" с отчетами, получаемыми из ФДО вместе с координатором/контролером Программы. При наличии расхождений выяснение их причин, и принятие мер по их ликвидации.
6. Тесное сотрудничество с Командой управления и руководителями проектов Программы по возникающим бюджетным вопросам, подготовка отчетов об исполнении бюджета (по мере необходимости) для заседаний Комитета Программы, и информирование его участников о путях преодоления бюджетного дефицита или перераспределении неиспользованных средств.
7. Участие в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональном использовании ресурсов Программы и Компании.
8. Выполнение комплекса работ по подготовке бизнес-анализа (бизнес-кейсов) проектов как Программы, так и линейных подразделений Компании путем разработки моделей для оценки условий и сроков окупаемости затрат на разработку и реализацию проектов с оценкой времени жизни результатов проектов:
9. проведение встреч с руководителями проектов для утверждения плана мероприятий по проведению бизнес-анализа с согласованием модели бизнес-анализа, включающей критерии оценки, сферы анализа и т.д.;
10. интервьюирование заинтересованных лиц в линейных подразделениях для развития интегральной модели "Дерево доходности" и нахождение основных источников дохода проекта;
11. сбор данных и согласование допущений;
12. производство расчетов совместно с руководителями проектов и составление таблиц;
13. проверка расчетов совместно с заинтересованными лицами Компании и написание черновых версий бизнес-анализа с последующим их утверждением.
14. Обоснование экономической и стратегической необходимости осуществления проектов и обеспечение директора Программы и других заинтересованных лиц достоверной информацией по эффективности инвестиций в проекты.
15. Постоянное совершенствование методик и приемов, используемых для написания бизнес-анализа и их распространение в Компании путем проведения семинаров и презентаций для

руководителей проектов и линейных подразделений, а также широкое применение специализированных программных продуктов для оценки эффективности инвестиций.

16. Участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности Компании и/или его подразделений, разработке и внедрении прогрессивных форм и методов ведения финансово-экономического анализа

12.1.4 Менеджер по ИТ архитектуре

Основная – экспертиза и координация работ в области информационных технологий по проектам Программы Изменений

- Экспертиза и подготовка ИТ-решений для реализации стратегических инициатив и проектов компании
- Анализ, подготовка и согласование планов проектов в части ИТ
- Анализ, подготовка и согласование концептуальных архитектурных моделей информационных систем
- Анализ, подготовка и согласование ИТ-стратегии и основных направлений развития ИТ
- Разработка методик для организации и обеспечения ИТ поддержки участников работ по Программе Изменений
- Обеспечение ИТ поддержки электронной базы знаний Программы Изменений
- Поддержка Интранет-раздела Программы Изменений

12.1.5 Координатор / контролер Программы (Program Coordinator & Controller)

Организация административной деятельности внутри подразделения, содействие менеджеру Программы по координации работы с проектами, осуществление попроектного бюджетного контроля в рамках дирекции

- Обеспечение участников дирекции Программы изменений необходимыми ресурсами, заказ и распределение по согласованию с директором Программы вычислительной техники, телефонов, мебели, канцелярских товаров
- Подготовка собраний в рамках Программы и оформление их результатов, включая, по согласованию с Менеджером Программы, составление повестки собрания, оповещение участников, ведение протокола
- Участие во внутренних собраниях Программы, обсуждение вопросов, включенных в повестку, внесение предложений по решению вопросов
- Контроль своевременного предоставления отчетности от проектов
- Организация и контроль размещения информации в «Электронном архиве» на общей папке Программы Изменений в соответствии с принятыми Правилами
- Ведение таблицы исполнения бюджета по проектам и Программе в целом, регистрация служебных записок на оплату, содействие Финансовому менеджеру в вопросах, связанных с контролем исполнения бюджета Программы
- Координация прочей деятельности в рамках Программы, включая контроль за соблюдением принятых процедур, при необходимости разработка организационных процедур, подготовка материалов для страницы Программы на корпоративном сайте Интранет и т.д.

12.1.6 Менеджер по контролю исполнения проектов (Quality assurance & release Manger)

Основная – экспертиза и координация работ по всем проектам Программы Изменений

- Экспертиза и проверка соответствия хода работ утвержденным проектным планам
- Выработка рекомендаций для менеджеров проектов и команды управления Программы по распределению ресурсов между различными проектами и в целом по Программе изменений.
- Создание полного варианта «Руководства по управлению проектами» для Программы изменений

- Адаптация «Руководства» для проектов в линейных подразделениях и придание ему общекорпоративного стандарта ведения проектов
- Участие в регулярном обновлении Интранет-страницы Программы изменений

12.1.7 Менеджер проекта

Основная - эффективное управление проектом для достижения запланированных результатов в установленные сроки.

- Составление подробных планов выполнения рабочих пакетов
- Уточнение/корректировка рабочих планов
- Определение результатов работ, их содержания и форматов представления
- Определение подходов и методик выполнения работ
- Распределение заданий между членами команды проекта
- Контроль сроков выполнения заданий
- Контроль получаемых результатов на соответствие содержанию и форматам представления, на полноту и качество
- Разрешение проблем, возникающих на уровне проекта
- Проведение рабочих совещаний
- Управление изменениями в проекте
- Подготовка отчетных документов для Дирекции Программы изменений и Управляющего комитета
- Обеспечение взаимодействия с Консультативно-координационной группой, другими проектами и линейными подразделениями

12.1.8 Заместитель менеджера проекта

- ♦ ежедневное управление проектом
- ♦ составление подробных планов выполнения рабочих пакетов
- ♦ уточнение/корректировка рабочих планов
- ♦ определение результатов работ, их содержания и форматов представления
- ♦ определение подходов и методик выполнения работ
- ♦ распределение заданий между членами команды проекта
- ♦ контроль сроков выполнения заданий
- ♦ контроль получаемых результатов на соответствие содержанию и форматам представления, на полноту и качество
- ♦ разрешение проблем, возникающих на уровне проекта
- ♦ проведение рабочих совещаний
- ♦ управление изменениями в проекте
- ♦ подготовка отчетных документов для Дирекции Программы изменений и Управляющего комитета
- ♦ обеспечение взаимодействия с Консультативно-координационной группой, другими проектами и линейными подразделениями

12.2 Приложение 2: Шаблоны документов

12.2.1 Форма отчета о состоянии проекта

Отчет о состоянии проекта
Проект « _____ »
За период
с ... – по ...

1. Ход выполнения

Этап работ	Полученные результаты /Состояние
Название этапа	•

2. Нерешенные вопросы

Описание	Рекомендации	Важность В / С / Н

3. Важные мероприятия

Организатор	Содержание	Участники	время	место

4. Контрольные точки

Наименование КТ	по плану	изменение	фактически	комментарии

5. Ресурсы

	план	факт	Δ
Сотрудники			
Внешние спец-ты			
Консультанты			
Рабочие станции			
Принтеры			
Рабочие места			
всего	факт	Δ	
-	15	-	

6. Риски

Описание риска	Предлагаемые меры	Последствия	Вероятность
	•	•	
	•	•	

7. Планируемые работы

Этап работ	Планируемые работы / результаты
Название этапа	•

12.2.2 Форма индивидуального отчета

Индивидуальный отчет: _____ Ф.И.О _____

Отчетный период: начало _____ конец _____

1. Оценка выполнения и статус запланированных работ к концу недели

Этап работ	Название запланированной работы	Что сделано за неделю	Статус (% выполнения)	Комментарии

2. Возникшие проблемы

Описание проблемы	Влияние на ход выполнения работ	Меры, предлагаемые для решения проблемы	Комментарии

3. Состоявшиеся встречи, контакты

Дата	С кем	Результат	Комментарии

4. План на следующую неделю

Этап работ	Название работы	Что будет сделано	Комментарии

5. Планируемое отсутствие

12.2.3 Форма повестки совещания

ПОВЕСТКА СОВЕЩАНИЯ

< Название совещания >

Date (Дата): 10.02.2000

Start (Начало)	12:00
Finish (Окончание)	14:00
Participants (Участники)	List (список)
Place (Место проведения собрания)	Room # (Ком.№ xx)

Topics (Темы)

Topic #1. Тема 1.	Speaker (Докладчик)
Topic #2 . Тема 2.	Speaker (Докладчик)
Open discussion Открытая дискуссия	All Все

Meeting Minutes: Person name
Секретарь совещания: Ф.И.О.

12.2.4 Форма протокола совещания

Название совещания

Дата проведения: 15 февраля 2000

Начало	09:00
Окончание	10:30
Участники	список
Место проведения	ком. №3 корп. А-5

Темы

Тема	Ответственный
Тема 1	Ф.И.О.
Тема 2	Ф.И.О.
Открытая дискуссия	Все

Протокол совещания

Излагаются основные положения состоявшегося обсуждения и сделанные выводы по каждой из тем.

Результаты совещания:

Тип результата	Объект:	Ответственное лицо:	Срок исполнения:	Что именно необходимо сделать/ подлежащие передаче (формат) результатов, / кому	Комментарии
1)	2)	3)	4)	5)	6)
A	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
D	xxx			xxx	
S	xxx			xxx	
E	xxx	xxx	xxx	xxx	

Пояснения:

1. тип результата (A, D, S, E)
2. объект, к которому имеет отношение результат
3. инициалы и фамилия ответственного лица
4. срок исполнения, по плану
5. подробное описание результата
6. необходимые комментарии

12.2.5 Форма решения Комитета Программы

Program Board Decision

12.2.5.1 Description of the Business Issue
•

12.2.5.2 Proposed Solution
•

12.2.5.3 Impact on Other Depts. & Projects		
Dept/ Project	Impact	Comments

12.2.5.4 Implementation		
Action	Who	When

Submitted by:

_____ date: _____
 (name)

Approvals:

12.2.6 План проекта

Общие сведения о проекте

1. ВВЕДЕНИЕ

- 1.1 Характеристика проблемы
- 1.2 Видение
- 1.3 Решения

2. ЗАДАЧИ

- 2.1 Бизнес-цели
- 2.2 Метрика

3. ОЖИДАНИЯ

4. РАМКИ ПРОЕКТА

- 4.1 В рамках проекта:
- 4.2 За рамками проекта:

5. ПОСЛЕДСТВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕШЕНИЙ

- 5.1 Изменения в структуре компании
- 5.2 Изменение функциональных обязанностей
- 5.3 Прочие изменения
- 5.4 Последствия для рынка

6. БЮДЖЕТ

7. ЭТАПЫ ПРОЕКТА

8. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

- 8.1 Организационная структура
- 8.2 Управляющий Комитет
- 8.3 Субподрядчики
- 8.4 Связь с другими проектами и видами деятельности

9. ФАКТОРЫ РИСКА

ПРИЛОЖЕНИЯ

- A. Рабочий план
- B. Бюджет (детализация)
- C. Субподрядчики
- D. Персонал
- E. Ранжирование рекомендаций

13 Глоссарий и указатели

13.1 Глоссарий

Термин	Определение	Английский аналог
Feasibility Study	Идентификация наиболее важных проектов на старте Программы изменений, а также подключение новых проектов на более поздних стадиях. Идентификация тех возможностей для компании, которые реально возможно реализовать в ходе специальных проектов.	Feasibility Study
Архитектура приложений	Уровни Информационной Архитектуры, отражающие состав, типы и функциональность прикладных систем, пакетов и отдельных программ, а также интерфейсы и процедуры взаимодействия и обмена данными	Application Architecture
Архитектура сети	Уровни Информационной Архитектуры, отражающие топологию внутренних и внешних коммуникаций, состав, типы и стандарты коммуникационного оборудования и протоколов	Network Architecture
Архитектурные принципы	Принципы, лежащие в основе построения какой-либо архитектуры	Architectural principles
Бизнес архитектура	Модель, отражающая организацию осуществления всех видов бизнеса компании	Business Architecture
Бизнес контекст	Сложившаяся текущая ситуация на рынке, в которой находится компания	Business context
Бизнес область	Определенная область деятельности компании	Business Area
Бизнес-кейс	анализ экономической и другой целесообразности запуска конкретного проекта.	Business case
Бизнес-процесс	Совокупность связанных операций, обеспечивающая полный цикл предоставления какой-либо услуги/производства какого-либо продукта	Business process
Жизненный цикл проекта	Набор обобщенно-последовательных фаз проекта, название и число которых определяется нуждами проекта	Project life-cycle

Информационная архитектура	Созданная в соответствии с базовыми стратегическими принципами многоуровневая модель построения информационных систем, поддерживающих деятельность компании. Она отражает состав и типы программных и аппаратных средств, виды и конфигурацию соединений между ними и определяет стандарты на все компоненты и процедуры их взаимодействия	Information Architecture
Информационная система	Совокупность организационно-технических ресурсов, предназначенных для удовлетворения определенных потребностей компании в информационно-технологической поддержке	Information System
Информационная стратегия	Базовые принципы построения и выбранные направления развития информационных систем компании	IT Strategy
Контент	Содержание объекта или какой-либо работы	Content
Контрольные точки проекта	Основные даты, в которые должен быть получены промежуточные или финальные результаты проекта	Milestones
Метрика	Способ измерения эффективности проекта, оценки его полезности для компании	Metrics
Основные показатели эффективности	Численные (количественные) или качественные показатели, по которым определяют успех или неуспех проекта или его частей.	Key points indicators
Пилотный проект	Пробный, сокращенный в масштабах, проект	Pilot project
План проекта	Документ, определяющий задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей проекта, пути решения, требуемые ресурсы, а также возможные риски.	Project plan
План реализации	Временной позадачный график отдельного проекта или всей Программы изменений.	Release plan

Проект	Уникальный процесс, представляющий собой ряд скоординированных и контролируемых мероприятий, имеющих определенные даты начала и завершения и проводимых для достижения цели, отвечающей конкретным требованиям, включая временные и финансовые ограничения, а также проектные ресурсы.	Project
Рабочий план	Полное, подробное описание мероприятий в рамках проекта	Work plan
Системная архитектура	Уровни Информационной Архитектуры, отражающие состав, типы, функциональность и стандарты компьютерного оборудования и системного ПО, а также средств обеспечения взаимодействия	System Architecture
Техническая архитектура	См. «системная архитектура»	Technical Architecture

13.2 Предметный указатель

business case	34	Коммуникация участников	47
Feasibility Study	7, 12	Конт рольные т очки проект а	7
Key Performance Indicators	7	Координатор / контролер Программы	58
KPI	7	матрица ответственности	19
milestone	14	Менеджер по ИТ архитектуре	10, 58
MS Exchange	47	Менеджер по контролю исполнения проектов	10, 58
Бизнес архитектура	7	Менеджер Программы	10, 56
Бизнес этика	47	Менеджер проекта ..	19, 23, 31, 59, 67, 68, 69
Бизнес-анализ	34, 35	Метрика	7
Бизнес-кейс	7	Основные показатели эффективности ..	7
Бюджетирование	31	Отчетность по проекту	43
Диаграмма Ганта	15	План проект а	7
Директор Программы ..	10, 41, 56, 72, 75, 76, 77	Планирование проекта	14
Документооборот	48	Программа изменений	6
Жизненный цикл проекта	7	Проект	7, 52, 60
Идентификация риска	26	Структурная схема организации	16, 19
Иерархическая структура работ	15	Управление проектом	22, 40
Инtranет	12, 47, 58, 59	Финансовый контроль проекта	45
Команда Управления Программы	10	Финансовый менеджер ..	31, 32, 57, 68, 69, 77
Комитет Программы изменений	10		

13.3 Список рисунков

Рис.1 Матричная структура организации проектов	8
Рис.2 Организационная структура программы	9
Рис.3 Организационная структура проекта	11
Рис.4 Диаграмма предшествования	15
Рис.5 Диаграмма Ганта	16
Рис.6 Процесс календарного планирования проекта.....	18
Рис.7 Схема процесса контроля исполнения проекта	24
Рис.8 Управление рисками проекта	27
Рис.9 Факторы риска	29
Рис.10 Процесс бюджетирования и распределения обязанностей.....	33
Рис.11 Анализ прибыльности проектов	34
Рис.12 Этапы бизнес-анализа	35
Рис.13 Модель бизнес-анализа.....	36
Рис.14 Управление изменениями в бизнес-анализе	37
Рис.15 Процесс подготовки бизнес-анализа и распределения обязанностей.....	39
Рис.16 Отчетность по проектам	44

13.4 Подробное содержание

1	АННОТАЦИЯ	5
2	ВВЕДЕНИЕ	6
3	ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	7
3.1	ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	7
3.2	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.....	8
3.2.1	<i>Матричный принцип в организации проектов</i>	8
3.2.2	<i>Комитет Программы изменений</i>	10
3.2.3	<i>Команда Управления Программы</i>	10
3.2.4	<i>Проекты, управляющие комитеты, менеджеры и команды проектов</i>	10
3.2.5	<i>Консультативно-координационная группа</i>	11
4	ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ (FEASIBILITY STUDY)	12
5	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	14
5.1	ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ	14
5.2	СТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ВИДЫ ПЛАНОВ.....	16
5.3	ПРОЦЕДУРА ПОСТРОЕНИЯ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА.....	17
5.4	ПОСТРОЕНИЕ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ	18
5.5	НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ	19
5.6	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВЕХ.....	19
5.7	РАЗРАБОТКА СЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ	20
5.8	РЕСУРСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	20
5.9	ПЛАНИРОВАНИЕ СТОИМОСТИ	21
5.10	ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА.....	21
6	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	22
6.1	ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.....	22
6.2	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ	22
6.3	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ	22
7	ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА	24
7.1	ЦЕЛИ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ ПРОЕКТА.....	24
7.2	ОТСЛЕЖИВАНИЕ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ	25
7.3	ИЗМЕРЕНИЕ ПРОГРЕССА И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	25
7.4	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ.....	25
8	ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ	26
8.1	ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА	26
8.2	ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА РИСКА.....	26
8.3	РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК	29
8.4	КОНТРОЛЬ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК	30
9	ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУР	31
9.1	ПОДГОТОВКА ПЛАНА ПРОЕКТА (PROJECT PLAN) И УТВЕРЖДЕНИЕ.....	31
9.2	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	31
9.2.1	<i>Определение</i>	31
9.2.2	<i>Процесс бюджетирования</i>	31
9.3	ПОДГОТОВКА БИЗНЕС АНАЛИЗА (BUSINESS CASE) И УТВЕРЖДЕНИЕ	34
9.3.1	<i>Определение</i>	34

9.3.2	Развитие бизнес анализа ве.....	Ошибка! Закладка не определена.
9.3.3	Актуальность написания бизнес-анализа	34
9.3.4	Этапы бизнес-анализа	35
9.3.5	Рекомендации по проведению бизнес-анализа	37
9.3.6	Методология: соглашение по ключевым параметрам в проектах	37
9.3.7	Процедуры и ответственность участников	37
9.4	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ.....	40
9.4.1	Планирование работ	40
9.4.2	Контроль и приемка результатов	41
9.4.3	Управление проектными ресурсами.....	41
9.4.4	Плановые совещания участников Программы.....	41
9.5	ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ	43
9.5.1	Для чего необходима отчетность?.....	43
9.5.2	Виды отчетности	43
9.6	ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА	45
9.7	АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	46
10	ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ И ДОКУМЕНТООБОРОТ	47
10.1	КОММУНИКАЦИЯ УЧАСТНИКОВ.....	47
10.1.1	Интранет	47
10.1.2	MS Exchange	47
10.1.3	Регулярные совещания	47
10.1.4	Бизнес этика.....	47
10.1.5	Рабочие языки.....	48
10.2	ДОКУМЕНТООБОРОТ.....	48
10.2.1	Обмен письменными документами.....	49
10.2.2	Программное обеспечение.....	49
10.2.3	Виды и статусы документов.....	49
10.2.4	Хранение и доступ к документам.....	50
10.2.5	Имена файлов / Правила построения имен.....	51
10.2.6	Стандарты оформления документов	52
10.2.7	Распространение документов	53
11	МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ.....	54
12	ПРИЛОЖЕНИЯ	55
12.1	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.....	55
12.1.1	Директор Программы	55
12.1.2	Менеджер Программы	55
12.1.3	Финансовый менеджер.....	56
12.1.4	Менеджер по ИТ архитектуре	57
12.1.5	Координатор / контролер Программы.....	57
12.1.6	Менеджер по контролю исполнения проектов	57
12.1.7	Менеджер проекта.....	58
12.1.8	Заместитель менеджера проекта.....	58
12.2	ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ШАБЛОНЫ ДОКУМЕНТОВ	59
12.2.1	Форма отчета о состоянии проекта	59
12.2.2	Форма индивидуального отчета	61
12.2.3	Форма повестки совещания	62
12.2.4	Форма протокола совещания.....	63
12.2.5	Форма решения Комитета Программы.....	64
12.2.6	План проекта	64
12.3	ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ФОРМАЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ	Ошибка! Закладка не определена.
12.3.1	Подготовка плана проекта и его утверждение.....	Ошибка! Закладка не определена.
12.3.2	Подготовка бюджета и его утверждение	Ошибка! Закладка не определена.

12.3.3 Подготовка бизнес-анализа и его утверждение **Ошибка! Закладка не определена.**

12.3.4 Процедура контроля исполнения бюджета ... **Ошибка! Закладка не определена.**

12.4 Приложение 4: СНЕСК-LIST для подготовки плана проекта **Ошибка! Закладка не определена.**

12.5 Приложение 5: Приказы **Ошибка! Закладка не определена.**

12.5.1 О Программе изменений **Ошибка! Закладка не определена.**

13 ГЛОССАРИЙ И УКАЗАТЕЛИ..... 66

13.1 ГЛОССАРИЙ 66

13.2 ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ 69

13.3 СПИСОК РИСУНКОВ 70

13.4 ПОДРОБНОЕ СОДЕРЖАНИЕ 71
