

## Глава 2. Организация управления проектом

Ролевая (организационная) структура управления проектами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:

- заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта;
- руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;
- куратор проекта – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта;
- команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление затратами в проекте;
- управление рисками проекта;
- управление персоналом проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта;
- управление поставками проекта;
- управление качеством в проекте;
- управление обменом информацией в проекте;
- управление интеграцией проекта.

Последовательность процессов управления проектом определяется условиями конкретного проекта, при этом:

- проект должен начинаться с процесса инициации проекта;
- проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;
- выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования.

## 1. Функции и процессы проекта

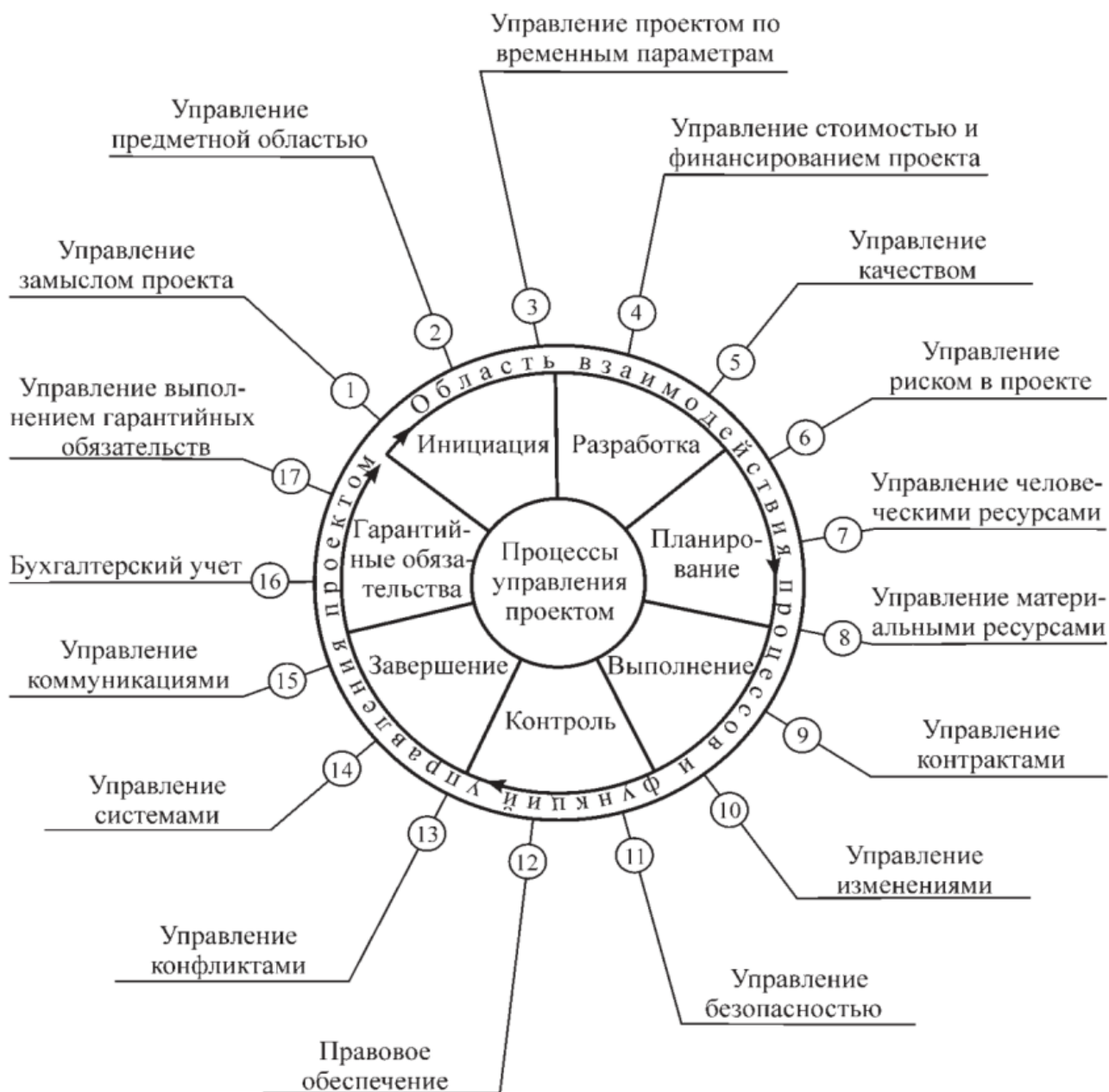
Процессы управления проектами реализуются на протяжении всего жизненного цикла проекта посредством прямых и обратных связей между субъектами и объектами управления с помощью функций управления (см. табл. 1 и рис. 4).

*Таблица 1*

**Процессы и функции управления проектами**

	<b>Процессы инициации</b>	<b>Процессы планирования</b>	<b>Процессы организации исполнения</b>	<b>Процессы контроля</b>	<b>Процессы завершения</b>
<b>Управление содержанием</b>	Определение (сбор) требований, целеполагание	Определение состава работ и продукта проекта	Организация выполнения работ	Инспекции содержания проекта	Приемка продукта проекта
<b>Управление сроками</b>	Укрупнённое планирование сроков	Разработка календарного плана	Координация проекта по временным параметрам	Контроль сроков проекта	Анализ фактических сроков
<b>Управление стоимостью</b>	Предварительная оценка затрат и доходов	Разработка сметы и бюджета проекта	Организация платежей	Контроль затрат проекта	Анализ фактического бюджета

<b>Управление рисками</b>	Анализ стратегических рисков	Планирование реагирования на риски	Выполнение антирисковых мероприятий	Мониторинг и контроль рисков проекта	Формирование архива рисков
<b>Управление персоналом</b>	Назначение РП, членов команды УП	Организационное планирование	Развитие команды проекта	Оценка деятельности персонала	Поощрение персонала
<b>Управление стейкхолдерами</b>	Идентификация стейкхолдеров	Планирование работ со стейкхолдерами	Взаимодействие со стейкхолдерами	Управление ожиданиями стейкхолдеров	Подведение итогов работ, анализ удовлетворённости
<b>Управление коммуникациями</b>	Анализ информационных потребностей	Разработка плана коммуникаций	Распространение информации	Подготовка отчётов об исполнении	Формирование архива проекта
<b>Управление поставками</b>	Анализ поставщиков	Планирование поставок	Выбор поставщиков и заключение договоров	Администрирование контрактов	Закрытие контрактов
<b>Управление качеством</b>	Определение стандартов качества	Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	Извлечение уроков
<b>Управление интеграцией</b>	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Координация проекта	Управление изменениями проекта	Закрытие проекта



**Рис. 4. Процессы управления проектом**

*Инициация* – зарождение и продвижение проекта и его частей, а также подготовительная работа для последующего планирования и проектирования.

*Разработка и планирование* – выработка направления и объема действий для успешной реализации проекта.

*Выполнение работ проекта* – это планомерное выполнение работ в соответствии с планом реализации проекта. Работы по проекту должны быть разделены между исполнителями или группами исполнителей.

*Контроль* – создание и реализация системы измерения, учета, прогнозирования и выявления отклонений в границах реализации проекта, сметы расходов и графика производства работ для своевременного принятия корректирующих мер. Одно из основных требований к системе контроля – регулярный учет информации, для того чтобы управляющий проектом мог принять меры в процессе реализации проекта, а не после его завершения. Контроль является наиболее сложной функцией управления проектами.

*Завершение проекта* – это создание условий для успешной передачи результата проекта заказчику или потребителю.

*Гарантийные обязательства.* Ответственность предприятия за результат проекта не ограничивается его передачей заказчику. В настоящее время предприятия-подрядчики предоставляют гарантию на качество выполненных работ, а также безвозмездно устраняют дефекты, возникающие в процессе эксплуатации результата проекта (товара, продукта, изделия и т. п.), если они обусловлены некачественно выполненными работами.



### **Задание:**

*Соотнесите каждый из перечисленных ниже процессов с соответствующим видом управления, последовательно заполните таблицу:*

**1) Процессы завершения:** Приемка продукта проекта, Анализ фактических сроков, Анализ фактического бюджета, Формирование архива рисков, Поощрение персонала, Подведение итогов работ, анализ удовлетворённости, Формирование архива проекта, Закрытие контрактов, Извлечение уроков, Закрытие проекта;

**2) Процессы контроля:** Инспекции содержания проекта, Контроль сроков проекта, Контроль затрат проекта, Мониторинг и контроль рисков проекта, Оценка деятельности персонала, Управление ожиданиями стейкхолдеров, Подготовка отчётов об исполнении, Администрирование контрактов, Контроль качества, Управление изменениями проекта;

3) **Процессы организации исполнения:** Организация выполнения работ, Координация проекта по временным параметрам, Организация платежей, Выполнение антирисковых мероприятий, Развитие команды проекта, Взаимодействие со стейкхолдерами, Распространение информации, Выбор поставщиков и заключение договоров, Обеспечение качества, Координация проекта;

4) **Процессы планирования:** Определение состава работ и продукта проекта, Разработка календарного плана, Разработка сметы и бюджета проекта, Планирование реагирования на риски, Организационное планирование, Планирование работ со стейкхолдерами, Разработка плана коммуникаций, Планирование поставок, Планирование качества, Разработка сводного плана проекта;

5) **Процессы инициации:** Определение (сбор) требований, целеполагание, Укрупнённое планирование сроков, Предварительная оценка затрат и доходов, Анализ стратегических рисков, Назначение РП, членов команды УП, Идентификация стейкхолдеров, Анализ информационных потребностей, Анализ поставщиков, Определение стандартов качества, Разработка устава проекта.

	<b>Процессы инициации</b>	<b>Процессы планирования</b>	<b>Процессы организации исполнения</b>	<b>Процессы контроля</b>	<b>Процессы завершения</b>
<b>Управление содержанием</b>					
<b>Управление сроками</b>					
<b>Управление стоимостью</b>					
<b>Управление рисками</b>					
<b>Управление персоналом</b>					
<b>Управление стейкхолдерами</b>					
<b>Управление коммуникациями</b>					

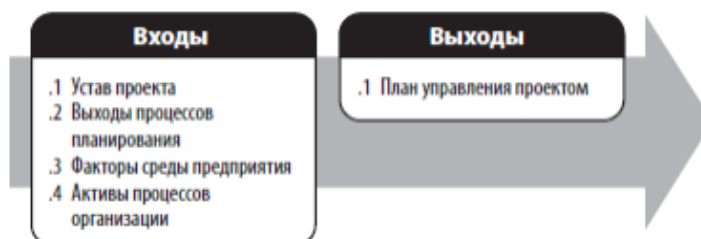
<i>Управление поставками</i>					
<i>Управление качеством</i>					
<i>Управление интеграцией</i>					

## 2. Входы и выходы

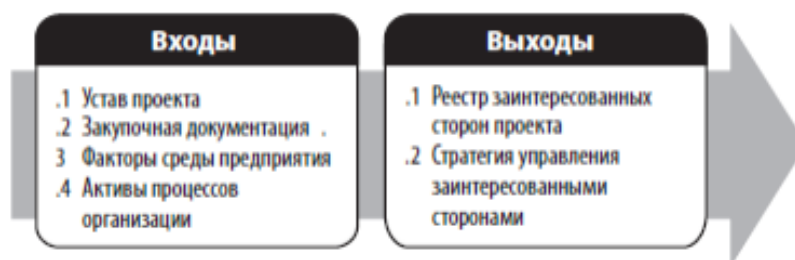
Процессы управления проектами связаны между собой через входы и выходы. Входы процесса – это документы или документированные показатели, согласно которым процесс выполняется. Выходы процесса – это документы или документированные показатели, являющиеся результатом процесса. Преобразование входа в выход происходит при помощи применения различных методов и средств управления проектами.

Рассмотрим входы и выходы на некоторых этапах проектной деятельности:

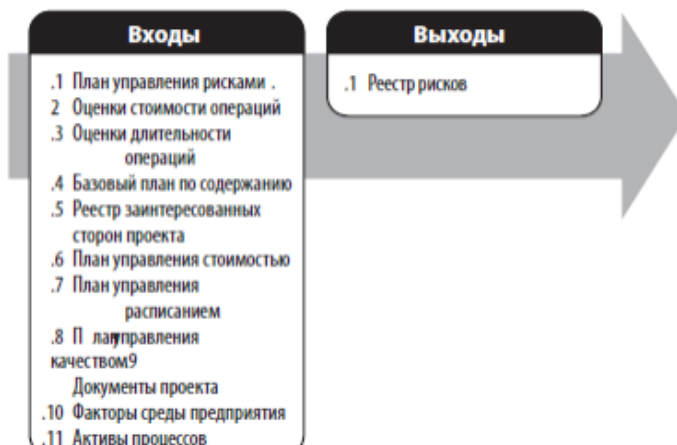
1. Разработка плана управления проектом – это процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов.



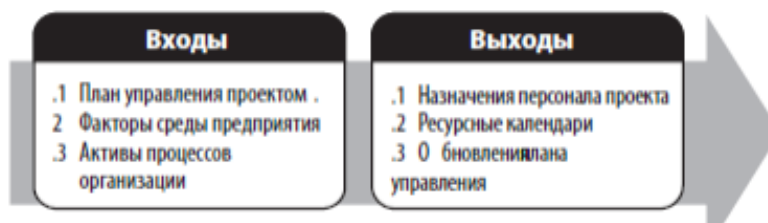
2. Определение заинтересованных сторон проекта – процесс выявления всех людей и организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.



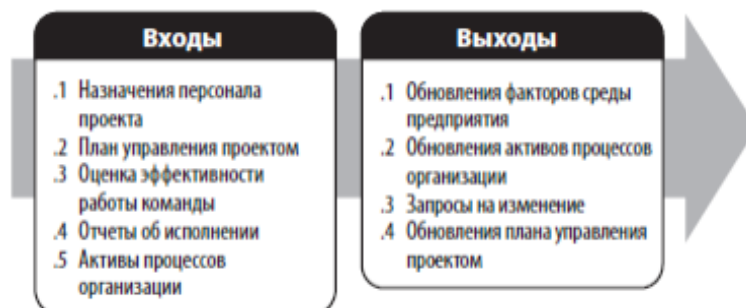
3. Идентификация рисков – процесс определения того, какие риски могут повлиять на проект и документирования их характеристик.



4. Набор команды проекта – процесс подтверждения наличия трудовых ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий проекта.

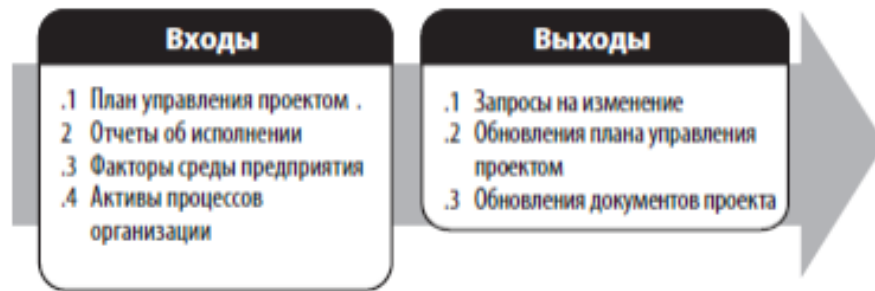


5. Управление командой проекта – процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

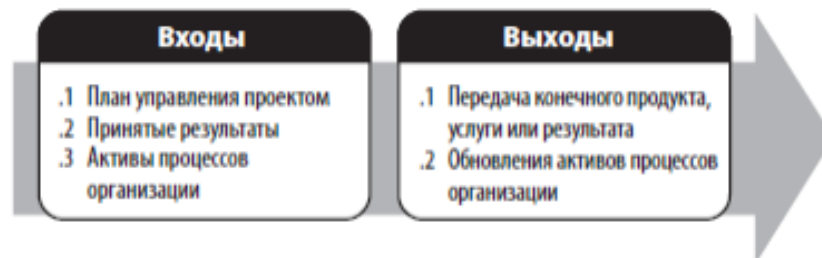


6. Мониторинг и управление работами проекта – процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом. Мониторинг включает создание отчетов о статусе проекта, его измерение и прогнозирование. Отчеты об исполнении предоставляют информацию о состоянии исполнения в отношении содержания,

расписания, стоимости, ресурсов, качества и рисков, которая может быть использована в качестве входов для других процессов.



7. Завершение проекта или фазы – процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом с целью формального завершения проекта или фазы.



### **Глава 3. Нормативно-правовая база управления проектами**

В настоящее время поиск наиболее актуальных моделей усовершенствования нормативно-правовой системы в области государственного и муниципального управления в Российской Федерации опирается на проведенной с начала нового тысячелетия законотворческой работе, которая сформировала значимый правовой фундамент для конструктивного функционирования системы государственного управления в целом.

Главной задачей в реализации управления проектами является разработка нормативно-правовой основы, регламентирующей проектную деятельность в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. К ним можно отнести:

#### **Указы Президента Российской Федерации:**

- Указ Президента Российской Федерации от 19.07.2018 № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Поручения председателя Правительства РФ Д.А. Медведева по обеспечению выполнения Указа № 204 от 07.05.2018.

#### **Постановления Правительства Российской Федерации:**

- Постановление Правительства Российской Федерации от 30.07.2019 № 981 «О внесении изменений в постановление Правительстве Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 02.03.2019 № 234 «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика российской Федерации»;

- Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

- Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации»;

- Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1243 «О реализации мероприятий федеральных целевых программ, интегрируемых в отдельные государственные программы Российской Федерации»;

- Постановление Правительства Российской Федерации от 15.02.2018 № 158 «О программе «Фабрика проектного финансирования».

#### **Распоряжения Правительства Российской Федерации:**

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016-2017 годы»;

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2017 № 147-р «О целевых моделях упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации».

#### **ГОСТы:**

- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (Дата введения 01.03.2015);

- ГОСТ Р 54869-2011 Требования к управлению проектом (Дата введения 01.09.2012);

- ГОСТ Р 54870-2011 Требования к управлению портфелем проектов (Дата введения 01.09.2012);

- ГОСТ Р 54871-2011 Требования к управлению программой (Дата введения 01.09.2012).

### **Указы Главы Республики Коми:**

- Указ Главы Республики Коми от 04.07.2019 № 61 «О внесении изменений в Указ Главы Республики Коми от 28 января 2019 г. № 4 "О создании Совета при Главе Республики Коми по стратегическому развитию и проектам"»;
- Указ Главы Республики Коми от 28.01.2019 № 4 «О создании Совета при Главе Республики Коми по стратегическому развитию и проектам».

### **Постановления Правительства Республики Коми:**

- Постановление Правительства Республики Коми от 12.05.2017 № 255 «Об утверждении Положения о системе управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти Республики Коми»;
- Постановление Правительства Республики Коми от 04.10.2017 № 532 «О государственной информационной системе управления проектами в Республике Коми»;
- Постановление Правительства Республики Коми от 23.10.2017 № 556 «О некоторых вопросах в сфере проектного управления Республики Коми»;
- Постановление Правительства Республики Коми от 31.01.2019 № 43 «О внесении изменений в некоторые постановления Правительства Республики Коми и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Коми».

### **Распоряжения Правительства Республики Коми:**

- Распоряжение Правительства Республики Коми от 17.11.2017 № 513-р «О переименовании "Автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью органов государственной власти Республики Коми на базе ОПК "Форсайт" в "Государственную информационную систему управления проектами в Республике Коми"»;
- Распоряжение Правительства Республики Коми от 25.01.2018 № 44-р «О наделении полномочиями по подписанию от имени Правительства Республики Коми соглашений, заключаемых между Правительством Республики Коми и федеральными органами исполнительной власти, о предоставлении субсидий, субвенций, иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, рес-

публиканскому бюджету Республики Коми из федерального бюджета в государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами "Электронный бюджет" лиц и признании утратившим силу распоряжения Правительства РК от 27.12.2016 N 564-р»;

- Распоряжение Правительства Республики Коми от 24.01.2019 №1-рп;
- Распоряжение Правительства Республики Коми от 04.03.2019 №5-рп;
- Распоряжение Правительства Республики Коми от 26.05.2020 № 152-р.

#### **Распоряжения Главы Республики Коми:**

• Распоряжение Главы Республики Коми № 203-р от 29 августа 2018 по Указу Президента РФ № 204.

#### **Приказы Министерства экономики Республики Коми:**

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 07.04.2017 № 109 «Об утверждении рекомендуемой формы паспорта ведомственного проекта в Республике Коми»;

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 26.05.2017 № 174 «Об утверждении форм паспорта приоритетного проекта, обоснования паспорта приоритетного проекта, паспорта портфеля проектов в Республике Коми»;

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 20.09.2017 № 260 «Об утверждении формы запроса на изменение по проекту»;

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 07.11.2017 № 308 «Об утверждении типовых положений о ведомственном проектно-офисе и ведомственном координационном органе»;

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 27.12.2017 № 379 «Об утверждении форм отчетов по проектам (программам проектов) в Республике Коми»;

• Приказ Министерства экономики Республики Коми от 29.12.2017 № 385 «Об утверждении формы заявки по государственной информационной системе управления проектами в Республике Коми (ИСУП)»;

- Приказ Министерства экономики Республики Коми от 23.03.2018 №76 «О вводе информационного сайта "Проектное управление в Республике Коми" в промышленную эксплуатацию»;

- Приказ Министерства экономики Республики Коми от 05.09.2018 № 202 «Об утверждении состава проектных комитетов по реализации в Республике Коми проектов, направленных на достижение целей, целевых показателей и решение задач национальных проектов (программ) и о признании утратившими силу некоторых приказов».

**Методические рекомендации:**

- О приведении форм паспортов региональных проектов в соответствие с Методическими указаниями от 14 октября 2019 г. № 12;

- Сборник «Методики расчета показателей национальных и федеральных проектов (программ)»;

- Методические указания по применению типовых результатов и стандартизованных контрольных точек федеральных проектов;

- Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта 2.0;

- Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы 2.0;

- Методические рекомендации по завершению приоритетного проекта (программы);

- Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ);

- Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) 2.0;

- Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ) 2.0;

- Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий;

- Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ);
- Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе);
- Методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ);
- Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ);
- Методические указания по разработке национальных проектов (программ);
- Разъяснения по заполнению форм паспортов национальных проектов (программ) и федеральных проектов;
- Разъяснения по подготовке органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации региональных составляющих национальных проектов (программ);
- Методические указания по мониторингу и внесению изменений в национальные проекты (программы) и федеральные проекты;
- Разъяснения по заполнению форм отчетов о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов и запросов на изменение паспортов национальных проектов и паспортов федеральных проектов;
- Методические указания по порядку и типовой форме заключения соглашения между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта.

### **Основные стандарты, применяемые в управлении проектами:**

- ГОСТ Р ИСО 10006 – 2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. ISO 10006:2003 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects (IDT);
- ГОСТ Р 52806 – 2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения;

- ГОСТ Р 52807 – 2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов;
- ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Национальный стандарт Российской Федерации;
- ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к портфелям проектов. Национальный стандарт Российской Федерации;
- ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. Национальный стандарт Российской Федерации;
- ГОСТ Р 56275-2014 Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов;
- ГОСТ Р 56714.1 – 2015 Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 1. Основные положения. (DIN 69909-1:2013, IDT);
- ГОСТ Р 57363 – 2016 Управление проектом в строительстве. Деятельность управляющего проектом (Технического заказчика);
- ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. (ISO 21504:2015, IDT);
- IPMA Individual Competence Baseline (ICB 3.0) Требования к компетентности специалистов по управлению проектами в виде взаимосвязанных контекстуальных, поведенческих и технических элементов знаний в области управления проектами;
- IPMA Organizational Competence Base line (OCB) Требования к компетентности организации в управлении проектами;
- ISO 10006. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества при проектировании;
- ISO 21500 Guidance on project management. Руководство по менеджменту проектов;
- The Standard for Portfolio Management. Стандарт управления портфелем проектов;

- PMBOK® Guide. Руководство к Своду знаний по управлению проектами;
- DIN 69901 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента.

Таким образом, проектное управление рассматривается как метод и набор процедур, которые основаны на принятых принципах управления, используемых для планирования, оценки и контроля рабочих задач, с целью извлечь желаемый конечный результат в определенные сроки в рамках предоставленных средств и в соответствии с требованиями по проекту.

На протяжении многих лет появляются различные программы, новые проекты различных видов, так как для каждого из проектов необходим свой особенный подход.

## Приложение Б. Презентация «Управление проектами»

Сыктывкарский государственный  
университет им. Питирима Сорокина


Российское сообщество профессиональных  
корпоративных директоров

# Управление проектами

А.П.Шихвердиев

Выполнили: Е.А. Меледина  
С.В. Моцев

**Проект** - ЭТО ВРЕМЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ,  
ПРЕДНАЗНАЧЕННОЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УНИКАЛЬНЫХ  
ПРОДУКТОВ, УСЛУГ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ.  
ВРЕМЕННЫЙ ХАРАКТЕР ПРОЕКТА ОЗНАЧАЕТ, ЧТО У  
ЛЮБОГО ПРОЕКТА ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕННОЕ НАЧАЛО  
И ЗАВЕРШЕНИЕ



**Проектное управление** - ЭТО УПРАВЛЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ, ТЕСНО ВЗАИМОСВЯЗАННОЕ С ДОЛГОСРОЧНЫМ ВИДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ, ОТРАСЛИ, РЕГИОНА, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЕ ПОСРЕДСТВОМ ВЫПОЛНЕНИЯ КОМПЛЕКСА ОТОБРАННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ИХ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ, ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМОСТИ И СИНЕРГИЧНОСТИ



**Программа** - ЭТО СОВОКУПНОСТЬ РЯДА ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРОЕКТОВ, УПРАВЛЯЕМЫХ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТОВ, НЕВОЗМОЖНЫХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ПО ОТДЕЛЬНОСТИ





**Портфель** - ЭТО СОВОКУПНОСТЬ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ, ОБЪЕДИНЕННЫХ ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

## Цели проекта

**Цели проекта должны быть четкими и конкретными. Для определения целей проекта можно использовать систему постановки целей SMART:**

**S**

• (Specific - Конкретно)

**M**

• (Measurable - Измеримо)

**A**

• (Achievable - Достижимо)

**R**

• (Relevant - Согласовано)

**T**

• (Time – Ограничено во времени)

## Принципы проектного управления

- 1 • принцип автономии;
- 2 • принцип сбалансированности;
- 3 • принцип завершенности;
- 4 • принцип межфункциональности;
- 5 • принцип комплексности;
- 6 • принцип всеохватности;
- 7 • принцип перспективности;
- 8 • принцип целевого выделения средств;
- 9 • принцип концентрации ответственности;
- 10 • принцип оптимальности.

## Критерии успешного проекта

**Любой проект можно считать успешным, если проект завершился:**

- 1 • в утвержденные сроки;
- 2 • в рамках выделенного бюджета для реализации данного проекта;
- 3 • выполнен полный объем;
- 4 • соблюдены необходимые качества продукции.

## Этапы реализации проекта

### 1. Инициирование

- Анализ бизнес-идеи, разработка проектного задания и стратегическое планирование проекта; выполняются высшим руководством или организатором (спонсором);
- Широкие полномочия по управлению проектом предоставляются организатором (спонсором) руководителю проекта. Определяются цели, ограничения и приоритеты проекта.
- **Результат: проектное задание.**

### 2. Планирование

- Выявление участников проекта;
- Выбор членов проектной группы;
- Определение объема проекта;
- Определение этапов и контрольных точек проекта;
- Выявление всех возможных рисков, связанных с реализацией проекта, и разработка способов их предотвращения;
- Расчет количества ресурсов, необходимых для выполнения проекта.
- **Результат: план проекта.**

## Этапы реализации проекта

### 3. Реализация

- Создание конечного продукта проекта;
- Отслеживание продвижения проекта;
- Решение возникающих проблем;
- Информирование участников о ходе проекта;
- Управление вносимыми в план изменениями.
- **Результаты: промежуточные отчеты о состоянии разработки, конечный продукт проекта.**

### 4. Завершение

- Поставка продукта заказчиком;
- Оценка удовлетворенности клиентов.
- **Результат: отчет о внедрении продукта.**

## Планирование проекта

**Для того чтобы начать планирование проекта необходимо:**

- 1 • провести стратегический анализ в компании и выявить существующие проблемы, которые мешают дальнейшему развитию компании;
- 2 • определить проект (проекты) по устранению выявленных проблем;
- 3 • определить, не противоречит ли данный проект с видением и миссией компании;
- 4 • провести экспертизу проекта на конкурентоспособность. Для проведения экспертизы проекта можно использовать следующие критерии конкурентоспособности проекта. Если все нормально, можно начать работу по проекту.

## Критерии конкурентоспособности проекта

- Новизна и приоритетность проекта
- Техничко-технологическая осуществимость проекта
- Выбранная сфера деятельности
- Рыночная привлекательность проекта
- Наличие материально-технической базы
- Имеющиеся источники финансирования
- Процент Вашего личного участия
- Масштаб проекта

## Критерии конкурентоспособности проекта

- Персонал с необходимым уровнем квалификации
- Оценка темпов роста бизнеса
- Предполагаемые конкуренты и Ваши преимущества
- Ваша стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия
- Степень риска инновационного бизнеса
- Необходимость получения сертификатов и лицензий
- Защищенность нового
- Наличие поддержки со стороны государственных органов

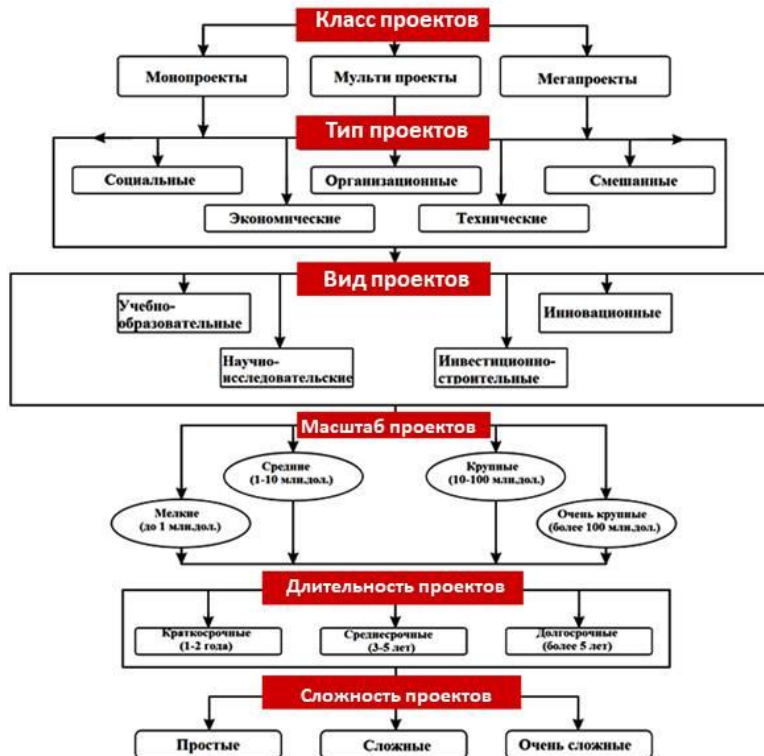
## Источники финансирования проектов



# Системная модель управления проектом



# Классификация проектов



## Пирамида проекта



## Структура проекта



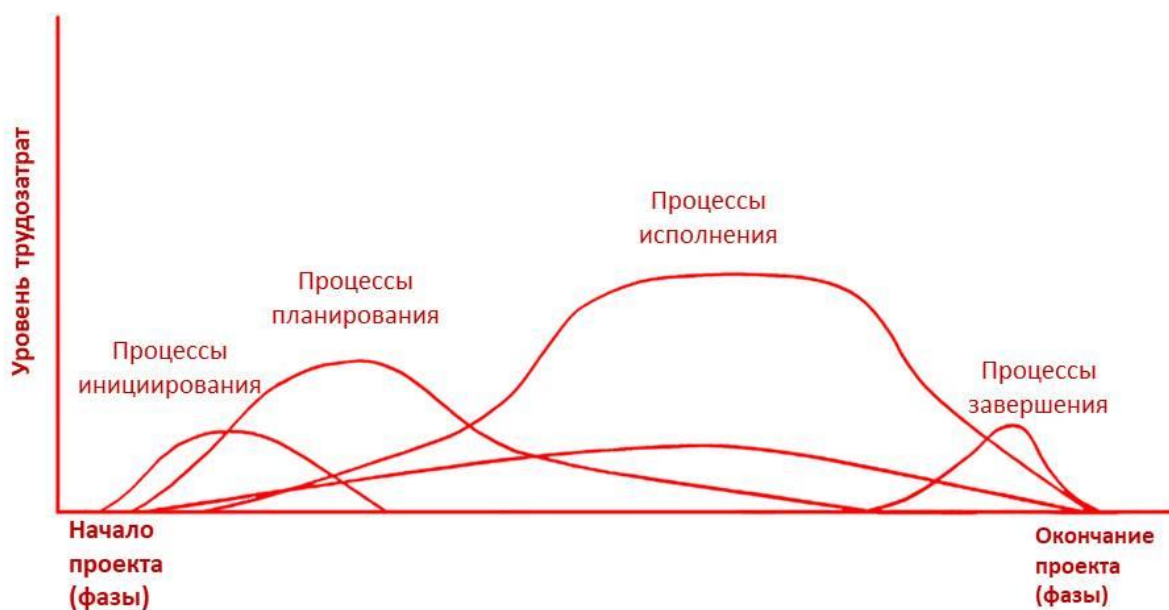
## Окружение проекта



## Процессы и функции управления



## Взаимосвязь процессов УП



## Процессы и функции УП

	Процессы инициации	Процессы планирования	Процессы организации исполнения	Процессы контроля	Процессы завершения
Управление содержанием	Определение (сбор) требований, целеполагание	Определение состава работ и продукта проекта	Организация выполнения работ	Инспекции содержания проекта	Приемка продукта проекта
Управление сроками	Укрупнённое планирование сроков	Разработка календарного плана	Координация проекта по временным параметрам	Контроль сроков проекта	Анализ фактических сроков
Управление стоимостью	Предварительная оценка затрат и доходов	Разработка сметы и бюджета проекта	Организация платежей	Контроль затрат проекта	Анализ фактического бюджета
Управление рисками	Анализ стратегических рисков	Планирование реагирования на риски	Выполнение антирисковых мероприятий	Мониторинг и контроль рисков проекта	Формирование архива рисков
Управление персоналом	Назначение РП, членов команды УП	Организационное планирование	Развитие команды проекта	Оценка деятельности персонала	Поощрение персонала

# Процессы и функции УП

	Процессы инициации	Процессы планирования	Процессы организации исполнения	Процессы контроля	Процессы завершения
Управление стейкхолдерами	Идентификация стейкхолдеров	Планирование работ со стейкхолдерами	Взаимодействие со стейкхолдерами	Управление ожиданиями стейкхолдеров	Подведение итогов работ, анализ удовлетворённости
Управление коммуникациями	Анализ информационных потребностей	Разработка плана коммуникаций	Распространение информации	Подготовка отчётов об исполнении	Формирование архива проекта
Управление поставками	Анализ поставщиков	Планирование поставок	Выбор поставщиков и заключение договоров	Администрирование контрактов	Закрытие контрактов
Управление качеством	Определение стандартов качества	Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	Извлечение уроков
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Координация проекта	Управление изменениями проекта	Закрытие проекта

## Функции и процессы управления



## Функции и процессы управления

### Основные процессы управления проектом:

Инициация – зарождение и продвижение проекта и его частей, подготовительная работа для планирования и проектирования.

Разработка и планирование – выработка направления и объема действий для успешной реализации проекта.

Выполнение работ проекта – планомерное выполнение работ в соответствии с планом реализации проекта.

Контроль – создание и реализация системы измерения, учета, прогнозирования и выявления отклонений в границах реализации проекта.

Завершение проекта – создание условий для успешной передачи результата проекта заказчику или потребителю.

Гарантийные обязательства. Ответственность генконтрактного предприятия за результат проекта не ограничивается его передачей заказчику.

## Функции и процессы управления

### Характеристики функций управления проектом:

#### 1. Управление замыслом проекта

Чтобы замысел обрел логические очертания и стал проектом, он должен быть управляем. Данная функция составляет основу процесса инициации проекта.

#### 2. Управление предметной областью

Учитывается особенность реализации результата проекта, накладываемые отраслевой спецификой, рынком, потребительскими предложениями.

#### 3. Управление проектом по временным параметрам

Сроки реализации проекта в целом, его составных частей, а также процессов должны планироваться заранее.

#### 4. Управление стоимостью и финансированием проекта

Обеспечение оптимальной стоимости проекта, при которой достигаются его максимальная рентабельность и стабильное финансирование на разных фазах жизненного цикла.

#### 5. Управление качеством

Реализация функции должна обеспечивать соответствие качества управления и реализации проекта в заданных границах.

#### 6. Управление рисками в проекте

Эффективное управление рисками является необходимым условием успешного достижения целей проекта.

## Функции и процессы управления

### 7. Управление человеческими ресурсами

Необходимо учитывать подбор персонала, мотивация и стимулирование, создание комфортных условий труда и т.д.

### 8. Управление материальными ресурсами

Координация деятельности подразделений, отвечающих за поставку материалов, логистику, выбор поставщиков и т.д.

### 9. Управление контрактами

Процедуры выбора партнеров и особенности контрактных отношений с ними должны быть тщательно продуманы.

### 10. Управление изменениями

В процессе реализации проектов внутренние и внешние факторы способны оказывать влияние на деятельность предприятия, в таких ситуациях важен комплексный подход к управлению изменениями.

### 11. Управление безопасностью

Предприятию необходимо обеспечить безопасное функционирование, конфиденциальность корпоративной информации, личную безопасность персонала.

### 12. Правовое обеспечение

Деятельность предприятия и реализация проекта должны проходить в строгом соответствии с государственным законодательством.

## Функции и процессы управления

### 13. Управление конфликтами

Своевременное выявление конфликтов и принятие необходимых мер по их нейтрализации.

### 14. Управление системами

Благодаря функциям управления системы финансов, маркетинга, производства и др. приобретают определенную направленность на достижение целей проекта.

### 15. Управление коммуникациями

Обеспечение благоприятной атмосферы между членами команды и участниками проекта.

### 16. Бухгалтерский учет

Правильное ведение бухгалтерского учета играет огромную роль при внутреннем анализе финансовой деятельности, а также во взаимодействии с партнерами, государством и т.д.

### 17. Управление гарантийными обязательствами

Обеспечивает ответственность предприятия за результаты своей работы.

# Управление портфелем проектов



## Задачи и проблемы этапа инициации

### Задачи:

- ✓ ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, ОБОСНОВАНИЕ ЕГО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ ПРОЕКТА, ГРАНИЦ ПРОЕКТА СКОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОЖИДАНИЙ ЗАКАЗЧИКА, РУКОВОДСТВА И ДРУГИХ УЧАСТНИКОВ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИМЕРНОГО ОБЪЁМА РАБОТ ПРОЕКТА И ПОТРЕБНОСТЕЙ В ФИНАНСАХ, РЕСУРСАХ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
- ✓ НАЗНАЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА И КУРАТОРА (СПОНСОР ПРОЕКТА)

### Сложности:

- ✓ ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАСОВАННОГО ПОНИМАНИЯ ЦЕЛЕЙ, ОГРАНИЧЕНИЙ, КРИТЕРИЕВ УСПЕХА
- ✓ СОГЛАСОВАНИЕ СВОИХ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ОГРАНИЧЕНИЙ, РИСКОВ

## Паспорт проекта\*

Основание для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результаты проекта	<Указать результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта>
Критерии успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
Бюджет проекта	<Указать бюджет проекта>
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимозависимые проекты>

\*Положение о СУПД Республики Коми

## Цели и продукт проекта

Характеристика	Описание	Выражается в терминах	Учитывает интересы	Пример
Цели проекта	Достижимые в следствие успешного выполнения проекта выгоды, улучшения, а также удовлетворение потребностей и интересов компании, бизнеса или отдельных участников проекта.	Как реальной, так и потенциальной пользы, полезности. Могут описываться в технических, финансовых, политических, организационных и иных терминах.	В первую очередь Заказчика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение эффективности;</li> <li>• Снижение издержек;</li> <li>• Рост производительности;</li> <li>• Появление возможности</li> </ul>
Продукт(ы) проекта	Материальная, виртуальная или иная сущность (физического свойства), производимая в ходе проекта, создание или использование которой обеспечит достижение целей проекта.	Материальных, технических и иных активов. Которые будут произведены (смонтированы, построены, выращены и т.д.) в ходе проекта.	В первую очередь Подрядчика, Заказчика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задание;</li> <li>• Объект инфраструктуры;</li> <li>• Система;</li> <li>• Модуль;</li> <li>• Блок;</li> <li>• Бизнес-подразделение;</li> <li>• Юр. лицо</li> </ul>

## Целевые показатели и критерии успеха проекта

**Целевой показатель** – характеристика, необходимая для оценки достижения цели.

**Критерии успеха проекта** – условия (или правила), позволяющие судить об успешности выполнения проекта.

### Основные типы критериев:

ТРАДИЦИОННЫЕ «В СРОК, В РАМКАХ БЮДЖЕТА, В СООТВЕТСТВИИ СО СПЕЦИФИКАЦИЕЙ»;  
ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (NPV, PI, IRR, ПЕРИОД ОКУПАЕМОСТИ);  
СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ СОЖИДАНИЯМ ЗАКАЗЧИКА, ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ И ДР.

### Требования к формированию:

ТРАДИЦИОННЫЕ S.M.A.R.T.

SPECIFIC (С КОНКРЕТНОСТЬЮ)

MEASURABLE (СИЗЕРИМОСТЬЮ)

ACHIEVABLE (ДОСТИЖИМОСТЬЮ)

RELEVANT (СОГЛАСОВАННОСТЬЮ)

TIMEBOUND (СОПРЕДЕЛЁННОСТЬЮ ВО ВРЕМЕНИ)

ОТРАЖАТЬ ИНТЕРЕСЫ КЛЮЧЕВЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

МИНИМАЛЬНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ФАКТОРОВ, ВНЕШНИХ ДЛЯ ПРОЕКТА

## Планирование проекта

### Задачи процессов планирования:

УТОЧНЕНИЕ И ДЕТАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

УТОЧНЕНИЕ СОСТАВА И ОБЪЕМА РАБОТ ПРОЕКТА

РАЗРАБОТКА РЕАЛЬНОГО РАСПИСАНИЯ И БЮДЖЕТА ПРОЕКТА  
(ИЛИ ФАЗЫ ПРОЕКТА)

УТОЧНЕННАЯ ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ ПРОЕКТА В РЕСУРСАХ,  
ПЛАНАХ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЕКТА (ИЛИ ФАЗЫ  
ПРОЕКТА)

ОЦЕНКА РИСКОВ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ

УТОЧНЕНИЕ ПЛАНОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПРОЦЕДУР УПРАВЛЕНИЯ

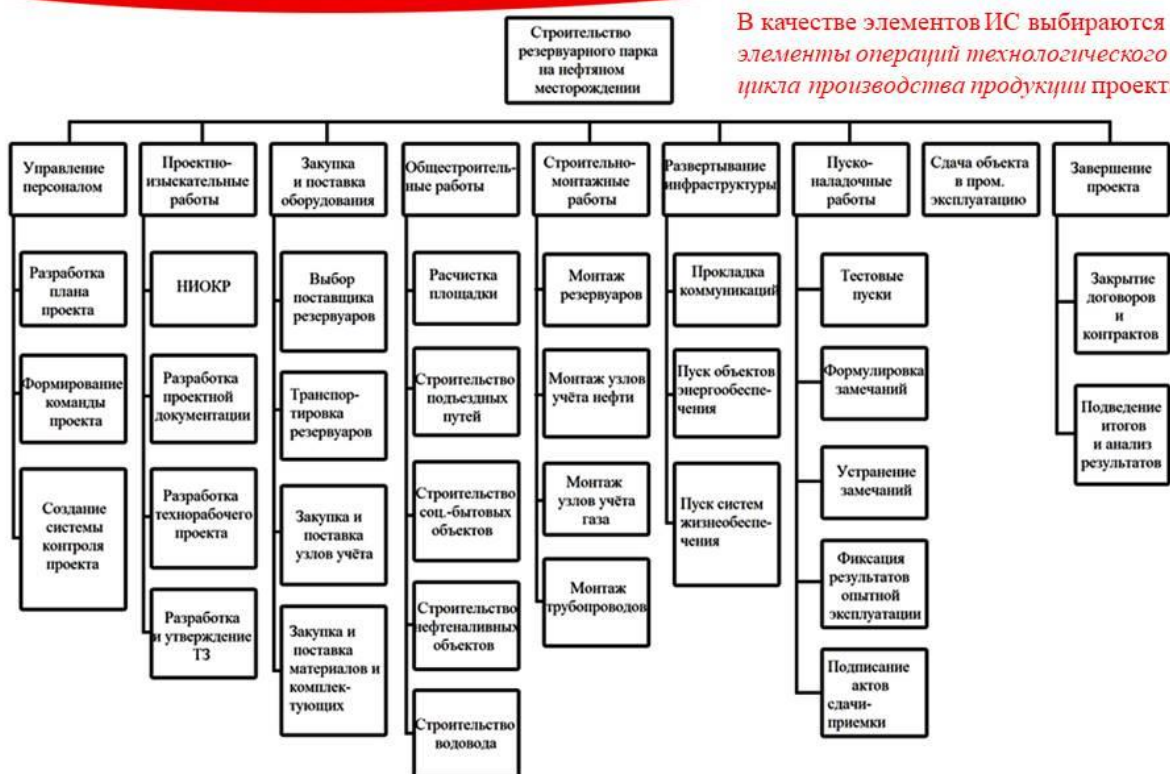
СОГЛАСОВАНИЕ ПЛАНА С ОСНОВНЫМИ УЧАСТНИКАМИ

УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА

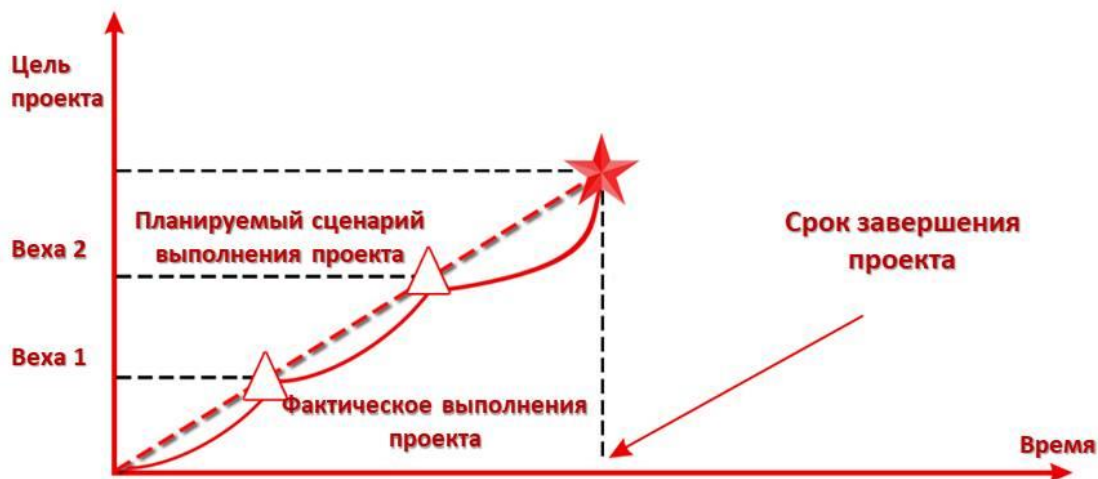
## Алгоритм разработки календарного плана

№ п.п	Шаг разработки	Инструменты и методы
1	Определение состава работ	Методы декомпозиции, иерархия структуры работ
2	Определение ключевых вех и внешних ограничений	План по вехам
3	Определение последовательности выполнения работ (логические взаимосвязи между работниками проекта)	Сетевая диаграмма
4	Оценка (расчёт) продолжительности работ	Нормативы, экспертная оценка, параметрическая оценка, оценки по аналогам и др.
5	Расчёт календарного графика	Планирование от даты начала, планирование от даты окончания, учёт календарей работ и ресурсов
6	Пересчёт календарного графика с учётом рисков	Анализ рисковых резервов
7	Пересчёт календарного графика с учётом ограничений (ресурсы, финансы, сроки и др.)	Методы оптимизации и ресурсного выравнивания
8	Фиксация базового (исходного) плана	

## Иерархическая структура работ проекта

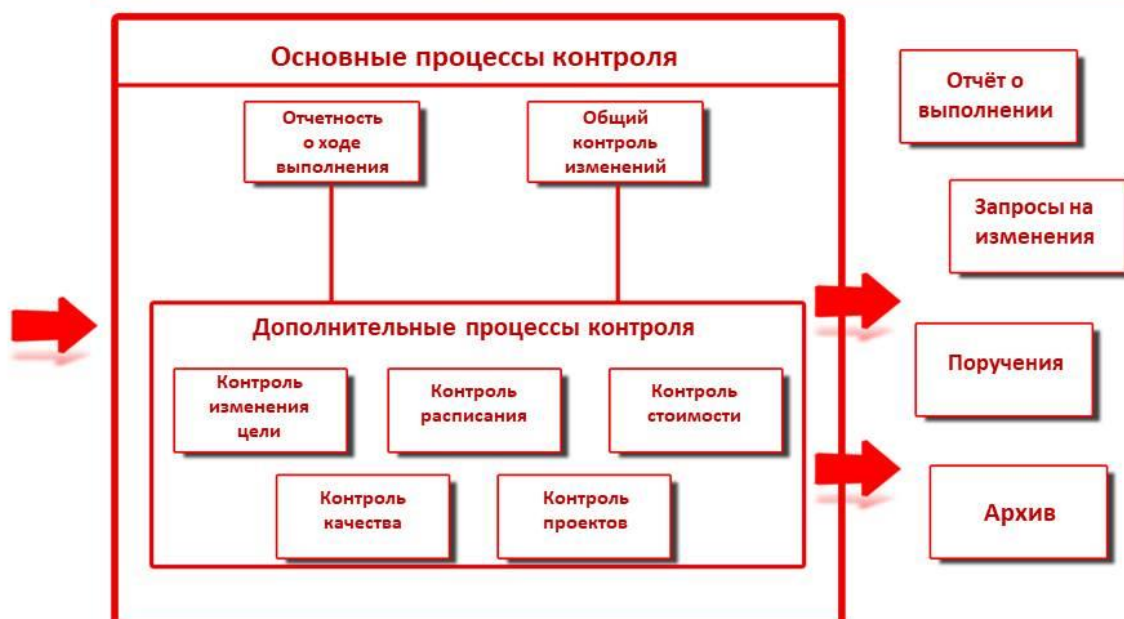


## План проекта по вехам



## Контроль исполнения проекта

### Процессы контроля проекта



## Статус-отчет по проекту (вариант)

Выполнение работы за отчётный период	Отставание по окончанию	Затраты (план)	Затраты (факт)
<b>Работы в процессе выполнения</b>	<b>Отставание по окончанию</b>	<b>Затраты (план)</b>	<b>Затраты (факт)</b>

Трудности, выявленные в ходе выполнения проекта за отчётный период

Изменения в Плане проекта за отчётный период

Работы следующего отчётного периода

Потенциальные трудности и риски, требующие вмешательства Куратора

Предложения по разрешению трудностей. Способы реагирования на риски (не менее двух)

## Запрос на изменение (вариант)

Наименование поля	Описание поля
Номер запроса на изменение	
Заголовок	
Приоритет	Приоритет, назначенный инициатором изменения, один из следующих: <ul style="list-style-type: none"> <li>— высокий – обязательное изменение, других альтернатив нет;</li> <li>— средний – обязательное или в высшей степени желательное изменение, но имеются альтернативы;</li> <li>— низкий – необязательное, но желательное решение для совершенствования проекта.</li> </ul>
Информация об инициаторе	
Детальное описание изменения	Если необходимо, возможно использование дополнительных страниц, в качестве приложения к запросу на изменение.
Причины, вызвавшие потребность в изменении	
Влияние изменения на проект	

## Запрос на изменение (вариант)

Наименование поля	Описание поля
Решение Руководителя проекта по запросу на изменение: Дата Подпись	<p>Принятое решение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>принять – произвести предлагаемые изменения;</li> <li>отменить – признано нецелесообразным давать дальнейший ход этому запросу;</li> <li>отложить – запрос имеет смысл, однако будет рассмотрен на более позднем этапе проекта;</li> <li>провести оценку – запрос имеет смысл и необходимо провести анализ и оценку последствий;</li> <li>эскалировать – запрос имеет смысл, и необходимо провести анализ и оценку последствий, однако проводить такую оценку и принимать решение полномочия имеют только вышестоящие комитеты.</li> </ul>
Решение Куратора проекта Дата, подпись	
Оценка последствий изменения и рекомендации (производится экспертным комитетом)	<p>Список подпроектов, на который окажет влияние изменения:</p> <p>Влияние на длительность плана в днях по подпроектам</p> <p>Влияние на состав работ проекта по подпроектам</p> <p>Влияние на стоимость проекта по подпроектам</p> <p>Итоговая оценка (если возможно)</p>
Решение Правления Дата, подпись	

## Завершение проекта



## Итоговый отчёт по проекту

ИТОГОВЫЙ ОТЧЁТ ПО ПРОЕКТУ	
Название проекта	
Краткое название проекта	
Код проекта	
Инициатор:	
Руководитель проекта:	
Даты начала и завершения:	
Подготовил:	

Результаты проекта	Плановые	Фактические
Выполнение расписания проекта		
Выполнение бюджета проекта		
Целевые показатели	Плановые	Фактические
Предложения по развитию проекта (по перспективным связанным проектам)		
Трудности проекта и извлеченные уроки		
Приложения к отчету		

## Субъекты управления проектом

**Project Stakeholders – физические лица, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта**

- ✓ ИНИЦИАТОР
- ✓ ЗАКАЗЧИК
- ✓ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАКАЗЧИК
- ✓ ИНВЕСТОР
- ✓ КУРАТОР ПРОЕКТА
- ✓ МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА
- ✓ КОМАНДА ПРОЕКТА
- ✓ РУКОВОДИТЕЛИ

**функциональных подразделений**

- ✓ ПОДРЯДЧИКИ
- ✓ ПОСТАВЩИКИ
- ✓ ОРГАНЫ ВЛАСТИ
- ✓ ЭКСПЛУАТИРУЮЩАЯ
- ✓ ОРГАНИЗАЦИЯ
- ✓ ПОТРЕБИТЕЛИ



## Заказчик проекта

**Заказчик проекта** – ЛИЦО ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ, КОТОРЫЕ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОДУКТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА.

ОИВ РК, К УСТАНОВЛЕННОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОТОРОГО ОТНОСИТСЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ В ИСПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА И ПОЛУЧЕНИИ ЕГО ПРОДУКТА\*

### **Функции Заказчика проекта:**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА;

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОДУКТУ ПРОЕКТА;

СОГЛАСОВАНИЕ ЛИМИТОВ ФУНКЦИЙ (СПРИ НЕОБХОДИМОСТИ);

ПРИЕМКА ПРОДУКТА (СИ РЕЗУЛЬТАТОВ) ПРОЕКТА;

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЫГОД И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.

## Руководитель проекта

**Руководитель проекта** – ЛИЦО, КОТОРОМУ ЗАКАЗЧИК ИЛИ ИНВЕТОР ДЕЛЕГИРУЮТ ПОЛНОМОЧИЯ ПО РУКОВОДСТВУ РАБОТАМИ В РАМКАХ ПРОЕКТА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА.

ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО ИЛИ ГОССЛУЖАЩИЙ РК, ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДВЕДОМСТВЕННОЙ ОИВ, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА, РУКОВОДЯЩИЙ ПРОЦЕССОМ ПЛАНИРОВАНИЯ, ИСПОЛНЕНИЯ, КОНТРОЛЯ, ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА\*

### **Функции руководителя проекта:**

- ✓ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ: ПЛАНИРОВАНИЕ, КООРДИНИРОВАНИЕ РАБОТ, КОНТРОЛЬ РАБОТ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ;
- ✓ НАБОР КОМАНДЫ ПРОЕКТА, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ, РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ;
- ✓ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ, КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ;
- ✓ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ЭСКАЛАЦИЯ ПРОБЛЕМ;
- ✓ ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И РОСПУСК КОМАНДЫ ПРОЕКТА.

## Куратор проекта

**Куратор проекта** – ЛИЦО, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ АДМИНИСТРАТИВНО–ФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ РП И ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПРОЕКТУ.

ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО ИЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЛУЖАЩИЙ РК, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА РЕСУРСАМИ И РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ, ВЫХОДЯЩИХ ЗА ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА\*

### **Функции куратора:**

- ✓ УКРУПНЕННОЕ РУКОВОДСТВО И МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА;
- ✓ РАЗДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА УСПЕХ ПРОЕКТА;
- ✓ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПРОЕКТА В ВЫСШИХ ОРГАНАХ УПРАВЛЕНИЯ;
- ✓ ПОДДЕРЖКА КОММУНИКАЦИЙ РП И ЗАКАЗЧИКА;
- ✓ ПОДДЕРЖКА РП В СПОРНЫХ СИТУАЦИЯХ, ПОМОЩЬ В РАЗРЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ;
- ✓ СОГЛАСОВАНИЕ УСТАВА ПРОЕКТА, ПЛАНА, БЮДЖЕТА И ДР. ПРОЕКТНЫХ ДОКУМЕНТОВ;
- ✓ СОГЛАСОВАНИЕ РЕШЕНИЙ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ПЛАНОВ И БЮДЖЕТА ПРОЕКТОВ;
- ✓ УЧАСТИЕ В ПРИЕМКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.

## Команда проекта

**Команда проекта** – СОВОКУПНОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ ЛИЦ, ГРУПП И/ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИВЛЕЧЁННЫХ К ВЫПОЛНЕНИЮ РАБОТ ПРОЕКТА И ОТВЕТСТВЕННЫХ ПЕРЕД РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ.

ЭТО СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ВОЗГЛАВЛЯЕМАЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА, СОЗДАВАЕМАЯ НА ПЕРИОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЕГО ЦЕЛЕЙ, ИМЕЮЩАЯ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ.

**Команда управления проектом** – ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, НЕПОСРЕДСТВЕННО ВОВЛЕЧЁННЫЕ В РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ. В МЕЛКИХ ПРОЕКТАХ ЭТА КОМАНДА МОЖЕТ ВКЛЮЧАТЬ В СЕБЯ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА.

## Организационная структура

**Организационная структура проекта** – НАИБОЛЕЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ПРОЕКТУ ВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ВСЕХ ЕГО УЧАСТНИКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ УСЛОВИЯ ИХ ПОДЧИНЁННОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, СОЗДАВАЕМАЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА.

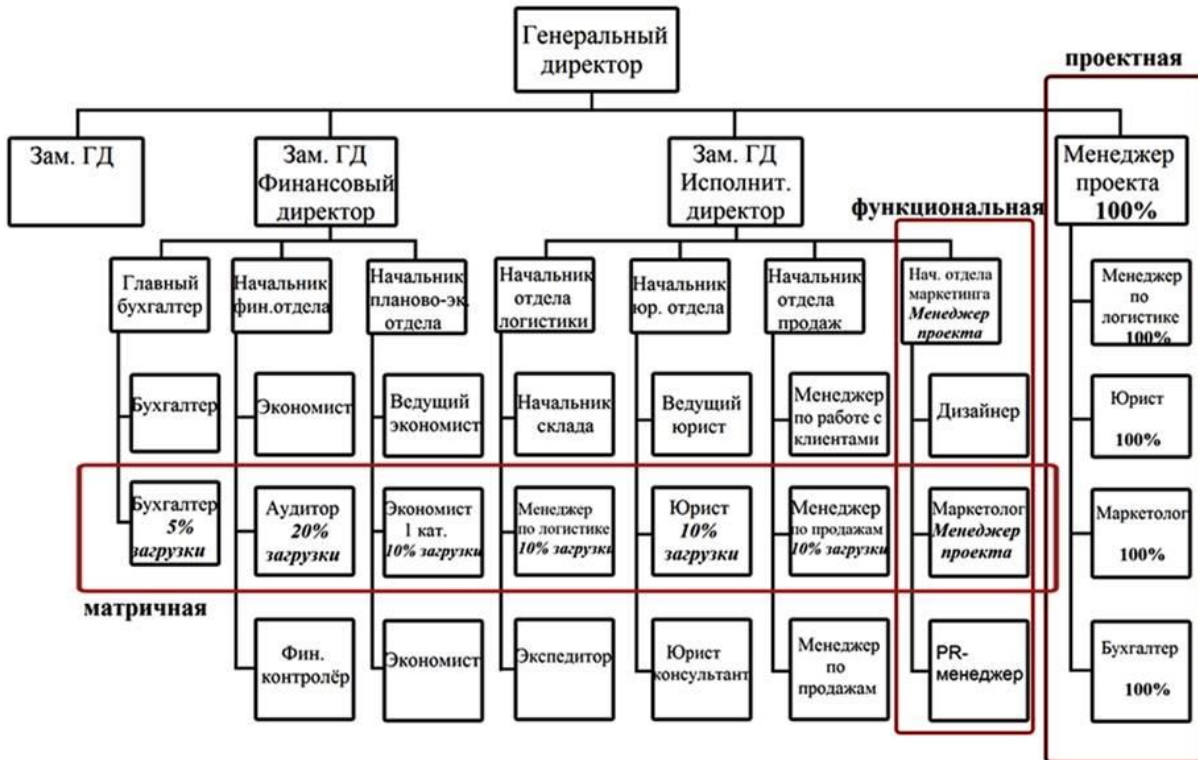
### Типы организационных структур проекта:

- ✓ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ;
- ✓ ПРОЕКТНАЯ;
- ✓ МАТРИЧНАЯ;
- ✓ СМЕШАННАЯ.

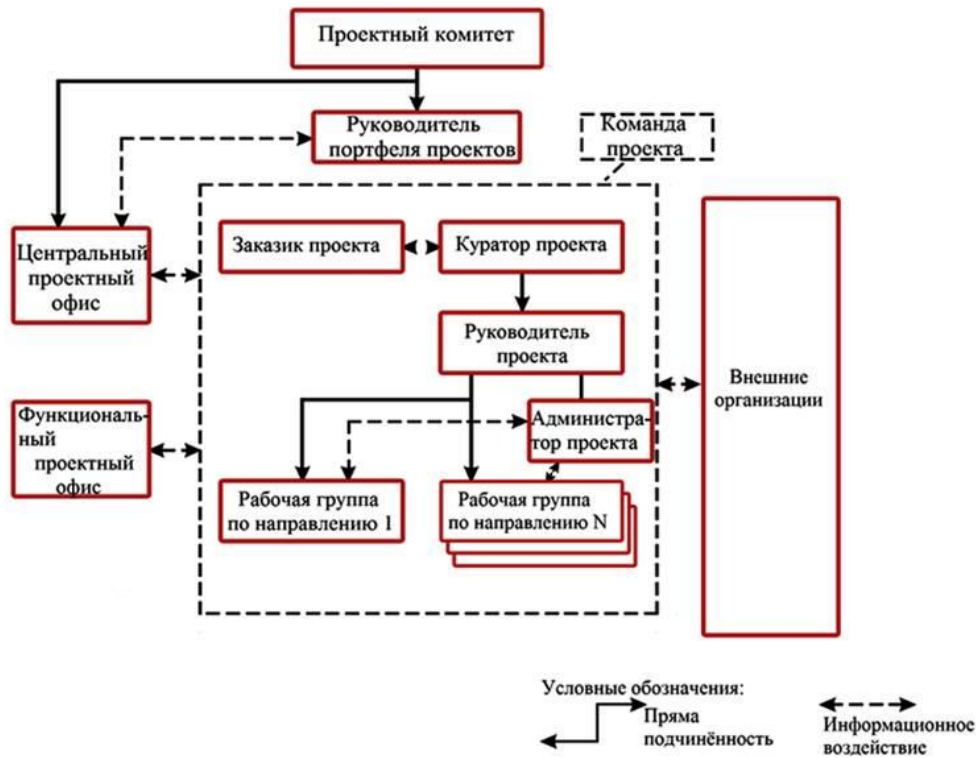
## Команда управления проектом



# Организационные структуры проекта



# Организационная структура СУПД



## Коллегиальные органы СУПД

### Проектный комитет\*

■ **высший координационно- контрольный орган в сфере управления ПД ОИВ Республики Коми**

- ✓ КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ В ЧАСТИ
- ✓ УПРАВЛЕНИЯ ПД
- ✓ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ
- ✓ РЕШЕНИЕ О ЗАПУСКЕ/ЗАКРЫТИИ
- ✓ РЕГУЛЯРНЫЙ И СИЛИ) ВЫБОРОЧНЫЙ
- ✓ КОНТРОЛЬ ХОДА РЕАЛИЗАЦИИ
- ✓ ПРОЕКТОВ

## Коллегиальные органы СУПД

### Центральный проектный офис\*

■ **координационно-контрольный орган в сфере управления проектной деятельностью**

■ **отдельный ОИВ Республики Коми, структурное подразделение или временная ролевая структура ОИВ**

- ✓ РЕАЛИЗАЦИЯ ЕДИНОЙ ГОСПОЛИТИКИ И
- ✓ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
- ✓ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПД
- ✓ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ
- ✓ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПД ОИВ
- ✓ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ
- ✓ ЦЕЛЯМИ РЕСПУБЛИКИ КОМИ

# Коллегиальные органы СУПД

## Функциональный проектный офис\*

- структурное подразделение или временная ролевая структура ОИВ
- обеспечивает сопровождение и развитие ПД в определённой сфере (строительство, ИТ, и др.)
- управление в рамках отдельного проекта

- ✓ СОГЛАСОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ ПО ПРОЕКТУ
- ✓ КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СВОЕЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

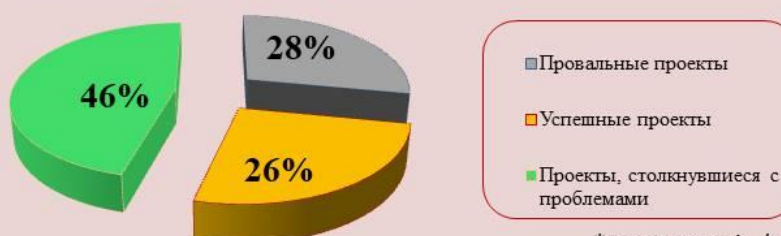
## Матрица компетенций

Роль	Знания	Навыки	Личные качества	Практический опыт
Заказчик (Куратор) проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Общий менеджмент</li> <li>▪ Управление программами и портфелями проектов</li> <li>▪ Управление стратегическими рисками</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принятие решений</li> <li>▪ Лидерство</li> <li>▪ Ведение сложных, официальных переговоров</li> <li>▪ Работа с крупными структурами</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Системность</li> <li>▪ Выдержанность</li> <li>▪ Лидерство</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Более 5 лет на высших руководящих должностях</li> <li>▪ Опыт управления программой и портфелем проектов</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Рук-ль проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проектный менеджмент</li> <li>▪ Современные методологии УП</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коммуникации</li> <li>▪ Лидерство</li> <li>▪ Вовлечение</li> <li>▪ Управление ожиданиями заинтересованных сторон</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ориентация на результат</li> <li>▪ Стрессоустойчивость</li> <li>▪ Готовность к изменениям</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Более 3 лет управления проектами</li> <li>▪ Работа в крупных проектах на различных ролях</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Администратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Календарное планирование</li> <li>▪ Деловая переписка</li> <li>▪ Администрирование контрактов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Организация совещаний</li> <li>▪ Протоколирование</li> <li>▪ Ведение переписки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пунктуальность</li> <li>▪ Аккуратность</li> <li>▪ Внимательность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка и администрирование календарных планов</li> <li>▪ Контроль исполнения поручений</li> </ul>

## Наиболее часто называемые причины неудач реализации проектов

- недостаток ресурсов
- нереальные сроки
- ошибки формулирования целей
- отсутствие сплочённости команды проекта
- недостаточно детальное планирование
- неэффективное взаимодействие внутри проекта
- изменение целей в ходе проекта
- конфликты между целями проекта и интересами подразделений организации

Статистика неудач проектов\*



\*PM Network, (анализ 23000 проектов)

## Критические факторы успеха проекта

В соответствии с разработанной моделью успех проекта зависит от следующих факторов:

1	Миссия проекта	Исходная ясность целей, понимание полезности результатов проекта.
2	Поддержка со стороны высшего руководства	Понимание высшим руководством организации важности проекта, готовность обеспечить проекту необходимую поддержку посредством личного участия или делегирования соответствующих полномочий членам команды.
3	Наличие чётких планов	Понимание пути достижения целей (за счёт каких работ будут достигнуты цели проекта, в какие сроки, какие ресурсы для этого потребуются).
4	Взаимодействие с Заказчиком	Активная работа с Заказчиком при разработке проекта, информирование его о продвижении работ в рамках проекта.
5	Учёт требований пользователей	Осознание будущими пользователями полезности проекта, удовлетворённость пользователей результатами проекта, обеспечение успешной сдачи системы в эксплуатацию.
6	Наличие необходимых технологий	Используемые в проекте технологические решения доступны, надёжны, опробированы, осуществляется необходимый контроль их правильного использования.
7	Наличие квалифицированных исполнителей	Подготовленность сотрудников к осуществлению проекта конкретного профиля, готовность провести обучение сотрудников или набор соответствующих специалистов, привлечение консультантов.
8	Эффективная система контроля	Наличие системы контроля, позволяющей отслеживать текущее состояние проекта, своевременно выявлять и реагировать на потенциальные проблемы.
9	Эффективные коммуникации	Обеспечение эффективного обмена информацией между командой и заказчиком, между командой и организацией исполнителя, внутри самой команды.
10	Разрешение трудностей	Наличие готовности и эффективной системы раннего выявления потенциальных проблем и принятия своевременных адекватных действий по решению возникающих проблем.

## Аспекты управления проектами



**Практически невозможно добиться эффективного управления проектами, если этот процесс не будет контролировать профессиональный управляющий.**

**В основные обязанности управляющего проектами входят:**

формирование команды проекта и организация её работы;

достижение конечного результата проекта в заданные сроки с помощью имеющихся ресурсов;

принятие решений в условиях высокой степени неопределённости;

календарное планирование и проектирование;

взаимодействие с проектными организациями, поставщиками, подрядчиками, инвесторами, консультантами, потребителями и руководством предприятия;

обеспечение выполнения работ и контроля затрат – управляющий должен обеспечить управление процессами и функциями.

## Системная модель управления проектом

Гибкость и адаптивность.

Высокая инициативность и лидерские качества.

Смелость, уверенность, убедительность, умение ясно выражать мысли.

Честолюбие, активность, влияние.

Эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта.

Широкий круг личных интересов.

Уравновешенность, энтузиазм, умение творчески мыслить, искренность.

## Системная модель управления проектом

Умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, затратами и человеческим фактором.

Высокая организованность и дисциплинированность.

Больше универсал, чем специалист в какой-то одной области.

Способность и готовность посвятить большую часть своего времени планированию и контролю.

Способность выявлять проблемы.

Готовность к принятию решения.

Способность сохранять оптимальное равновесие при распределении времени.

## Системная модель управления проектом



## Направленность и эффективность проекта

### Основные методы оценки эффективности проектов:

✓ Чистый приведенный доход

✓ Индекс доходности

✓ Индекс рентабельности

✓ Период окупаемости

✓ Внутренняя ставка доходности

## Направленность и эффективность проекта

### Чистый приведенный доход

ПОД ЧИСТЫМ ПРИВЕДЕННЫМ ДОХОДОМ ПОНИМАЕТСЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ ПРИВЕДЕННЫМИ К НАСТОЯЩЕЙ СТОИМОСТИ СУММАМИ ЧИСТОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА ЗА ПЕРИОД ЭКСПЛУАТАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА И СУММАМИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ НА ЕГО РЕАЛИЗАЦИЮ

$$\text{ЧПД}_i = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧПД}_t}{(1+i)^t} - \text{ИЗ}_e$$

$\text{ЧПД}_i$  - сумма чистого приведенного дохода по инвестиционному проекту при одновременном осуществлении инвестиционных затрат

$\text{ЧПД}_t$  - сумма чистого денежного потока по отдельным интервалам отчетного периода эксплуатации инвестиционного проекта

$\text{ИЗ}_e$  - сумма единовременных инвестиционных затрат на реализацию инвестиционного проекта

$i$  - используемая дисконтная ставка, выраженная десятичной дробью

$N$  - число интервалов в отчетном расчетном периоде

## Направленность и эффективность проекта

### Индекс (коэффициент) доходности

ИНДЕКС ДОХОДНОСТИ ЯВЛЯЕТСЯ ОТНОСИТЕЛЬНЫМ ПОКАЗАТЕЛЕМ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИМ НЕ АБСОЛЮТНЫЙ РАЗМЕР ЧДП, А ЕГО УРОВЕНЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИНВЕСТИЦИОННЫМ ЗАТРАТАМ

$$\text{ИД}_e = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧПД}_t}{(1+i)^t} / \text{ИЗ}_e$$

$\text{ИД}_e$  - индекс доходности при одновременном осуществлении инвестиционных затрат

$\text{ЧПД}_t$  - сумма чистого денежного потока по отдельным интервалам отчетного периода эксплуатации инвестиционного проекта

$\text{ИЗ}_e$  - сумма единовременных инвестиционных затрат на реализацию инвестиционного проекта

$i$  - используемая дисконтная ставка, выраженная десятичной дробью

$N$  - число интервалов в отчетном расчетном периоде

## Направленность и эффективность проекта

### Индекс рентабельности

ИНДЕКС РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЧЛЕНИТЬ В СОВОКУПНОМ ЧИСТОМ ДЕНЕЖНОМ ПОТОКЕ СУММУ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ

$$ИР_u = \frac{ЧП_u}{ИЗ}$$

$Ир_u$  - индекс рентабельности по инвестиционному проекту

$Чп_u$  - среднегодовая сумма чистой инвестиционной прибыли за прошлый эксплуатационный период

$ИЗ$  - сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта

## Направленность и эффективность проекта

### Период окупаемости

ПЕРИОД ВРЕМЕНИ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДОХОДЫ, ГЕНЕРИРУЕМЫЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ, ПОКРЫЛИ ЗАТРАТЫ НА ИНВЕСТИЦИИ

$$ПО_H = \frac{ИЗ}{ЧДП_r}$$

$По_n$  - недисконтированный период окупаемости инвестиционных затрат по проекту

$ИЗ$  - сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта

$ЧДП_r$  - среднегодовая сумма чистого денежного потока за период эксплуатации проекта

## Направленность и эффективность проекта

### Анализ чувствительности

МЕТОДИКА АНАЛИЗА РИСКА, ПРИ КОТОРОЙ ИЗМЕНЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ И В РЕЗУЛЬТАТЕ ЭТОГО ИЗМЕНЯЮТСЯ ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА И КОЭФФИЦИЕНТ ОКУПАЕМОСТИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ

Последовательность проведения анализа чувствительности

Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций

Выбор факторов неопределенности

Установление номинальных и предельных значений факторов неопределенности

Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений факторов неопределенности

Построение графика чувствительности для всех факторов неопределенности

## Направленность и эффективность проекта

### Анализ точки безубыточности

ПОЛЕЗНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИЗУЧИТЬ СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПОСТОЯННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ, ПЕРЕМЕННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ И ПРИБЫЛЯМИ. ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ОПРЕДЕЛЯЕТ КОГДА ИНВЕСТИЦИИ ПРИНЕСУТ ПРИБЫЛЬ

$$BEP = \frac{TFC}{(SUP - VCUP)}$$

BEP - точка безубыточности (единицы продукции)

TFC - совокупные постоянные издержки

VCUP - переменные издержки на единицу продукции

SUP - продажная цена

### Классификация предпринимательских рисков



### Анализ и оценка рисков

**Анализ рисков** – ПРОЦЕДУРЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ РИСКОВ И ОЦЕНКИ ИХ ЗНАЧИМОСТИ, ПО СУТИ, АНАЛИЗ ВЕРОЯТНОСТИ ТОГО, ЧТО ПРОИЗОЙДУТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ И ОТРИЦАТЕЛЬНО ПОВЛИЯЮТ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА. АНАЛИЗ РИСКОВ ВКЛЮЧАЕТ ОЦЕНКУ РИСКОВ И МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ИЛИ УМЕНЬШЕНИЯ СВЯЗАННЫХ С НИМ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ.

**Оценка рисков** – ЭТО ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫМ ИЛИ КАЧЕСТВЕННЫМ СПОСОБОМ ВЕЛИЧИНЫ (СТЕПЕНИ) РИСКОВ.

### Допущения которые можно использовать при анализе

- ✓ ПОТЕРИ ОТ РИСКА НЕЗАВИСИМЫ ДРУГ ОТ ДРУГА
- ✓ ПОТЕРЯ ПО ОДНОМУ НАПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО УВЕЛИЧИВАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОТЕРИ ПО ДРУГОМУ
- ✓ МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЙ УЩЕРБ НЕ ДОЛЖЕН ПРЕВЫШАТЬ ФИНАНСОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УЧАСТНИКА.

## Риски и гарантии

### Методы управления рисками



## Риски и гарантии

### Классификация инновационных рисков



## Риски и гарантии

### Классификация инновационных рисков

#### Риски на стадии поисковых исследований

##### Правовые

ПОЯВЛЕНИЕ ПАТЕНТНО – ЗАЩИЩЕННЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ У КОНКУРЕНТОВ, НЕВОЗМОЖНОСТЬ ПАТЕНТНОЙ ЗАЩИТЫ

##### Экономические

ОТСУТСТВИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ, НЕДОСТАТОЧНОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ОШИБКИ В БИЗНЕС–ПЛАНИРОВАНИИ

##### Организационные

УТЕЧКА НАУЧНО–ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ, ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОТСУТСТВИЕ МОТИВАЦИИ, БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

##### Научно-технические

ОТСУТСТВИЕ НАУЧНО–ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, ОШИБОЧНОСТЬ ИДЕЙ, НЕАДЕКВАТНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ТЕХНИКИ

## Риски и гарантии

### Классификация инновационных рисков

#### Риски на стадии НИР

##### Правовые

НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАВОВОХ ОХРАНЫ, НЕПРАВВИЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРАВ НА ОИС, НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ПАТЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ, СУЩЕСТВОВАНИЕ БЛОКИРУЮЩЕГО ПАТЕНТА

##### Экономические

ОТСУТСТВИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ, ОШИБКИ В БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИИ, НЕПРАВИЛЬНАЯ ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА, ОТСУТСТВИЕ ИНВЕСТОРА

##### Организационные

ОТСУТСТВИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ, УТЕЧКА ПАТЕНТНОЙ ИНФОРМАЦИИ, НЕХВАТКА СПЕЦИАЛИСТОВ, НЕПРАВИЛЬНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

##### Научно-технические

ПОЯВЛЕНИЕ ОПЕРЕЖАЮЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ У КОНКУРЕНТОВ, ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПАРАМЕТРОВ

## Риски и гарантии

### Классификация инновационных рисков

#### Риски на стадии ОКР

##### Правовые

ОТСУТСТВИЕ ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПРАВООБЛАДАТЕЛЕМ, ИНВЕТОРОМ, БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ, «СЛАБОСТИ» ПАТЕНТНОЙ ОХРАНЫ И ДР.

##### Экономические

НЕСООТВЕТСТВИЕ ХАРАКТЕРИСТИКАМ, ОТРАЖЕННЫМ В БИЗНЕС - ПЛАНЕ; НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР СХЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ, НЕПРАВИЛЬНАЯ ОЦЕНКА РЫНКА

##### Организационные

ОТСУТСТВИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ, НЕДОСТАТКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ОТСУТСТВИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

##### Научно-технические

НЕВОСТРЕБОВАННОСТЬ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

## Риски и гарантии

### Классификация инновационных рисков

#### Риски на стадии подготовки производства

##### Правовые

ОТСУТСТВИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИС, ПОЯВЛЕНИЕ ПОДДЕЛОК, ПРИЗНАНИЕ ПАТЕНТА НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМ И ДР.

##### Экономические

НЕСООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТАМ, ПОТЕРЯ ДОЛЯ РЫНКА ИЛИ ЕЕ СОКРАЩЕНИЕ, ПОТЕРЯ ПРИБЫЛИ, РОСТ ИЗДЕРЖЕК, ОШИБКИ ПРИ ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ НМА И ДР.

##### Организационные

НЕНАДЛЕЖАЩАЯ ЗАЩИТА СЕКРЕТОВ ПРОИЗВОДСТВА, НЕПРАВИЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА, ОТСУТСТВИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

##### Научно-технические

УСТАРЕВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОТСУТСТВИЕ ТЕХНОЛОГИИ МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА, БЫСТРОЕ УСТАРЕВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

## Риски и гарантии

### Управление рисками

#### Риск

**Получение отрицательного результата при проведении НИОКР (экономический)**



**Отсутствие результатов НИОКР в установленные Сроки (организационный)**



#### Методы управления

**Проведение патентных исследований и составление прогнозов использования РИД, интегральная система организации работ с обязательным мониторингом процесса проведения НИОКР**

**Планирование работ с учетом необходимых ресурсов, отчеты о выполнении работ по каждому этапу, Создание системы резервов и плана их использования**



# Спасибо за внимание

## Список источников

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководства РМВОК®): пер. с англ. – 5-е изд. – Москва : Олимп-Бизнес, 2018. – 613 с. : табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494449>
2. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. – 2013. – №3 (15). – С. 46-54.
3. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы управления проектами : учеб. пособие. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2015. – 112 с. (с. 10, 12)
4. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>.
5. Пак В.Д., Нужина Н.И. Международный научно-исследовательский журнал // Что такое проект? Определение и признаки. – 2013. – №8. – С. 133-134.
6. Управление проектами : учебное пособие / И. И. Мазур и др.; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапир. – 9 –е изд., стер. М., 2013 – 456 с.
7. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт.; под ред. проф. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2016. – 755 с.
8. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2011. – 393 с.
9. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. – 2014 – № 11(120). – С. 7 – 10.
10. Шихвердиев А. П. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие : текстовое учебное электронное издание на компакт-диске / А. П. Шихвердиев; Федер. гос. бюдж. образоват. учреждение высш. образования «Сыктыв. гос. ун-т им. Питирима Сорокина». – Сыктывкар : Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2019.