



ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств

ОЛЕГ АНДРІЄНКО



Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств / Олег Андрієнко – Київ: 2017 – 77 с.

Публікацію підготовлено Києво-Могилянською Бізнес Школою (kmbbs) в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань.

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Програма розвитку ООН в Україні
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363
www.undp.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER,
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Передмова _____	3	5. Виконання проекту _____	48
1. Терміни і визначення _____	4	5.1. Формування проектної команди _____	50
2. Загальний ландшафт процесів управління проектом _____	9	5.2. Розвиток проектної команди _____	50
3. ніціація _____	11	5.3. Управління проектною командою _____	50
4. Планування _____	12	5.4. Управління комунікаціями _____	51
4.1. Розробка плану управління зацікавленими сторонами _____	14	5.5. Управління залученням у проект зацікавлених сторін _____	51
4.2. Розробка базового обсягу робіт проекту _____	15	5.6. Підтвердження якості _____	51
4.2.1. Розробка плану управління змістом проекту _____	16	5.7. Здійснення закупівель _____	51
4.2.2. Збір вимог _____	16	6. Моніторинг і управління _____	52
4.2.3. Визначення змісту проекту _____	17	6.1. Моніторинг і контроль _____	53
4.2.4. Створення ієрархічної структури робіт _____	17	6.2. Управління змінами _____	57
4.3. Розробка базового розкладу робіт проекту _____	20	7. Завершення проекту _____	58
4.3.1. Розробка плану управління розкладом проекту _____	21	8. Додатки _____	60
4.3.2. Створення переліку задач проекту _____	21	8.1. Додаток 1. Приклад Статуту проекту _____	60
4.3.3. Визначення послідовності виконання робіт (задач) _____	23		
4.3.4. Оцінка ресурсів робіт (задач) _____	25		
4.3.5. Оцінка тривалості робіт (задач) _____	26		
4.3.6. Розробка базового розкладу проекту _____	26		
4.4. Розробка бюджету проекту _____	30		
4.4.1. Розробка плану управління вартістю проекту _____	32		
4.4.2. Оцінка вартості ресурсів задач _____	32		
4.4.3. Складання бюджету проекту _____	33		
4.5. Розробка плану управління якістю проекту _____	34		
4.6. Розробка плану управління людськими ресурсами _____	35		
4.7. Розробка плану управління комунікаціями _____	37		
4.8. Розробка плану управління закупівлями в проекті _____	38		
4.9. Розробка плану управління ризиками проекту _____	39		
4.9.1. Розробка плану управління ризиками проекту _____	41		
4.9.2. Розрахунок проектного буфера _____	41		
4.9.3. Ідентифікація ризиків _____	45		
4.9.4. Якісний аналіз ризиків _____	45		
4.9.5. Кількісний аналіз ризиків _____	46		
4.9.6. Планування реагування на ризики _____	46		
4.9.7. Планування ризиків. Рекомендації _____	47		
4.10. Розробка плану управління проектом _____	47		

ПЕРЕДМОВА

Для бізнес-об'єднань (БО) малих і середніх підприємств важливо досягати поставлених стратегічних цілей. Основним інструментом, який стає в пригоді для матеріалізації стратегічних цілей, є проект. Але проектом необхідно управляти. Тож у ході реалізації певного проекту перед керівниками бізнес-об'єднань постають питання:

- Як розпочати проект?
- Як зробити оцінку обсягу робіт?
- Як скласти розклад і бюджет проекту?
- Як розподілити проектні ролі?
- Як вести проект прозоро для інвесторів?
- Як управляти ризиками у проекті?
- Як управляти змінами у проекті?

Від ефективного управління проектом врешті залежить успіх і розвиток БО. Задача ускладнюється ще й тим, що в конкретний проміжок часу в БО виконується не один, а декілька проектів. Керівництву БО треба вирішувати, як розподілити обмежені ресурси поміж проектами в програмі чи проектному портфелі БО.

Мета посібника з проектного управління – сформувати у менеджерів БО необхідні теоретичні знання та практичні уміння управління проектом, навички застосування інструментарію проектного менеджменту.

Автор очікує, що ознайомившись із матеріалом, керівник проекту БО знатиме:

- терміни і визначення дисципліни «Управління проектами»
- основні процеси управління проектом
- основні інструменти проектного управління
- методіку складання плану управління проектом, зокрема базового плану
- логіку управління проектом

Посібник складено на основі стандартів процесів управління проектами PMBOK Guide¹.

¹ PMBOK® – Довідник з управління проектами, розроблений Інститутом управління проектами, PMI: Американський національний стандарт.

1. ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ

ПРОЕКТ – це тимчасове підприємство, яке має на меті створення унікальних продуктів, послуг або результатів (РМВОК).

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТУ: тимчасовість, унікальність результатів, послідовна розробка.

Термін «тимчасовість» означає, що у будь-якого проекту є визначений початок та завершення.

Унікальність результатів означає, що кожен проект приводить до створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Послідовна розробка – безперервне покращення та деталізація плану у міру того, як отримується більш детальна інформація і більш точні оцінки у процесі виконання проекту. Як наслідок, щоб створити більш точний і повний план, процес планування потрібно повторити декілька разів.

ПОРТФЕЛЬ – набір проектів/програм та інших робіт, об'єднаних з метою ефективного управління проектними роботами для досягнення стратегічних цілей.

ПРОГРАМА – низка взаємопов'язаних проектів, управління якими передбачає певний рівень взаємоузгодження з метою досягти переваг, що неможливо при управлінні ними окремо. Програми можуть включати елементи робіт, які виходять за межі змісту окремих проектів програми.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ – застосування знань, навичок, інструментів і технологій для виконання робіт проекту з метою задовольнити вимоги до проекту.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ – сукупність послідовних проектних фаз, а іноді й таких фаз, що перекриваються, на які менеджери розбивають проект з метою підвищити його керованість. В рамках однієї фази треба виконати п'ять процесів (рис. 1).



Рисунок 1. Однофазний проект

ІНІЦІАЦІЯ ПРОЕКТУ — процеси, що виконуються для авторизації й визначення змісту нової фази або проекту чи того, що може привести до поновлення робіт зупиненого проекту. Більша частина процесів ініціації зазвичай виконується поза межами керування проектом, і вони пов'язані з організаційними, програмними або портфельними процесами.

ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ — процеси, що здійснюються для ретельного визначення змісту проекту, розроблення плану керування проектом та ідентифікації й складання розкладу операцій проекту, які будуть виконуватися в його межах.

ПРОЦЕСИ ВИКОНАННЯ — процеси, що застосовуються для виконання робіт, зазначених у плані керування проектом для досягнення його цілей, зазначених в описанні змісту проекту.

МОНІТОРИНГ І УПРАВЛІННЯ РОБОТАМИ ПРОЕКТУ — процес моніторингу і управління процесами, необхідними для ініціації, планування, виконання і завершення проекту, з метою досягнення цілей, визначених у плані управління проектом і описі його змісту. Процеси моніторингу й управління — процеси, що виконуються з метою вимірювання й моніторингу виконання проекту, щоб при потребі можна було вдатися до коригувальних дій для керування виконанням фази або проекту.

ЗАВЕРШАЛЬНІ ПРОЦЕСИ — процеси, що виконуються для формального завершення усіх операцій проекту чи фази; для передачі отриманого продукту іншим, а також для завершення проекту, який був призупинений.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОДУКТУ — набір послідовних фаз продукту. Назва та кількість фаз продукту визначається виробничими й управлінськими потребами організації. Зазвичай остання фаза життєвого циклу продукту — його знищення. Життєвий цикл проекту частіше є складовою одного або декількох життєвих циклів продукту.

ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ — чинники, що обмежують команду проекту в ресурсах, а також обмежують бюджет, розклад і обсяг робіт проекту.

ПРОЕКТНИЙ ТРИКУТНИК

Проектний менеджмент часто представляють у вигляді «залізного» трикутника (рис. 2), де на вершинах трикутника розміщені обмеження, а саме:

- обсяг робіт
- час
- вартість

У центрі трикутника – якість.

Між цими обмеженнями існує зв'язок: зміна одного з факторів трикутника спричиняє зміну як мінімум ще одного чинника. Наприклад, потрібно скоротити розклад проекту. Відповідно, слід додати ресурси, таким чином збільшуємо бюджет проекту, при цьому не змінюємо обсяг робіт і якість.

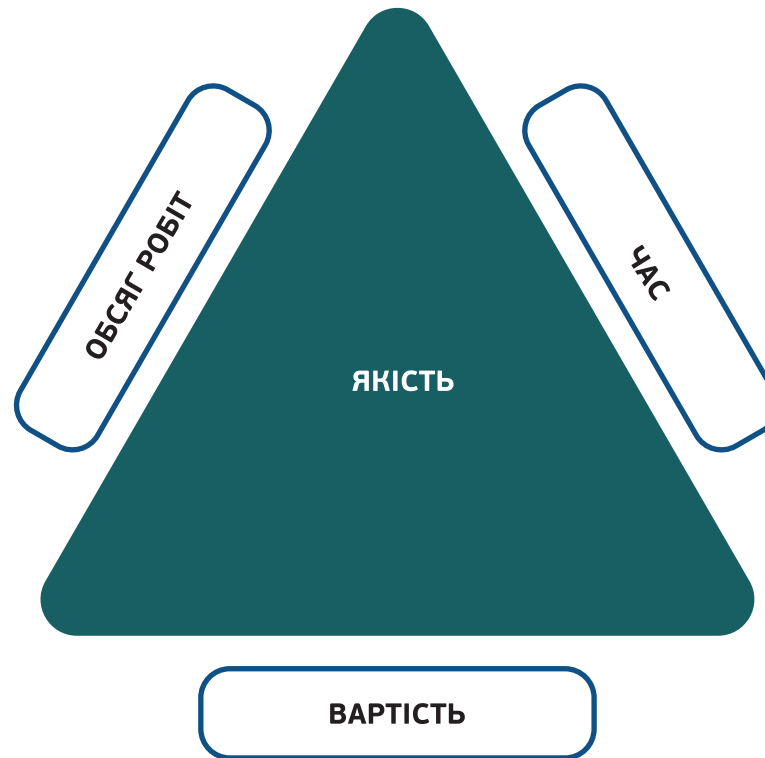


Рисунок 2. Проектний трикутник

ПРИПУЩЕННЯ ПРОЕКТУ – це зовнішні обставини або події, які повинні відбутися, аби проект був успішним.

ЗАЦІКАВЛЕНІ УЧАСНИКИ ПРОЕКТУ – особи/організації, які беруть активну участь у проекті, або ті, на яких впливають результати виконання/завершення проекту: замовники/користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління проектами, функціональні керівники, операційні менеджери, менеджери проекту.

МЕНЕДЖЕР (КЕРІВНИК) ПРОЕКТУ – особа, відповідальна за досягнення цілей проекту, призначається організацією, що виконує проект.

ЗАМОВНИК/КОРИСТУВАЧ – особа або організація, які будуть користуватися продуктом, послугою або результатом проекту.

СПОНСОР (КУРАТОР) – особа або група осіб, що надає ресурси (у будь-якому вигляді) для проекту.

ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ (ОУП) – підрозділ організації, який реалізує функції з координації та централізації управління приписаних до нього проектів.

КОМАНДА ПРОЕКТУ складається з менеджера проекту, команди управління проектом, команди проекту.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ МЕНЕДЖЕРИ відповідають за виконання бізнес-процесів, об'єднаних за функціональною ознакою (відділ кадрів, бухгалтерія, постачання тощо).

ОПЕРАЦІЙНІ МЕНЕДЖЕРИ керують основною діяльністю підприємства (дослідження, розробка, виробництво).

ПОСТАЧАЛЬНИКИ (ПРОДАВЦІ, ДІЛОВІ ПАРТНЕРИ) – сторонні компанії, які надають проекту необхідні компоненти або послуги.

АКТИВИ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ – усі активи організацій, що беруть у часті у проекті, які стосуються процесів та які можуть бути використані для досягнення цілей проекту (наприклад, формальні та неформальні плани, правила, процедури та накази; бази знань організації; дані про виконання планів робіт, ризики проекту, освоєні обсяги).

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА – довільні або всі зовнішні фактори впливу і внутрішніх організаційних факторів, що впливають на успіх проекту. Ці фактори існують для кожного з підприємств, що беруть участь у проекті, і включають корпоративну культуру й структуру організації, інфраструктуру, наявні ресурси, комерційні бази даних, умови ринку й програмне забезпечення для керування проектами.

БАЗОВИЙ ПЛАН (BASELINE) – затверджений план із вказаними термінами фаз (проекту, елементів ієрархічної структури робіт, пакету робіт/планової операції); може бути включений зміст проекту, вартість, розклад і технічні зміни.

ВИМІРЮВАЧІ ЯКОСТІ – критерії, за якими оцінюється якість.

ЗАПИТ НА ЗМІНУ – запити на збільшення або скорочення змісту проекту; зміну стратегій, процесів, планів чи процедур; зміну цін, бюджетів; перегляд розкладу. Запити на зміни можуть бути безпосередніми або опосередкованими, зовнішніми або внутрішніми, а також обумовленими або необумовленими законами чи контрактом. Оброблюються тільки задокументовані запити на зміни, виконуються тільки схвалені запити.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІАГРАМА ПРОЕКТУ – документ, що графічно відображає взаємозв'язки членів команди у проекті.

ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА РОБІТ (ІСР) – ієрархічна декомпозиція робіт, які повинна виконати команда проекту для досягнення цілей проекту.

ДЕКОМПОЗИЦІЯ – розділення результатів робіт на дрібніші елементи, якими легше управляти.

2. ЗАГАЛЬНИЙ ЛАНДШАФТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ



Рисунок 3. Ландшафт процесів управління проектом верхнього рівня

З чого починається проект? На початку проекту має бути концепція проекту – документ, який відповідає на три питання, а саме:

1. бізнес-потреба в проекті
2. зв'язок зі стратегією
3. опис продукту проекту (верхній рівень деталізації)

Концепція проекту – основний вхід у групу процесів «Ініціації». На виході – документ «Статут проекту», перелік зацікавлених сторін проекту. Статут готує керівник проекту, підписує спонсор проекту. На підставі «Статуту проекту» керівник проекту і команда складають план проекту. План проекту – основний вихід групи процесів «Планування». План проекту затверджує спонсор проекту. Одним із розділів «Плану проекту» є базовий план (базовий обсяг робіт, розклад робіт, бюджет проекту). Затверджений план – це підстава розпочинати роботи за проектом. В рамках групи процесів «Виконання» команда проекту створює продукт проекту. Виходами процесу є результати роботи і запити на зміну. Результати роботи вимірюються в рамках процесу «Моніторинг і управління». Якщо в проекті є відхилення від плану, наприклад, необхідно змінити обсяг робіт, то в рамках процесу «Моніторинг і управління» розглядаються і, в разі необхідності, затверджуються запити на зміну. На підставі затверджених запитів проектний менеджер корегує «План управління проектом». Результати проекту, які було прийнято, – це вхід у групу процесів «Завершення». В ході виконання процесів завершення замовник формально приймає продукт проекту або проектної фази.

3. ІНІЦІАЦІЯ



Рисунок 4. Група процесів ініціації

Проектний менеджер в рамках ініціації проекту повинен організувати два процеси (рис. 4):

- підготування «Статуту проекту»
- визначення зацікавлених сторін проекту

Статут — документ, який формально авторизує початок проекту.

Зазвичай у статуті проекту документуються:

- Призначення і обґрунтування проекту
- Початкові вимоги до продукту проекту
- Початкові очікування і вимоги зацікавлених осіб
- Ідентифіковані на момент початку проекту ризики
- Обмеження і припущення проекту
- Розклад контрольних подій
- Бюджет проекту
- Критерії успіху проекту
- Прізвище керівника проекту та його повноваження
- Прізвище спонсора проекту та його повноваження

Приклади статутів реальних проектів БО наведені у додатку 1.

4. ПЛАНУВАННЯ

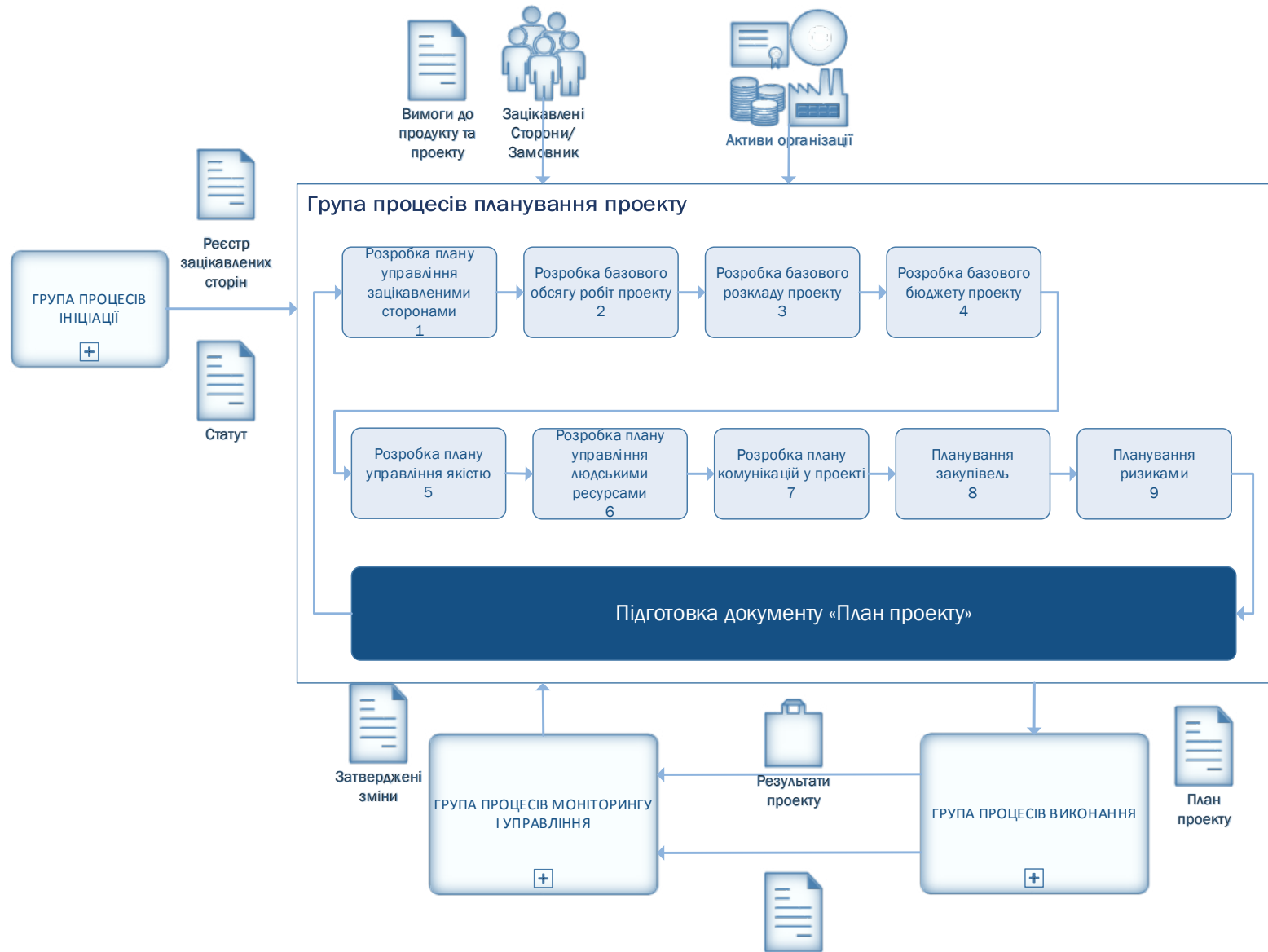


Рисунок 5. Група процесів планування

Група процесів планування – найбільша за кількістю група процесів управління проектом. Основним виходом є «План управління проектом». Проектний менеджер разом із командою послідовно виконує дев'ять процесів (рис. 5):

1. Розробка плану управління зацікавленими сторонами
2. Розробка базового обсягу робіт проекту
3. Розробка базового розкладу проекту
4. Розробка базового бюджету проекту
5. Розробка плану управління якістю
6. Розробка плану управління людськими ресурсами
7. Розробка плану комунікацій
8. Планування закупівель
9. Планування ризиків проекту

У результаті виконання вищезгаданих процесів менеджер отримує всю необхідну інформацію для складання «Плану проекту». При підготовці «Плану проекту» менеджер має перевірити, чи узгоджуються всі допоміжні плани між собою. Зазвичай для узгодження потрібно виконати декілька ітерацій планування.

4.1 РОЗРОБКА ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Розробка плану управління зацікавленими сторонами проекту – процес розробки стратегії ефективного залучення зацікавлених сторін у проект. Стратегія ґрунтується на аналізі інтересів зацікавлених сторін і їх потенційного впливу на успіх проекту. Інструмент, який допоможе визначитися зі стратегією залучення зацікавлених сторін у проект, – матриця «Визначення зацікавлених сторін» (рис. 6).



Рисунок 6. Визначення стратегії залучення зацікавлених сторін у проект

4.2 РОЗРОБКА БАЗОВОГО ОБСЯГУ РОБІТ ПРОЕКТУ

Визначення обсягу робіт проекту – один із важливих процесів з точки зору досягнення мети проекту. Від результатів цього процесу залежить щонайменше правильність розрахунку тривалості проекту і бюджету проекту.

Щоб визначити базовий обсяг робіт проекту, потрібно організувати і виконати процеси, зображені на рисунку 7.

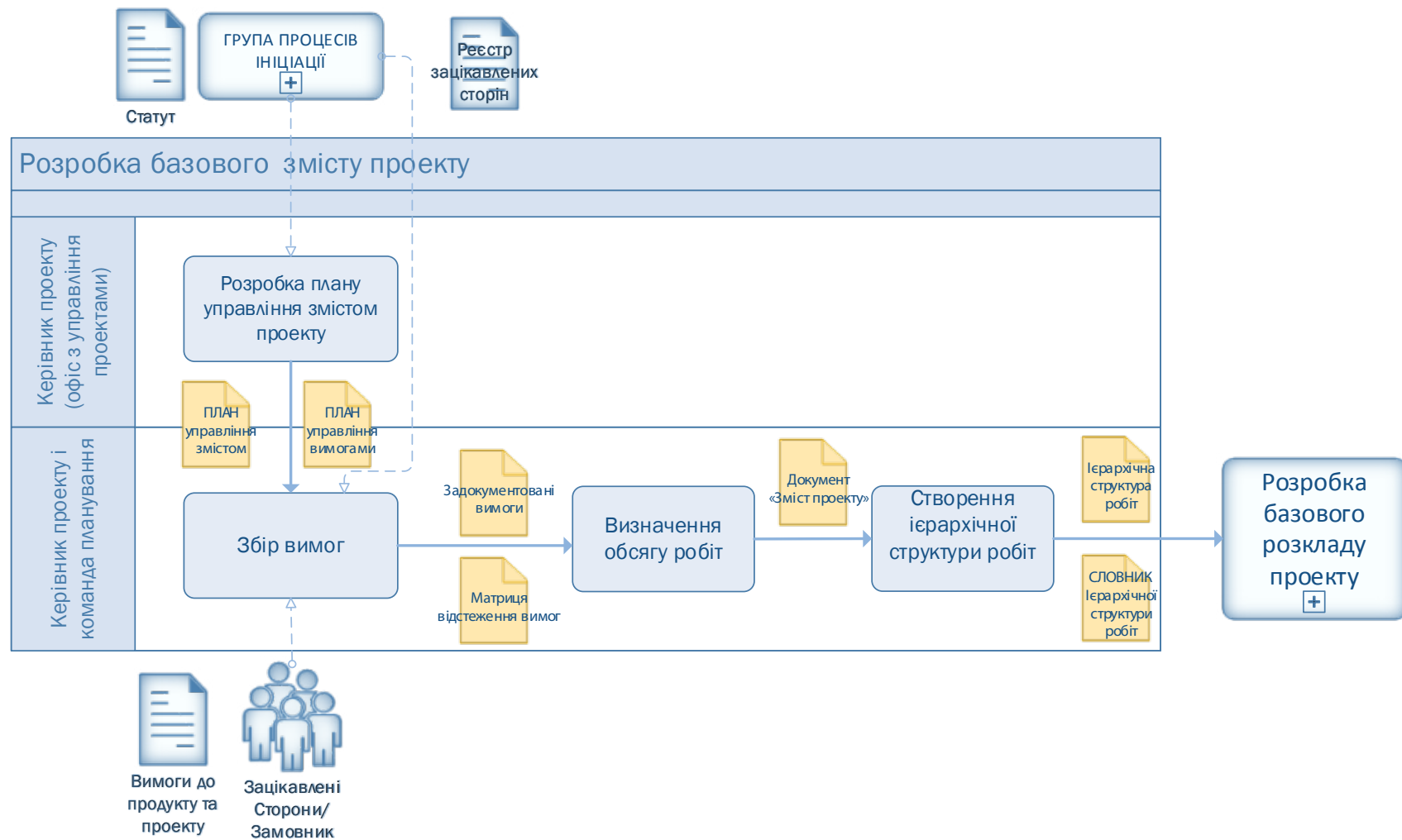


Рисунок 7. Ландшафт процесів «Розробка базового обсягу робіт»

4.2.1. Розробка плану управління змістом проекту

Розробка плану управління змістом проекту – процес створення плану управління змістом проекту і продукту, в якому задокументовано, як зміст проекту буде визначатися, затверджуватися і контролюватися.

План управління змістом проекту містить опис таких процесів:

- Процес підготовки детального обсягу робіт
- Процес, що описує, як будуть прийматися результати робіт
- Процес створення ієрархічної структури робіт
- Процес затвердження ієрархічної структури робіт
- Процес контролю за змінами обсягу робіт

4.2.2. Збір вимог

Збір вимог – процес визначення і документування вимог зацікавлених сторін проекту для досягнення цілей проекту.

На виході процесу маємо отримати задокументовані вимоги зацікавлених сторін. Структура документу може бути такою:

- Цілі бізнесу і проекту
- Бізнес-потреба
- Функціональні вимоги
- Нефункціональні вимоги
- Вимоги до якості
- Вимоги до навчання і технічної підтримки
- Вплив на інші структури організації
- Вплив на зовнішні структури

Основні етапи процесу збору вимог:

Крок 1. Аналізуємо інформацію в Статуті проекту (опис продукту).

Крок 2. Аналізуємо інформацію в реєстрі зацікавлених сторін.

Крок 3. Обираємо метод та інструмент для збору вимог.

Крок 4. Збираємо вимоги у зацікавлених сторін.

Крок 5. Документуємо інформацію, яку отримали.

Крок 6. Формально затверджуємо отриману інформацію.

Найбільш поширений метод збору вимог – проведення інтерв'ю із зацікавленими сторонами. Щоб інтерв'ю було ефективним з точки зору повноти зібраних вимог, варто підготувати анкети з питаннями. На виході кожної зустрічі зі збору вимог має бути документ (протокол), у якому детально задокументовано всі вимоги. Протокол затверджує зацікавлена особа.

4.2.3. Визначення змісту проекту

Визначення змісту проекту – процес детального опису проекту. Для цього ми використовуємо інформацію з попереднього процесу, а саме затверджені протоколи.

На виході ми отримуємо детальний опис змісту продукту проекту і змісту проекту.

Зміст продукту проекту – це функції і властивості, які характеризують продукт, послугу або результат.

Зміст проекту – це роботи, які необхідно виконати для створення продукту, послуги або результату із вказаними характеристиками і функціями.

Документ «Детальний опис проекту», як результат процесу, може мати таку структуру:

- Опис змісту продукту проекту:
 - * функціональні вимоги
 - * нефункціональні вимоги, наприклад, рівень обслуговування, безпека, технічна підтримка
- Результати проекту
- Вимоги до якості
- Критерії приймання результатів проекту
- Обмеження, пов'язані зі змістом
- Припущення, пов'язані зі змістом
- Виключення, пов'язані зі змістом

4.2.4. Створення ієрархічної структури робіт

Наступний важливий процес у ланцюжку процесів із визначення обсягу робіт – створення ієрархічної структури робіт.

Ієрархічна структура робіт (ICP) – це ієрархічна декомпозиція робіт, які повинна виконати команда проекту для досягнення цілей проекту. У процесі створення ICP команда проекту бере детальний опис результатів проекту з документу «Детальний опис проекту» і розбиває кожен результат на дрібніші елементи, якими легше управляти.

На виході процесу отримуємо базовий план з обсягу робіт.

Приклад. Продукт проекту – дитячий велосипед. Беремо опис і вимоги зацікавлених сторін (зазвичай рівень 1 чи 2 ICP, рис. 8) і розбиваємо кожний результат, частину проекту на дрібні елементи.



1. ВЕЛОСИПЕД

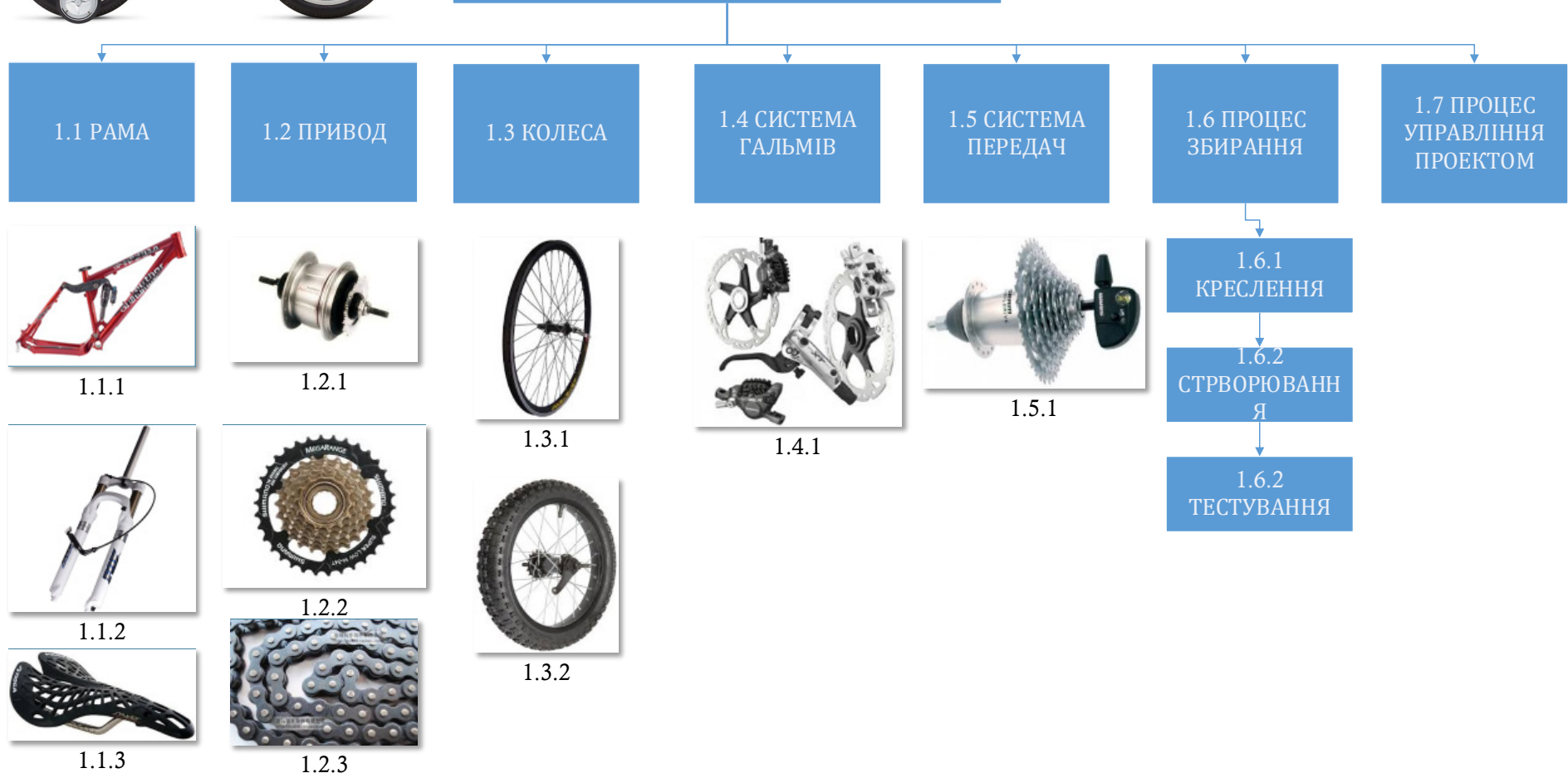


Рисунок 8. Приклад ієрархічної структури

Найнижчий рівень ICP, який команда вирішила більше не ділити, називається пакет робіт. Тобто задача команди – створити ICP до пакетів робіт.

Ієрархічна структура може бути створена у вигляді дерева ієрархії, як на рисунку 8, або у вигляді таблиці (рис. 9). Табличну форму зручно використовувати безпосередньо у будь-якому програмному забезпеченні з управління проектами.

СДР	Task Name
	▲ Впровадження ERP
1	▲ Впровадження ERP_1
1.1	▲ Microsoft Dynamics NAV
1.1.2	▷ Етап1. Старт
1.1.3	▷ Етап2. Аналіз
1.1.4	▲ Етап3. Створення прототипу системи: налаштування і доопрацювання системи
1.1.4.12	Написання інструкції по роботі з інтерфейсом системи
1.1.4.1	▲ Облік
1.1.4.1.12	Робоча група (Відповідь на запитання КК по ТС)
1.1.4.1.1	▲ Модифікації
1.1.4.1.1.1	▷ Експорт платіжних доручень
1.1.4.1.1.2	▷ Облік та контроль витрат по мобільному зв'язку
1.1.4.1.1.3	▷ Облік та контроль витрат по споживанню палива
1.1.4.1.2	▲ План рахунків, облікові групи
1.1.4.1.2.1	▷ Створення прототипу
1.1.4.1.2.2	▷ Тестування прототипу Ключовими користувачами
1.1.4.1.3	▲ Облік грошових коштів
1.1.4.1.3.1	▷ Створення прототипу
1.1.4.1.3.2	▷ Тестування прототипу Ключовими користувачами
1.1.4.1.4	▲ Продаж товарів, послуг
1.1.4.1.4.1	▷ Створення прототипу
1.1.4.1.4.2	▷ Тестування прототипу Ключовими користувачами
1.1.4.1.5	▲ Управління закупівлями. Фінанси
1.1.4.1.5.1	▲ Придбання товарів, сировини, матеріалів, послуг
1.1.4.1.5.1.1	▷ Створення прототипу
1.1.4.1.5.1.2	▷ Тестування прототипу Ключовими користувачами
1.1.4.1.5.2	▲ Фінансовий облік управління закупівлями
1.1.4.1.5.2.1	▲ Створення прототипу
1.1.4.1.5.2.1.1	Налаштування стандартної функціональності
1.1.4.1.5.2.1.2	▲ Тестування прототипу виконавцем
1.1.4.1.5.2.1.2.1	▷ Тестування прототипу Ключовими користувачами

Приклад ієрархічної структури робіт реального проекту БО наведено в додатку 2.

Рисунок 9. Приклад ієрархічної структури робіт (ICP)

4.3. Розробка базового розкладу робіт проекту

Для розробки розкладу проекту нам потрібно реалізувати процеси, схематично зображені на рисунку 10.

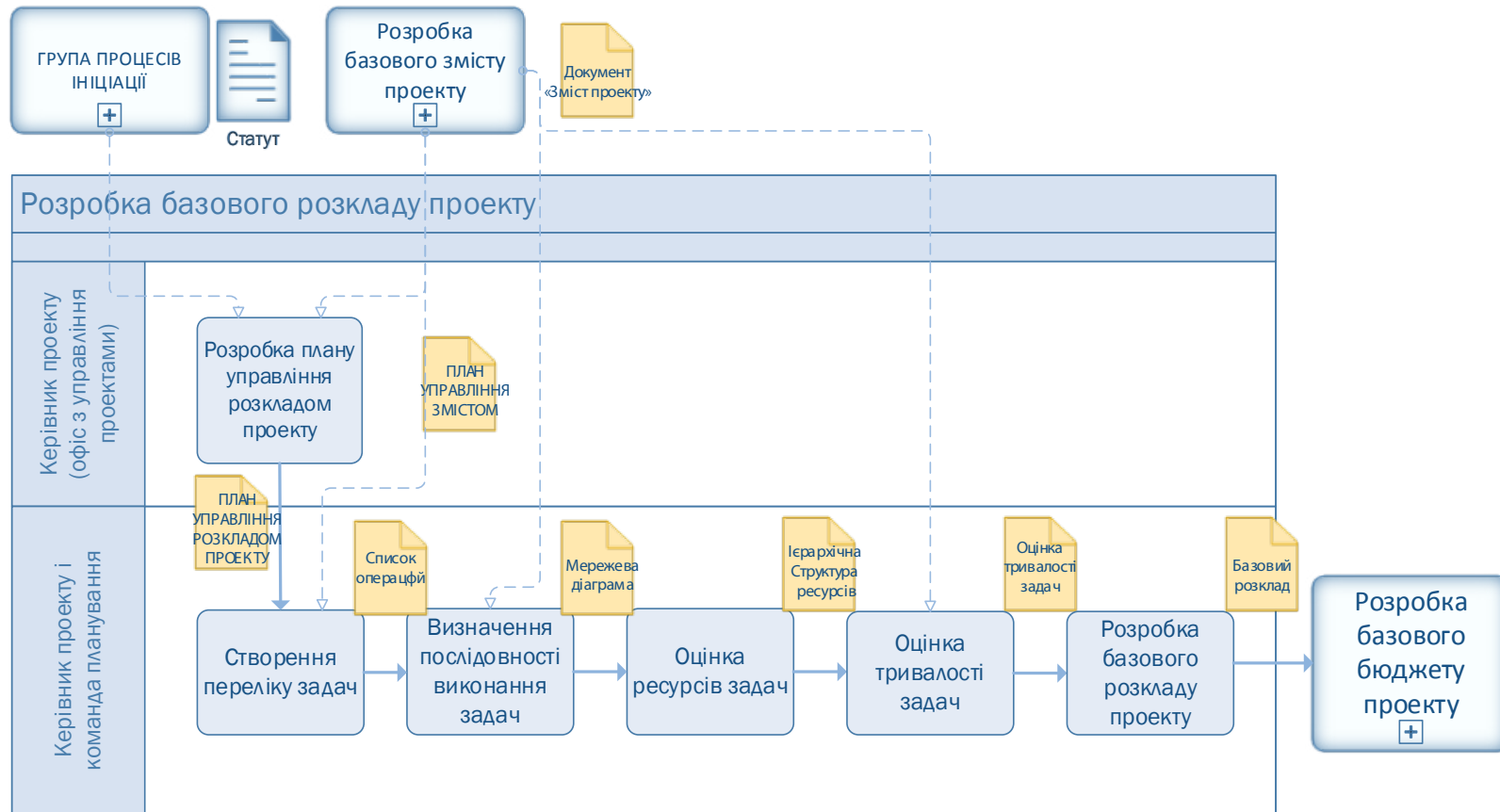


Рисунок 10. Ландшафт процесів «Розробка базового розкладу проекту»

Основними даними на вході процесу є результати, які ми отримали, виконуючи процеси управління змістом проекту, а саме:

- статут проекту;
- план управління змістом проекту;
- базовий обсяг робіт (детальний опис проекту, ICP).

На виході маємо отримати базовий розклад проекту.

4.3.1. Розробка плану управління розкладом проекту

Розробка плану управління розкладом – процес визначення і документування політик, процедур для планування, розробки, виконання і контролю розкладу проекту.

В рамках процесу керівник проекту має визначити:

- методологію створення розкладу
- рівень деталізації
- одиниці виміру
- порогові величини
- процес оновлення плану, запис прогресу виконання

4.3.2. Створення переліку задач проекту

Після розробку плану управління розкладом керівник проекту з командою (див. рис. 10) має визначити конкретні роботи (задачі), які необхідно виконати для отримання продукту проекту. Для цього потрібна ієрархічна структура робіт, а точніше її найнижчий рівень – пакети робіт (рис. 11). Беремо пакет робіт і визначаємо задачі, які треба виконати, щоб отримати (матеріалізувати) запланований результат. Приклад декомпозиції пакету робіт на конкретні роботи (задачі) наведено на рисунку 12.

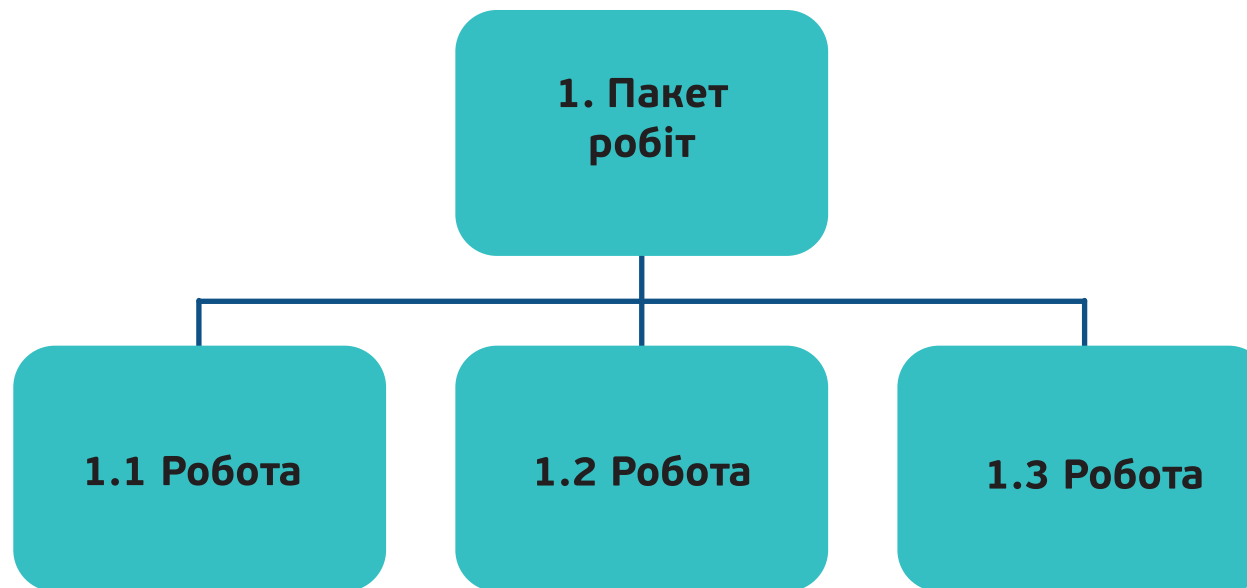


Рисунок 11. Декомпозиція пакету робіт на роботи (задачі)

Номер пакетів робіт в ІСР	Пакети робіт
1.1.4.1.1	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Модифікації <ul style="list-style-type: none"> ▷ Експорт платіжних доручень ▷ Облік та контроль витрат по мобільному зв'язку ▷ Облік та контроль витрат по споживанню палива
1.1.4.1.1.1	
1.1.4.1.1.2	
1.1.4.1.1.3	

1.1.4.1.1	▲ Модифікації
1.1.4.1.1.1	▲ Експорт платіжних доручень
1.1.4.1.1.1.1	Специфікація
1.1.4.1.1.1.2	Аналіз СА
1.1.4.1.1.1.3	Підготовка ТП
1.1.4.1.1.1.4	Розробка
1.1.4.1.1.1.5	Тестування
1.1.4.1.1.1.6	Написання тестового скрипту
1.1.4.1.1.1.7	Демонстрація функціоналу "Експорт платіжних доручень"
1.1.4.1.1.2	▲ Облік та контроль витрат по мобільному зв'язку
1.1.4.1.1.2.1	Специфікація
1.1.4.1.1.2.2	Аналіз СА
1.1.4.1.1.2.3	Підготовка ТП
1.1.4.1.1.2.4	Розробка
1.1.4.1.1.2.5	Тестування
1.1.4.1.1.2.6	Написання тестового скрипту
1.1.4.1.1.2.7	Демонстрація функціоналу "Облік та контроль витрат по мобільному зв'язку" ключовим користувачам
1.1.4.1.1.3	▲ Облік та контроль витрат по споживанню палива
1.1.4.1.1.3.1	Специфікація
1.1.4.1.1.3.2	Аналіз СА
1.1.4.1.1.3.3	Підготовка ТП
1.1.4.1.1.3.4	Розробка
1.1.4.1.1.3.5	Тестування
1.1.4.1.1.3.6	Написання тестового скрипту
1.1.4.1.1.3.7	Демонстрація функціоналу "Облік та контроль витрат по споживанню палива" ключовим користувачам

Рисунок 12. Приклад декомпозиції пакету робіт на роботи (задачі)

На виході отримуємо список робіт (задач) по кожному пакету робіт ІСР.

4.3.3. Визначення послідовності виконання робіт (задач)

Маючи перелік задач по кожному пакету робіт, ми в змозі визначити послідовність виконання задач по кожному пакету робіт. Приклад на рисунку 13.

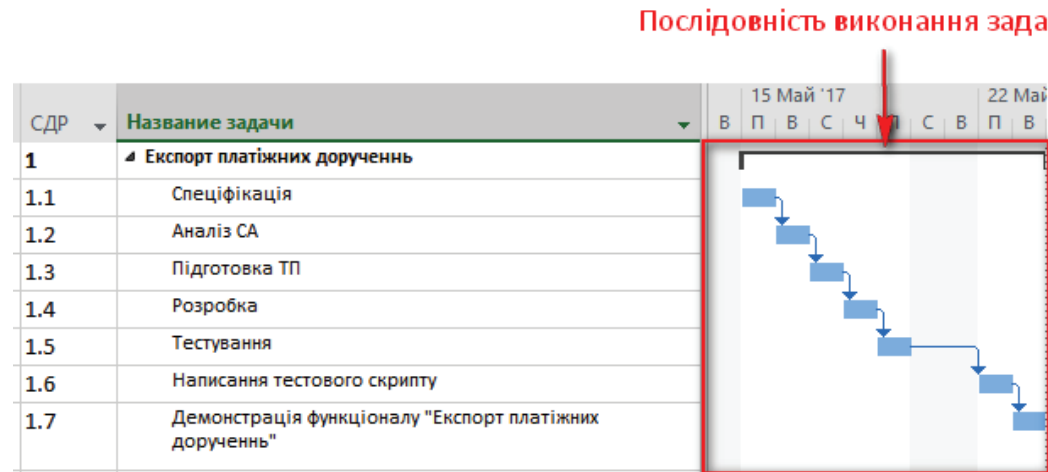
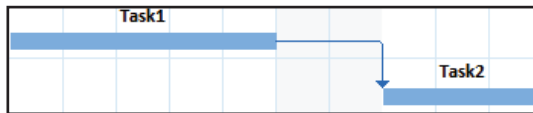


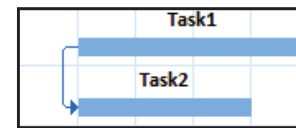
Рисунок 13. Послідовність виконання задач

Сучасне програмне забезпечення дозволяє при створенні моделі проекту реалізувати чотири типи зв'язків задач, а саме:

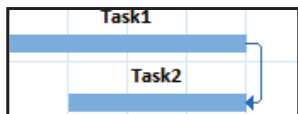
1. Фініш-Старт



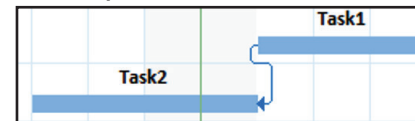
3. Старт-Старт



2. Фініш-Фініш



4. Старт-Фініш



За допомогою вищезгаданих типів зв'язків реалізуються сценарії:

- Задачі виконуються послідовно (рис. 14)
- Задачі виконуються паралельно (рис. 15)
- Задачі виконуються з перекриванням (рис. 16)

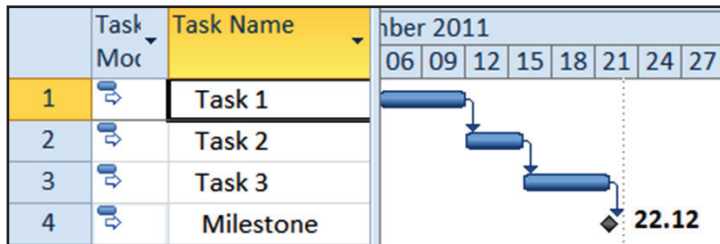


Рисунок 14. Задачі виконуються послідовно

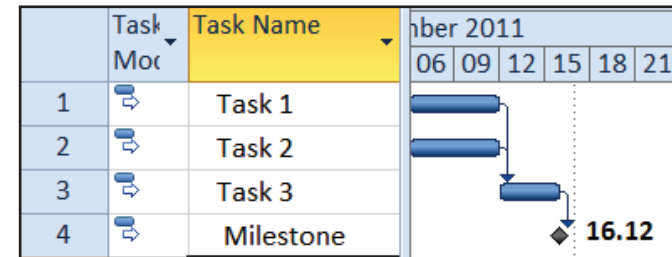


Рисунок 15. Задачі виконуються паралельно

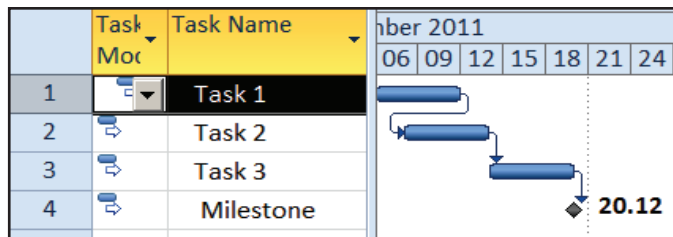


Рисунок 16. Задачі виконуються з перекриванням

4.3.4. Оцінка ресурсів робіт (задач)

Оцінка ресурсів робіт (задач) – процес оцінки типу і кількості матеріалів, людських ресурсів, устаткування або постачань, необхідних для кожної проектної роботи(задачі).

На виході процесу на кожну роботу призначені необхідні ресурси. Приклад наведено на рисунку 17.

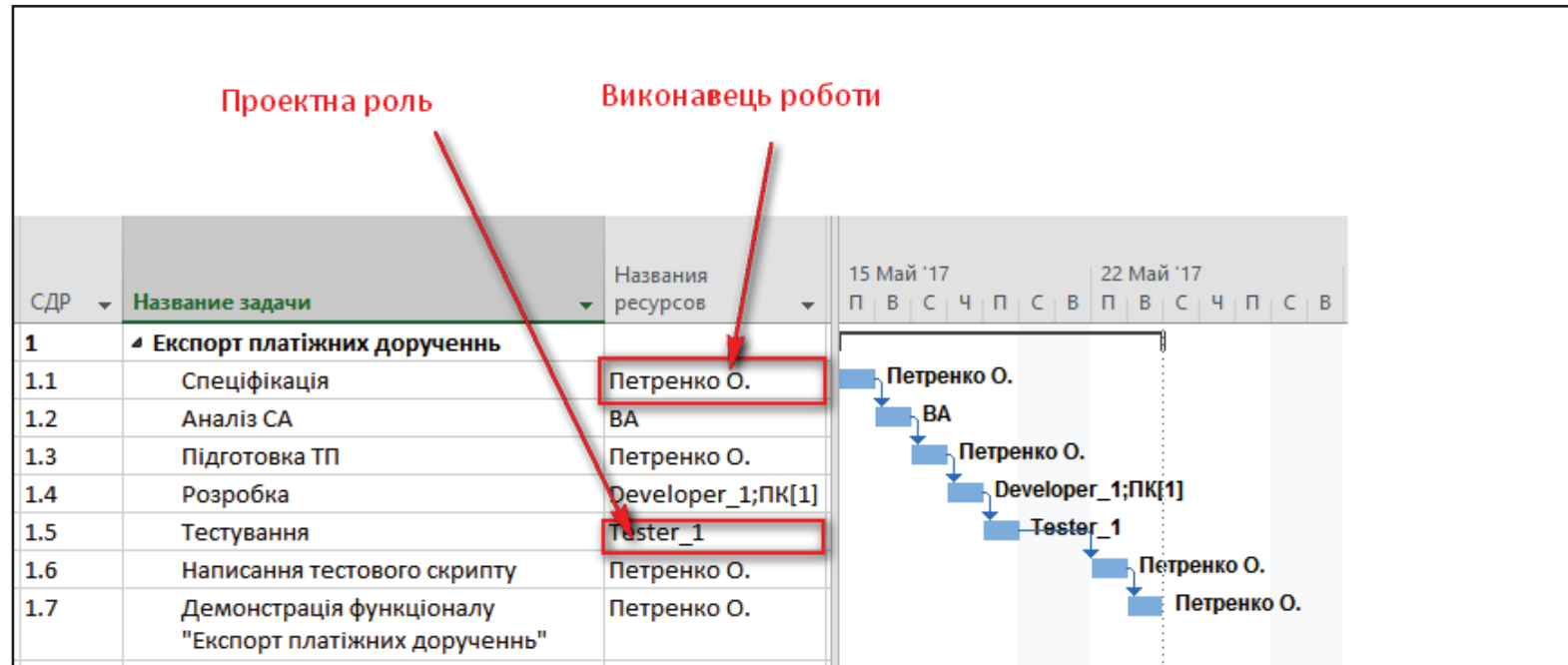


Рисунок 17. Призначення ресурсів

На момент складання плану проекту не завжди відомі конкретні виконавці певної роботи, тому визначається рольовий ресурс, який призначається на задачу. Після того, як буде повністю укомплектована проектна команда (після виконання групи процесів планування), рольові ресурси замінюються на конкретних виконавців. Важливе зауваження: виконавців робіт потрібно призначати якомога раніше. Від цього залежить точність оцінок при плануванні.

4.3.5. Оцінка тривалості робіт (задач)

На цьому етапі планування ми можемо приблизно визначити тривалість кожної задачі за умови, що під час виконання робіт будемо використовувати заплановані на ці роботи ресурси.

Для оцінки ресурсів у нашому арсеналі є такі методи:

- Оцінка за аналогами
- Оцінка за трьома точками
- Параметрична оцінка
- Експертна оцінка

Метод оцінки за аналогами полягає в тому, що команда має інформацію за оцінками схожого (аналогічного) пакету робіт з іншого проекту. Команда припускає, що робота в проекті, який планується, триватиме стільки ж часу. Цей метод є найбільш неточним.

Метод оцінки за трьома точками — це розрахунок тривалості задачі за формулами:

1. Трикутний розподіл:

Тривалість задачі = (оптимістична оцінка + найбільш вірогідна оцінка + песимістична оцінка) / 3

2. Бета-розподіл:

Тривалість задачі = (оптимістична оцінка + 4*найбільш вірогідна оцінка + песимістична оцінка) / 6

Метод оцінки за параметрами (параметрична оцінка) заснований на довідковій інформації, на підставі якої можна розрахувати тривалість задачі. Наприклад, один квадратний метр кахельної плитки майстер 5-го розряду клеїть за 15 хвилин. Тобто маємо параметр: 0,25 години / 1м². Якщо треба виконати задачу в проекті «Наклеїти 10 м² кахельної плитки», то неважко розрахувати тривалість задачі. Потрібно параметр помножити на обсяг робіт (0,25 години / 1м²)*10м² = 2,5 години). Параметричний метод оцінки вважається найбільш точним.

Метод експертної оцінки тривалості роботи — це оцінка експерта, фахівця, який має певний досвід виконання подібних робіт.

4.3.6. Розробка базового розкладу проекту

Після того, як команда проекту створила мережеву діаграму, призначила ресурси на роботу, визначила тривалість кожної роботи, можна зробити аналіз послідовності та тривалості задач, вимог до ресурсів, обмежень для створення базового розкладу проекту. Проектна команда найчастіше стикатиметься з задачами, пов'язаними з ресурсними обмеженнями, і матиме потребу вирішити їх. Для аналізу послідовності задач використовують такі інструменти і методи:

1. Програмне забезпечення для створення розкладу (MS Project, ProjectLibre, SpiderProject)
2. Методи стиснення розкладу (швидкий прохід, стиснення)
3. Метод критичного шляху
4. Метод критичного ланцюга
5. Вирівнювання ресурсів

Метод критичного шляху визначає резерв часу кожної роботи. Роботи, які не мають резерву часу, складають критичний шлях проекту і визначають його тривалість. Такі роботи мають назву «критичні роботи проекту». Приклад наведено на рисунку 18. Роботи, які виділено червоним кольором, лежать на критичному шляху проекту. Резерв часу має тільки блакитний ланцюг робіт. Якщо в ході виконання проекту на роботи, які складають блакитний ланцюг, команда витратить на 2 робочі дні більше часу, то дата закінчення проекту не зміниться, оскільки блакитний ланцюг має резерв часу відносно червоного ланцюга робіт. І навпаки, якщо команда в ході виконання проектних робіт витратить на будь-яку роботу з червоного ланцюга більше часу, ніж заплановано, то дата закінчення проекту зсунеться на проміжок часу, який витратили понад запланований.

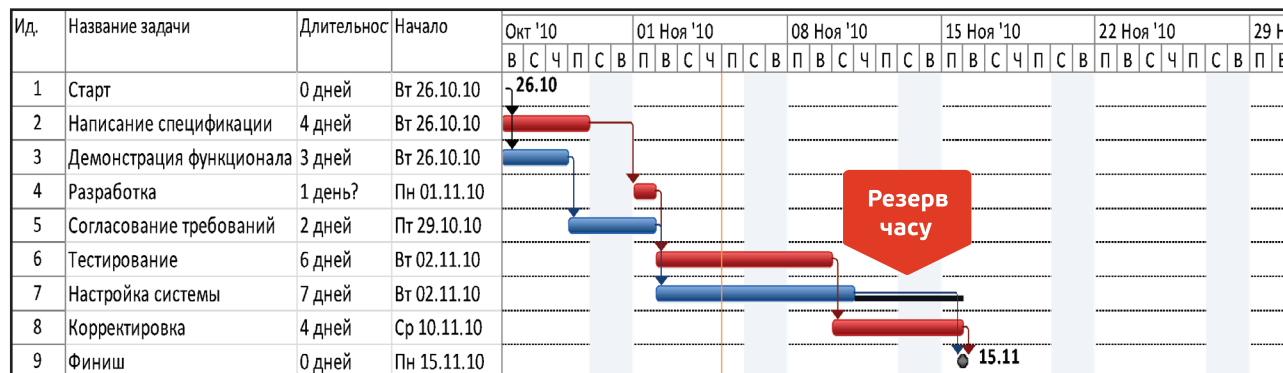


Рисунок 18. Критичний шлях проекту

Наступний метод, який треба застосувати, — це метод критичного ланцюга. Уважно подивіться на модель, яку зображено на рисунку 19. Червоний ланцюг — критичний шлях. Але на один ресурс, наприклад, ресурси Z, Pur, Sin, Kr, призначено декілька (більше однієї) задач тривалістю 8 годин на один робочий день. Модель не є реалістичною, оскільки людина не може працювати більше 8 годин на добу.

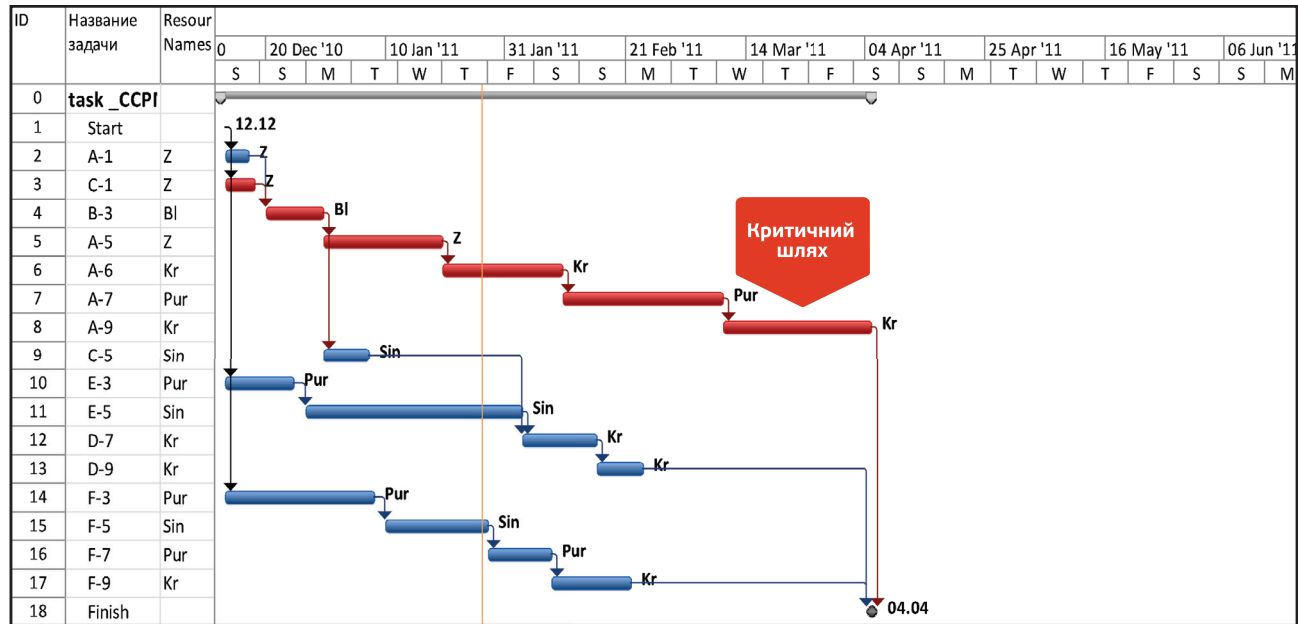


Рисунок 19. Метод критичного ланцюга. Діаграма до вирівнювання ресурсів

Потрібно перепланувати (вирівняти) роботи так, щоб кожен ресурс був завантажений не більше 8 годин на добу (рис. 20). Можна побачити, що тривалість проекту збільшилась, але ми отримали реалістичний розклад з точки зору завантаження ресурсів. Ланцюг робіт без резерву часу, який утворився після вирівнювання ресурсів, має назву «критичний ланцюг проекту».

Ресурсне обмеження – це обмеження, з яким керівник проекту стикатиметься в кожному проекті.

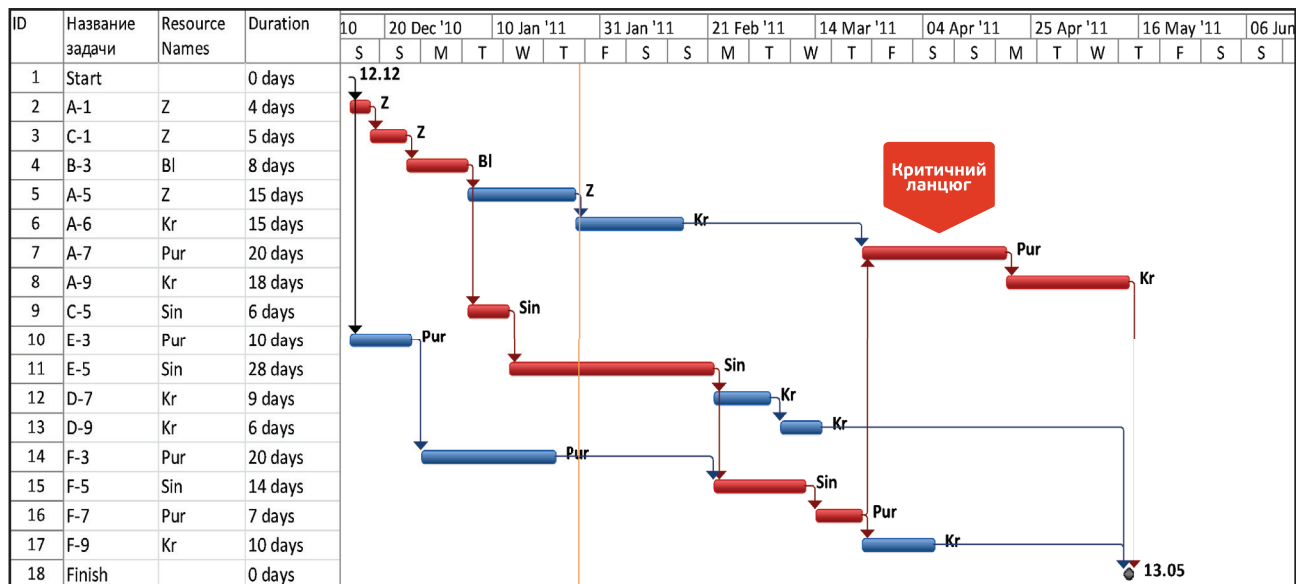


Рисунок 20. Метод критичного ланцюга. Діаграма після вирівнювання ресурсів

Наступний крок аналізу – аналіз тривалості проекту і порівняння з інформацією у Статуті проекту. Якщо потрібно стиснути розклад, то застосовуємо методи стискання.

Перший метод стискання розкладу – заміна ресурсів на більш продуктивні. Ми очікуємо, що такі ресурси виконають роботу швидше, ніж попередні ресурси, і без втрати якості. Але зазвичай такі ресурси або технології більше коштують. Маємо компроміс між тривалістю і вартістю проекту, який треба вирішувати зі спонсором проекту.

Другий метод стискання розкладу – зміна логіки виконання робіт. Тобто роботи, які зазвичай виконують послідовно, ми заплануємо виконувати паралельно. При такому підході до стиснення розкладу маємо компроміс між тривалістю і якістю. Тож є ризик отримати неякісний результат проекту і витрати час і ресурси на переробку.

Після аналізу розкладу, про який ідеться в цьому підрозділі, команда проекту має отримати першу ітерацію базового розкладу. Зазвичай для моделювання використовують програмне забезпечення. Приклад наведено на рисунку 21 (проект «Веб-сайт БО»).

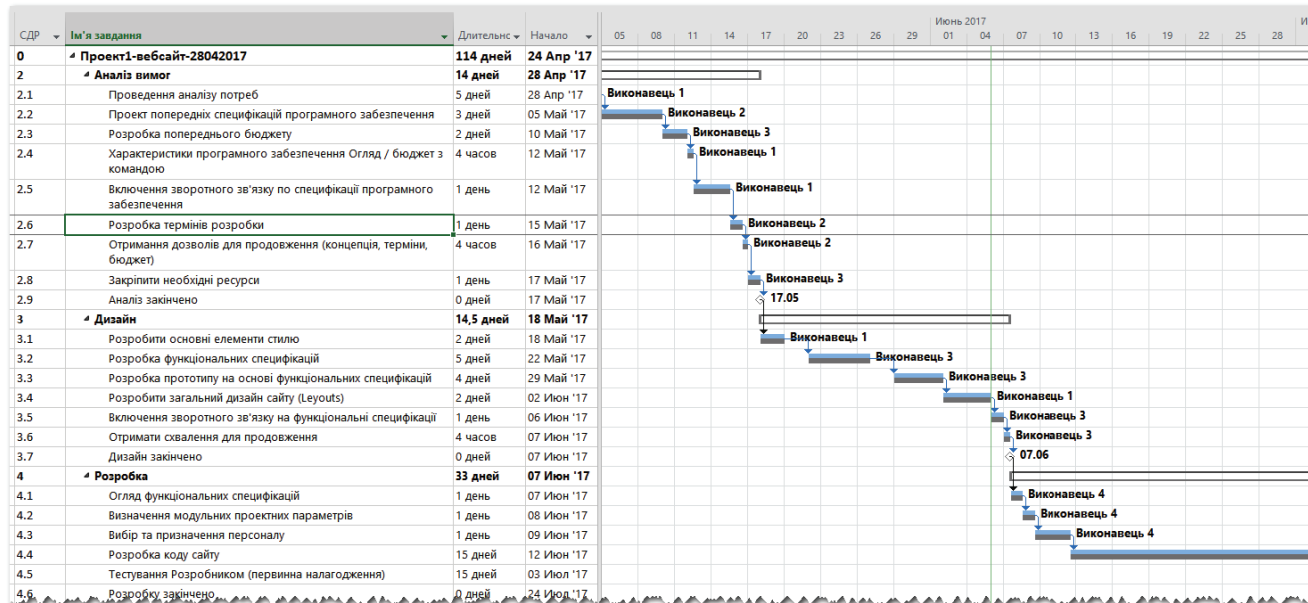


Рисунок 21. Базовий розклад проекту

4.4. Розробка бюджету проекту

Після того, як команда проекту визначила обсяг робіт проекту, розробила календарний план робіт з урахуванням доступних ресурсів, можна приблизно розрахувати бюджет проекту. На практиці команда проекту розраховує бюджет паралельно з призначенням ресурсів на проектні роботи. Якщо ресурси призначені, то відома їхня вартість. Процеси, які треба організувати керівнику проекту для отримання бюджету, зображено на рисунку 22.

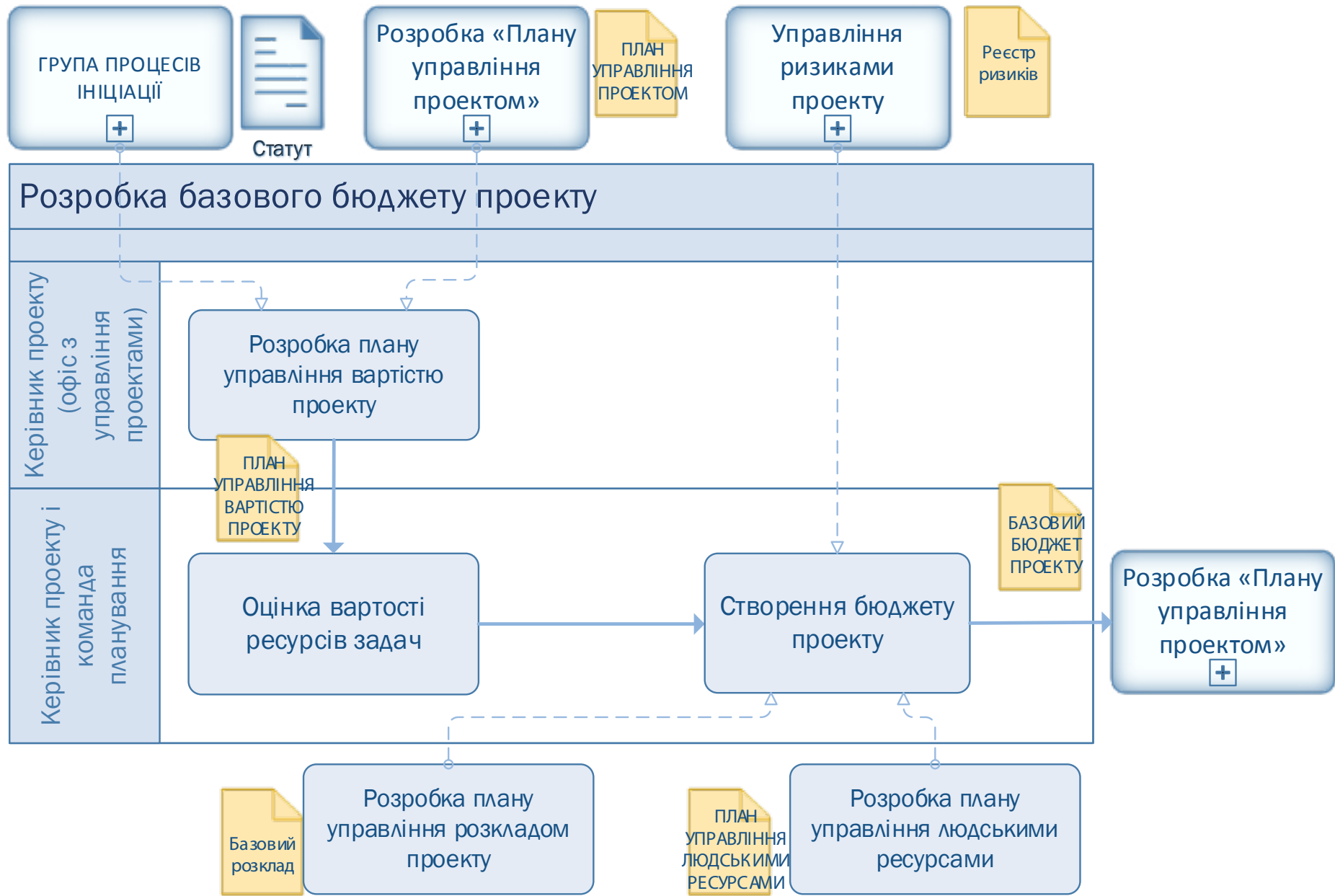


Рисунок 22. Ландшафт процесів «розробка базового бюджету проекту»

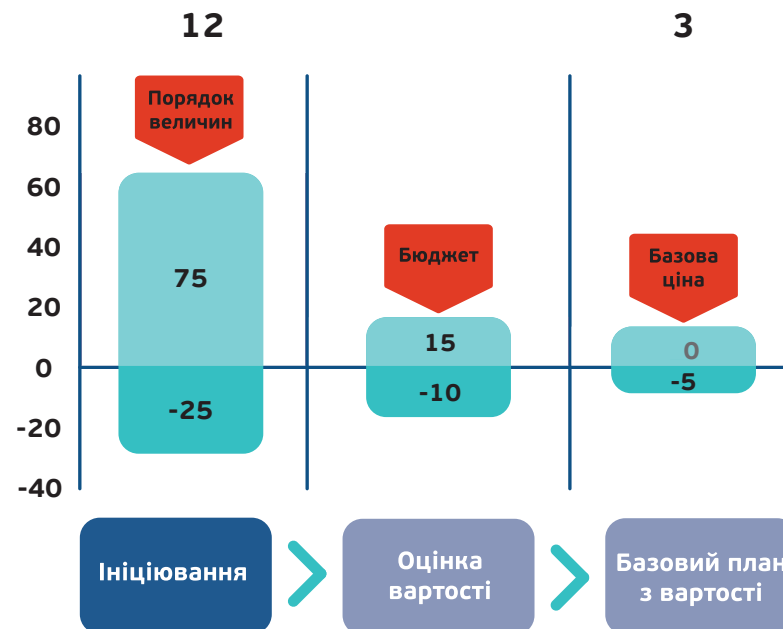
4.4.1. Розробка плану управління вартістю проекту

Керівник проекту має визначити і задокументувати політики та процедури, які будуть використані при плануванні бюджету, витрат бюджету і контролю над вартістю проекту. На виході цього процесу керівник проекту має отримати «План управління вартістю проекту». Цей документ може мати таку структуру:

- Одиниці виміру (час: дні, тижні; кількість: м, л, т, км)
- Рівень точності оцінки вартості (100,54 грн, 100 грн, 1 000 грн)
- Рівень похибки оцінки (+10 %)
- Правила вимірювання вартості

4.4.2. Оцінка вартості ресурсів задач

Оцінка вартості ресурсів задачі – процес оцінки вірогідної вартості ресурсів, необхідних для виконання проектної роботи (задачі). В ході виконання проекту керівник проекту проводить уточнення оцінки вартості проекту, оскільки отримує все більше інформації для оцінки. Точність оцінки підвищується у міру просування по життєвому циклі проекту. Наприклад, на етапі ініціації проекту може бути, – це нормально, груба оцінка проекту (див. рис. 23). На наступних етапах проекту коридор невизначеності може зменшитися до 10%. Як ми бачимо, процес оцінки вартості ітеративний.



Рисунки 23. Види оцінок вартості

На виході процесу ми отримуємо вартість кожного ресурсу кожної проектної роботи.

4.4.3. Складання бюджету проекту

Складання бюджету проекту – об'єднання вартостей окремих проектних робіт або пакетів робіт для розробки базового плану вартості проекту. Іншими словами, ми отримали оцінки вартості ресурсів з процесу «Оцінка вартостей ресурсів», ми знаємо на які роботи призначені ці ресурси, і можемо оцінити вартість кожної роботи, пакету робіт і проекту взагалі.

Для цього треба підсумувати вартість «знизу до верху», від проектної роботи до пакета робіт. Далі підсумуємо вартість усіх пакетів робіт і отримаємо вартість проекту (рис. 24).

До бюджету проекту потрібно закласти буфер з вартості. Залежно від складності проекту з точки зору ризиків, буфер з вартості становить 20-30 % від загальної оцінки вартості проекту.



Рисунок 24. Підсумовування вартостей

4.5. Розробка плану управління якістю проекту

Після того, як ми визначили базовий план проекту (обсяг робіт, тривалість і вартість), переходимо до планування якості проекту (рисунок 25).



Рисунок 25. Ландшафт процесів планування

В рамках процесу розробки плану управління якістю проекту керівник проекту повинен:

1. Визначити вимоги і стандарти якості для проекту і продукту проекту
2. Задokumentувати те, яким чином проект буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам
3. Встановити метрики якості

При складанні плану управління з якості слід пам'ятати, що роботи, які треба виконати по всіх процесах управління якістю, мають свої ресурси і, відповідно, вартість. Тож вартість якості потрібно закласти в бюджет проекту.

4.6. Розробка плану управління людськими ресурсами

Розробка плану управління людськими ресурсами – процес ідентифікації і документації проектних ролей, обов'язків, підпорядкованості, необхідних навичок і створення плану управління персоналом. На виході процесу керівник проекту має отримати:

1. Опис ролей і відповідальності
2. Діаграму організаційної структури проекту
3. План управління персоналом

Приклад організаційної діаграми проекту БО «Перший експортний форум Донбасу» зображено на рисунку 26.

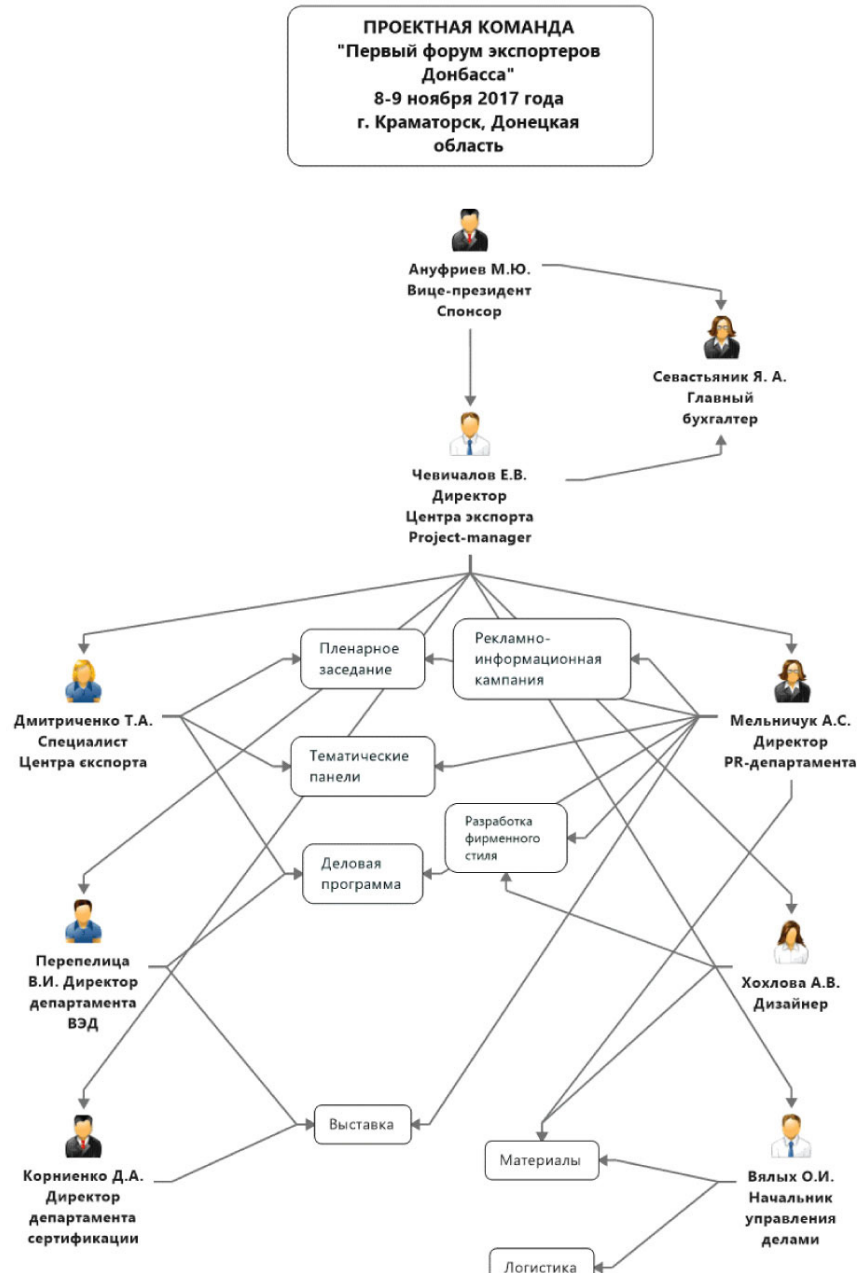


Рисунок 26. Приклад організаційної структури проекту

Приклад опису ролей наведено на рисунку 27.

8.2.3.3 Член проекторної групи - консультант

Лицо відповідальне за виконання частини робіт в рамках Проекту, що стосується функціонування окремих областей ПО, а саме:

- збір і аналіз функціональних вимог Ключових користувачів до Системи і оформлення їх у вигляді документів, згідно методології
- оцінка змін з точки зору ризиків Проекту, тривалості реалізації і технічних вимог
- виконання робіт по налаштуванню і тестуванню ПО
- виконання робіт, пов'язаних з розробкою (підготовка «Специфікації на модифікацію», налаштування, тестування, демонстрація Ключовим користувачам розробленої функціональності, підготовка «Тестових сценаріїв»)
- підтримка прийняття рішень по управлінню змінами
- участь у вирішенні проблем, ініційованих в ході Проекту
- навчання Ключових користувачів роботі з ПО
- контроль виконання робіт співробітниками функціональних підрозділів Замовника
- реалізація затверджених змін

Рисунок 27. Приклад опису ролей

Для опису ролей і відповідальностей проектної команди варто використовувати інструмент «Матриця ролей і відповідальностей» (рис. 28).

Етапи	Керівник	Консультант	Програміст
Етап 1			
Збір вимог	Н	В	
Написання специфікацій	Н	В	І
Розробка	Н	І	В
Тестування	Н	В	В

Легенда	
Наглядає	Н
Виконує	В
Отримує результати або інформацію	І

Рисунок 28. Матриця ролей і відповідальностей

4.7. Розробка плану управління комунікаціями.

Наступний розділ плану, який проектний менеджер повинен скласти, – це план управління комунікаціями в проекті. Від добре налагоджених комунікацій залежить успіх проекту. Комунікатором виступає керівник проекту. Він керує інформаційними потоками проекту, тобто збирає і розповсюджує інформацію між зацікавленими сторонами. В рамках цього процесу керівник проекту має визначити зацікавлені сторони, а також яка інформація і в якому форматі їм потрібна. Іншими словами, проектний менеджер відповідає на три питання:

1. Кому потрібна інформація?
2. Яка саме інформація?
3. Коли потрібно надати інформацію?

На виході ми отримуємо план управління комунікаціями. План має включати:

1. Формат звіту і день тижня, коли проектна команда повинна вислати інформацію про виконані за тиждень роботи.

Рекомендація: п'ятниця.

2. День тижня, коли керівник проекту збирає команду і обговорює статус проекту, ризики і проблеми, які виникли за тиждень роботи. Рекомендація: понеділок, друга половина дня. (Перша половина дня понеділка потрібна керівнику проекту, щоб ввести фактичні данні в модель проекту і отримати інформацію про здоров'я проекту).

3. Формат звіту зі статусу проекту і день тижня, коли звіт розсилається всім зацікавленим сторонам проекту. Рекомендація: понеділок.

4. День тижня і періодичність зустрічей керівника проекту зі спонсором проекту. Рекомендація: один раз на тиждень, якщо проект короткостроковий (до 4 місяців), один раз на два тижні, коли тривалість проекту більше ніж 4 місяці. День тижня: вівторок, середа.

4.8. Розробка плану управління закупівлями в проекті

Розробка плану управління закупівлями проекту – це процес визначення того, що необхідно купити, коли і на яких умовах. Для реалізації цього процесу нам потрібна інформація, яку збрала проектна команда, а саме:

1. План управління проектом
2. Задokumentовані вимоги
3. Реєстр зацікавлених сторін
4. Розклад робіт проекту
5. Оцінка вартості робіт
6. Процедури закупівель вашої компанії
7. Процес відбору постачальників

На виході процесу планування закупівель отримуємо:

1. План управління закупівлями (що купуємо, за яку ціну, коли, у кого)
2. Завдання постачальникам
3. Закупівельну документацію

При укладенні угоди з постачальником слід розуміти, який тип договору ви підписуєте. Тип договору важливий з точки зору розподілу ризиків між покупцем і продавцем. Ризики покупця будуть мінімальними, якщо він підписав договір з твердою фіксованою ціною. Максимальні ризики покупець отримує, якщо підписав договір з відшкодуванням витрат. На рисунку 29 зображені типи договорів і ступінь ризику покупця і продавця.



Рисунок 29. Типи договорів і ступінь ризику покупця і продавця

4.9. Розробка плану управління ризиками проекту

Управління ризиками — дуже важливий розділ управління проектами. На жаль, не всі керівники проектів приділяють належну увагу організації процесів управління ризиками в проекті. Від якості організації і виконання процесів управління ризиками врешті залежить вірогідність досягнення проектною цілі вчасно і згідно бюджету.

Ризик — імовірна подія, яка може вплинути на проект. Якщо ризик матеріалізується, то він може вплинути на проектний трикутник:

1. обсяг робіт проекту;
2. тривалість проекту;
3. вартість проекту.

Керівники проектів поділяють проектні ризики на типи:

1. Технічні (ненадійні технології, зміни вимог, низька продуктивність, тощо)
2. Управлінські (нереалістичні цілі, нестабільне фінансування, нестача ресурсів)
3. Проектні (неякісне планування, невдале призначення ресурсів, погані комунікації)
4. Зовнішні (зміна законів, погодні умови, ситуація на ринку)

На практиці керівник проекту найчастіше працює з проектними і управлінськими ризиками.

Для розуміння ризикової природи проекту варто ознайомитися з такими поняттями, як варіабельність і невизначеність. Під варіабельністю слід розуміти появу різних результатів у рамках одного процесу. Проект як система генерує результат: тривалість і вартість. Слід розуміти: якби була нагода виконати один і той самий проект декілька разів, то ми отримали би різні значення тривалості і вартості проекту. Під невизначеністю слід розуміти оцінку нашого знання про результат як міру передбачуваності ступеню варіабельності. До речі, всі прогнози є невизначеними. Виходячи з природи проекту, керівник проекту має дати прогноз тривалості і вартості проекту і обов'язково визначити коридор варіабельності. Наприклад, проект закінчиться 15.05.2017 плюс-мінус три тижні, і вартість проекту буде в межах 100 тисяч гривень плюс-мінус 30 %.

Протягом життєвого циклу проекту ми набуваємо все більше інформації для планування і наші прогнози стають більш точними (рис. 30).

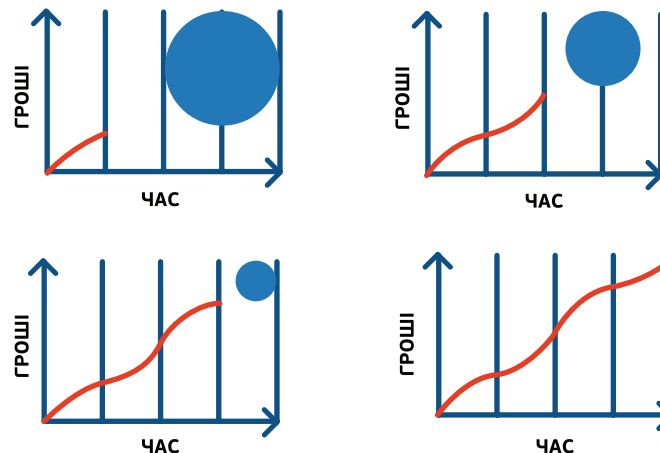


Рисунок 30. Невизначеність і життєвий цикл проекту

Едвард Демінг у своїх роботах розрізняв дві причини варіабельності: загальні (системні) і особливі. Він робив це для того, щоб приймати правильні управлінські рішення і правильно використовувати інструменти управління. Наприклад, у проекті перевищенні строки і бюджет. Ми, як керівники проекту, робимо висновок, що команда проекту неправильно зробила оцінку і працює дуже повільно. Але проблема полягає в системі (процесах) оцінки і планування. Тобто це загальна, системна причина. Загальні причини варіабельності притаманні проекту як системі.

Задача керівника проекту в тому, щоб удосконалювати процес оцінки і при цьому не припускати помилок, тобто розрізнити причини варіабельності.

Виходячи з ризикової природи проекту, керівник проекту повинен організувати і виконати процеси управління ризиками, які представлені на рисунку 31.

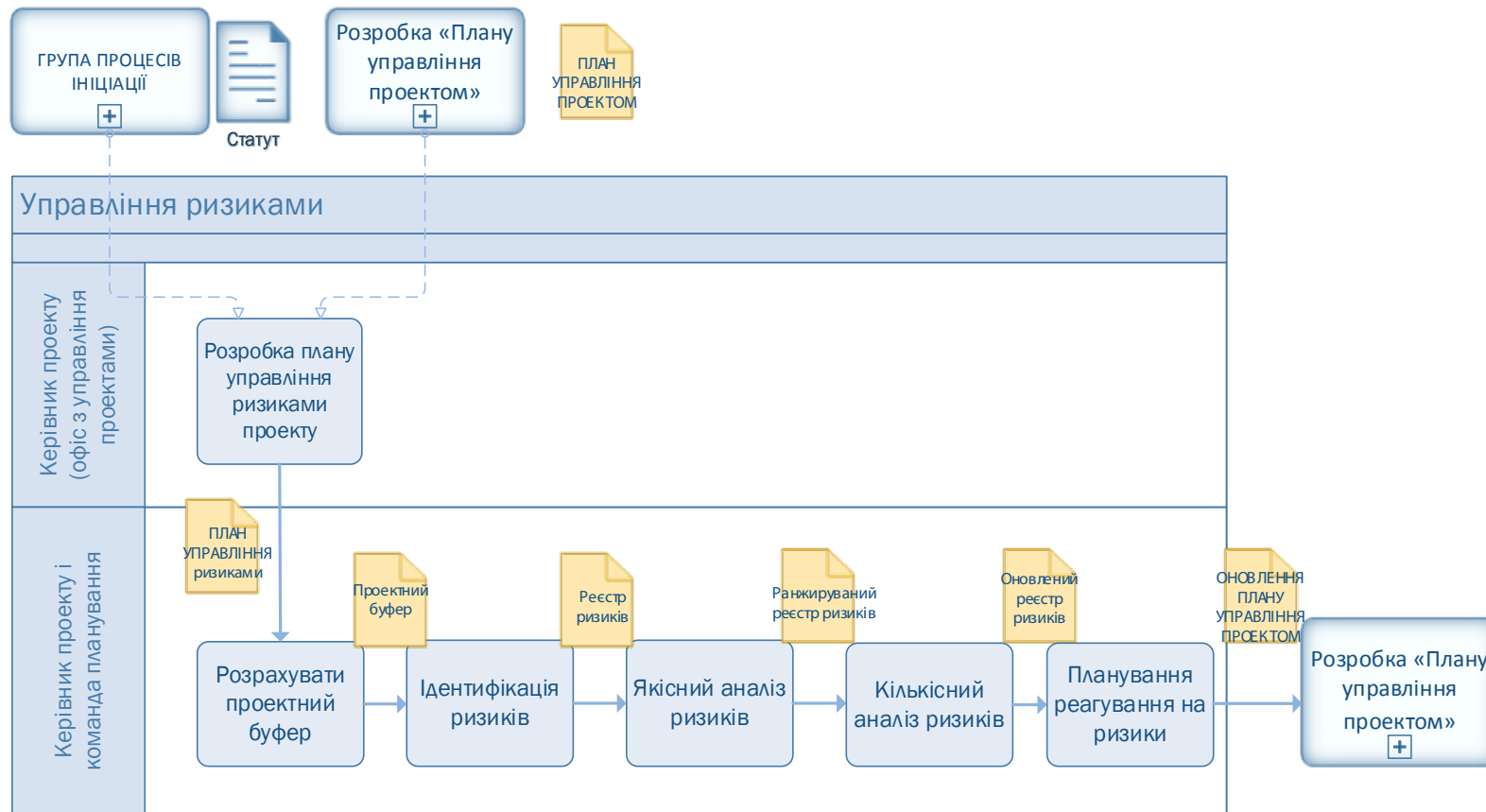


Рисунок 31. Ландшафт процесів управління ризиками.

4.9.1. Розробка плану управління ризиками проекту

Розробка плану управління ризиками проекту – процес визначення того, як буде проводитись управління ризиками в проекті. На виході процесу отримуємо план управління ризиками, який може мати таку структуру:

- Методологія
- Ролі і відповідальні за ризики особи
- Бюджет
- Періодичність
- Категорії ризиків
- Матриця вірогідності та впливу
- Шкала впливу ризиків на показники проекту
- Толерантність до ризиків
- Відстежування
- Форми звітності

4.9.2. Розрахунок проектного буфера

Для управління ризиками, які є загальними або системними, використовуємо методи розрахунку проектного буферу часу.

Проектний буфер часу – резерв часу, який має захистити дату закінчення проекту від коливань, відхилень фактичної тривалості задачі (проекту) від запланованих. Іншими словами, якщо на дату звіту ми отримали інформацію, що, наприклад, робота, яка лежить на критичному ланцюгу, замість 3 днів зайняла 4, то наш буфер зменшується на один день і компенсує таке відхилення.

Для розрахунку розміру буфера є два інструменти:

1. Метод критичного ланцюга
2. Метод Монте-Карло

Метод критичного ланцюга використовують, якщо виконано такі умови:

- У плані використані оцінки задач, які мають вірогідність 50/50
- Виключена багатозадачність
- Реалізовано принцип «естафетної палички»

Що таке оцінка 50/50? Команда проекту при плануванні тривалості задач має достатньо інформації для того, щоб визначити середню тривалість роботи. Наприклад, експерт дає оцінку 6 годин як найбільш вірогідну, та при цьому говорить про 10-12 годин, якщо щось піде не так. Для планування методом критичного ланцюга нам достатньо оцінки в 6 годин із вірогідністю 50/50, а якщо щось піде не так і фактична тривалість збільшиться, то таке збільшення компенсує буфер.

Отже, після того, як ми зробили календарний графік робіт і визначили тривалість кожної роботи з вірогідністю 50/50, ми вирівнюємо ресурси і визначаємо критичний ланцюг (рис. 32, роботи червоного кольору).

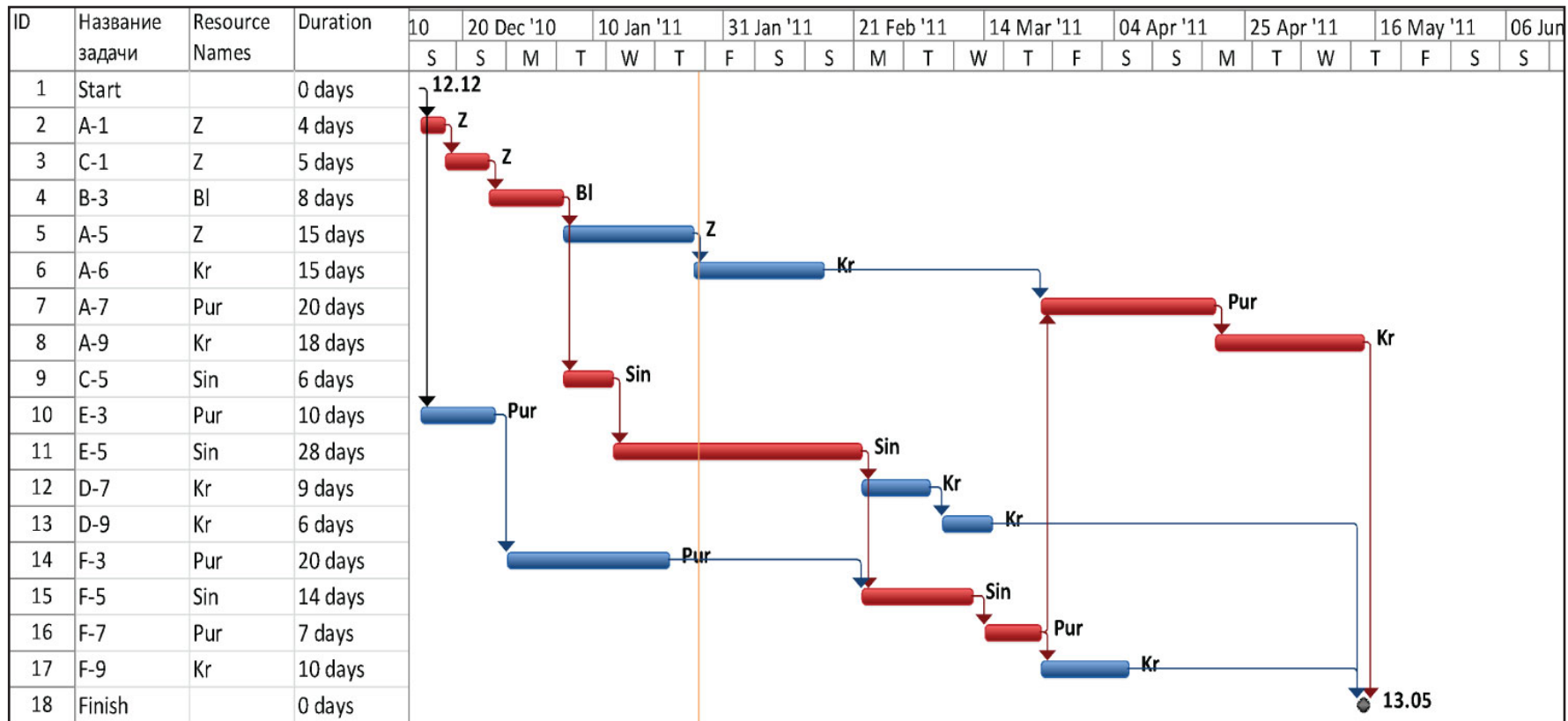


Рисунок 32. Критичний ланцюг проекту.

Наступний крок – розрахувати буфер. Для цього сумуємо тривалість кожної роботи, яка лежить на критичному ланцюгу, і ділимо на 2. Отримуємо розрахункову тривалість буферу проекту. В календарний графік додаємо роботу, наприклад, Project Buffer, у кінець критичного ланцюга. Результат зображено на рисунку 33.

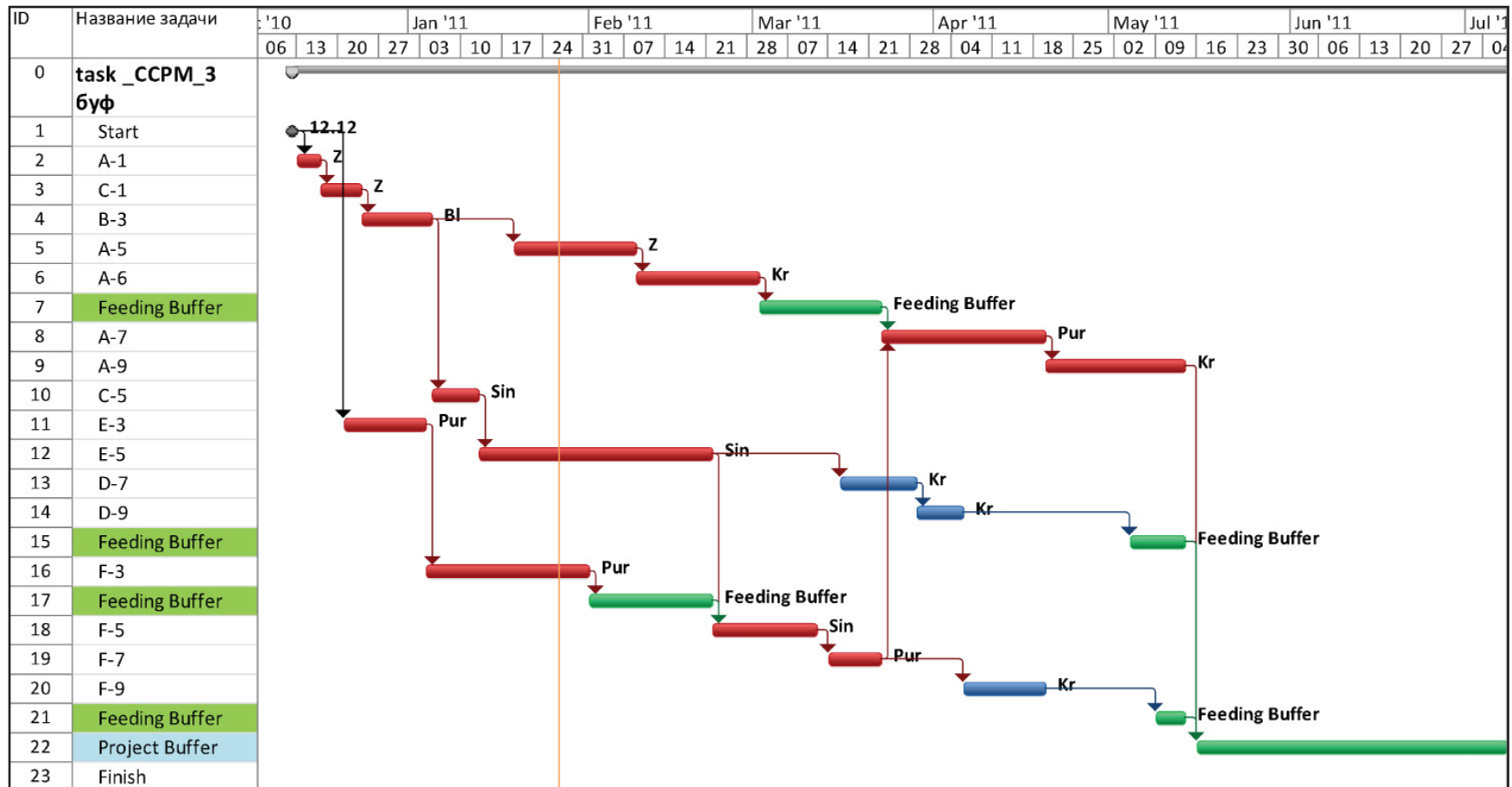


Рисунок 33. Календарний графік робіт із буфером

На рисунку 33 зображені й ще так звані підживлювальні (Feeding buffer) буфери, які встановлюються у вузлах мережевої діаграми, тобто в місцях злиття двох паралельних ланцюжків робіт. Ці буфери захищають ланцюжки робіт від коливань. Рекомендація: не розраховувати підживлювальні буфери, а розраховувати тільки один загальний проектний буфер. Зверніть увагу на той факт, що якби ми додавали резерв часу на кожен проектну роботу, то загальна тривалість проекту була би більше, ніж при застосуванні методу критичного ланцюга з одним проектним буфером у кінці проекту. Цей факт проілюстровано на рисунку 34.

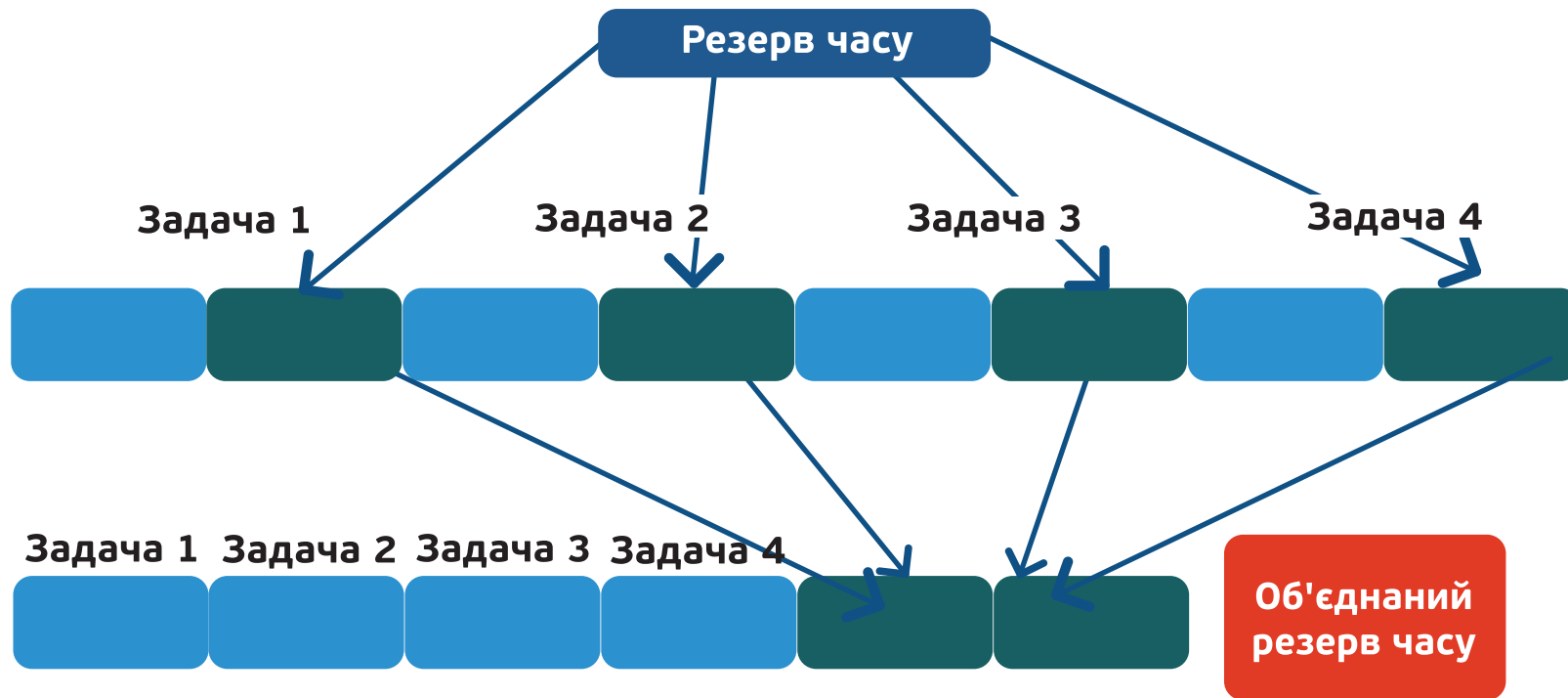


Рисунок 34. Розподіл резерву часу

Іншими словами, об'єднаний резерв часу вдвічі менший, ніж сумарний резерв часу кожної задачі, тому що ми працюємо з оцінками тривалості задачі 50/50.

Бувають випадки, коли при плануванні робіт команда проекту не має достатньої інформації або експертизи для того, щоб надати оцінку з вірогідністю 50/50. Максимальна вірогідність оцінки не перевищує 8-12 %. У такому випадку треба використовувати метод Монте-Карло. Цей метод автоматизовано у програмі (ексель-файл) Riskology Simulator (<http://www.systemsguild.com/riskology/>).

4.9.3. Ідентифікація ризиків

Для управління ризиками, які є наслідком особливих причин, існують такі процеси:

- Ідентифікація ризиків
- Якісний аналіз ризиків
- Кількісний аналіз ризиків
- Планування реагування на ризики

Наведемо приклад ризику, викликаного особливою причиною. У проекті є робота «Закупівля і постачання обладнання». Ми можемо ідентифікувати ризик, що є вірогідність затримки оплати за роботи, і така затримка оплати може збільшити час на роботи, пов'язані із закупівлею і постачанням обладнання.

Перший крок, який треба зробити при плануванні таких ризиків, – це ідентифікація ризиків, тобто виявлення подій, здатних вплинути на проектний трикутник.

На виході процесу маємо отримати список (реєстр) ризиків. Ідентифікація ризиків проводиться на загальних зборах проектної команди.

4.9.4. Якісний аналіз ризиків

Наступний крок – якісний аналіз ризиків, які було ідентифіковано. Іншими словами, потрібно розставити пріоритети на кожний ризик із реєстру. Основний інструмент, яким користуються керівники проекту для визначення пріоритету того чи іншого ризику, є матриця вірогідності і впливу ризику (рис. 35).

Матриця вірогідності і впливу для визначення рівня ризику при проведенні якісного аналізу										
Вірогідність	Загрози					Сприятливі можливості				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05
9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,045
7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,035
5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4	0,4	0,2	0,1	0,05	0,025
3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,015
1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,005

	Низький рівень <0.05
	Середній рівень 0.05...0.18
	Високий рівень >0.18

Рисунок 35. Матриця вірогідності і впливу ризику

Як користуватися цим інструментом? Алгоритм роботи такий:

1. Визначити вірогідність ризику. Наприклад, 0,7;
2. Визначити ступінь впливу за шкалою від 0 до 0,8. Наприклад, 0,5;
3. Перемножити значення вірогідності на значення впливу: $0,7 \cdot 0,5 = 0,35$;
4. Згідно з коефіцієнтом (0,35) за шкалою визначаємо, що ризик високий.

На виході процесу маємо отримати ранжований реєстр ризиків, тобто список ризиків з пріоритетами «низький», «середній», «високий».

4.9.5. Кількісний аналіз ризиків

На вході процесу маємо ранжований реєстр ризиків. З цього реєстру вибираємо ризики з пріоритетом «високий». Ми розуміємо, якщо ризик з пріоритетом «високий» матеріалізується, то він обов'язково суттєво вплине як мінімум на одну з характеристик проекту (обсяг робіт, тривалість, вартість, якість). Для таких ризиків потрібно зробити чисельний аналіз впливу і додати результати аналізу в план проекту. Повернімося до прикладу з ризиком затримки оплати для початку виконання проектної роботи «Закупівля і постачання обладнання». Ми визначили, що ризик є високим і може вплинути на тривалість проекту, а саме збільшити тривалість проекту на 5 календарних днів. Тобто маємо чисельний аналіз. Як відповідь на цей ризик потрібно додати роботу, наприклад, «Здійснення оплати за обладнання» тривалістю 5 днів у календарний графік робіт проекту.

4.9.6. Планування реагування на ризики

Планування реагування на ризики — це процес розробки варіантів дій з розширення можливостей і зниження загроз.

Типові стратегії реагування на ризики, що становлять загрози для проекту:

1. Ухилення. Ухилення від ризиків означає зміну плану управління проектом таким чином, щоб повністю виключити загрозу.
2. Передача. Для передачі ризику вимагається перекласти усі негативні загрози і відповідальність за реагування на третю сторону. Стратегія ефективна при управлінні фінансовими ризиками. Інструменти стратегії: договір, страхування, гарантії і т. ін.
3. Зниження. Тобто зменшення вірогідності і/або впливу ризику до прийнятних меж.
4. Прийняття. Команда проекту не змогла знайти відповідну стратегію реагування і не хоче міняти план. Прийняття може бути пасивним або активним. Пасивне — це тільки документування ризику, без жодних дій. Активне — встановлення резерву (часу, грошей, ресурсів) для усунення наслідків ризику.

Типові стратегії реагування на ризики, що можуть дати певні можливості для проекту:

1. Використання. Ця стратегія усуває невизначеність, яка пов'язана з можливістю настання сприятливої події.
2. Розділення. Розділення сприятливого ризику — передача відповідальності третій стороні, яка здатна краще скористатися сприятливою можливістю.
3. Збільшення. Ця стратегія використовується для збільшення ймовірності і/або впливу при настанні сприятливої можливості.
4. Прийняття. Використання можливості у разі її настання без жодних дій.

4.9.7. Планування ризиків. Рекомендації

1. Розрізняти причини відхилень (загальні і особливі).
2. Не виконувати жодних дій з усунення відхилень, які викликані загальними причинами. Такі відхилення має компенсувати проектний буфер.
3. Не включати ризики, які викликані особливими причинами, в імітаційне моделювання. Тобто спочатку слід розрахувати проектний буфер, а потім додати до проекту роботи як відповідь на ризики, пов'язані з особливими причинами.
4. Виконувати процес управління особливими ризиками за методологією, описаною в РМВОК

4.10. Розробка плану управління проектом

Роботою над плануванням ризиків ми закінчуємо роботу над частинами плану проекту. На вході маємо плани проекту, які треба узгодити між собою, інтегрувати всі допоміжні плани в один документ. Процес зображено на рисунку 36.

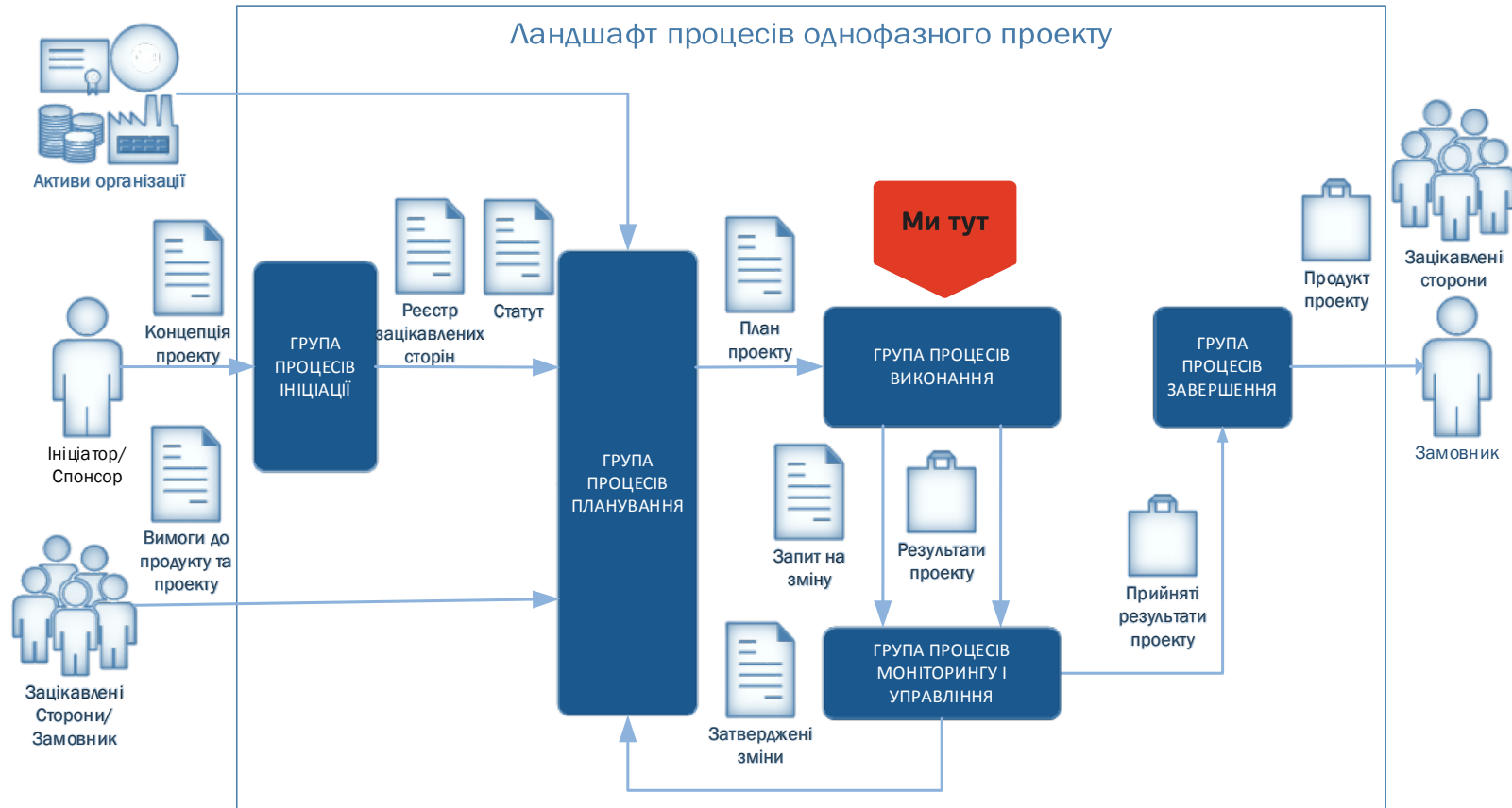


Рисунок 36. Розробка плану проекту

Іншими словами, після розробки плану управління ризиками потрібно зробити щонайменш одну ітерацію планування.

5. ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Входом до групи процесів «Виконання проекту» є надбання, виходи попередніх процесів планування (див. рис. 37).



На етапі «Виконання» керівник проекту має організувати процеси, які спрямовано на виконання робіт, визначених у плані проекту для досягнення проектних цілей.

На виході ми отримуємо результати робіт проекту та запити на зміни у проекті. Результати робіт і запити на зміни є входом у групу процесів «Моніторингу і управління».

Групу процесів «Виконання» зображено на рисунку 37.



Рисунок 37. Група процесів «Виконання»

Для отримання результату робіт проекту менеджер має організувати такі процеси:

1. Сформувати проектну команду
2. Розвиток необхідних навичок членів проектної команди для виконання робіт
3. Пряме керування проектною командою
4. Управління комунікаціями у проекті
5. Управління зацікавленими сторонами проекту
6. Підтвердження якості продукту проекту
7. Здійснення закупівель

5.1. Формування проектної команди

Для того щоб виконати роботи, які було заплановано, потрібно замінити рольові ресурси на конкретних виконавців. Тобто у плані управління людськими ресурсами замість назв ролей вписати прізвища виконавців.

Рекомендація: заміну ролей на конкретних виконавців потрібно робити якомога раніше, ще на етапі планування. Ми отримуємо такий зиск:

1. Люди долучаються до планування робіт
2. Отримуємо більше інформації для планування
3. Точніше визначаємо доступність ресурсів
4. Визначаємо ресурсний календар (наприклад, відпустка або відрядження)

5.2. Розвиток проектної команди

У проекті може виникнути ситуація, що у команди недостатня компетенція для виконання тієї чи іншої проектної роботи, а ресурси (люди) з потрібними знаннями недоступні. Що робити? Керівнику проекту потрібно:

1. Визначити, які саме відсутні знання у членів проектної команди
2. Вибрати інструмент, за допомогою якого планується покращити навички
3. Запланувати навчання

Які інструменти і методи можуть стати в пригоді?

1. Спільне розташування проектної команди
2. Тренінги
3. Командоутворювальні заходи
4. Стимули

5.3. Управління проектною командою

Управління проектною командою — це процес відстежування виконання проектних робіт, надання зворотнього зв'язку, вирішення проблем, управління змінами.

Для реалізації цього процесу керівник проекту має розвивати такі навички:

1. Управління конфліктами
2. Навички спілкування
3. Уміння вести переговори

Як інструмент для фіксації щоденних задач можна вести «Журнал задач».

5.4. Управління комунікаціями

Управління комунікаціями — це процес створення, збору, поширення, зберігання, пошуку проектної інформації відповідно до плану управління комунікаціями.

Для реалізації процесу управління комунікаціями можна використовувати такі інструменти:

1. Програми з управління проектами. Наприклад, MS Project, Primavera, ProjectLibre
2. Електронна пошта
3. Веб-сайти
4. Онлайн-чати

5.5. Управління залученням у проект зацікавлених сторін

Управління залученням у проект зацікавлених сторін — це процес спілкування і роботи із зацікавленими сторонами проекту для задоволення їхніх потреб/очікувань, вирішення проблем, залучення у проектну роботу впродовж усього життєвого циклу.

5.6. Підтвердження якості

Підтвердження якості — процес перевірки вимог якості і результатів вимірів у процесі контролю якості для підтвердження використання відповідних стандартів якості і робочих інструкцій.

Команда проекту має проводити аудит з якості на відповідність метрикам якості, які були розроблені при плануванні якості продукту проекту.

5.7. Здійснення закупівель

В рамках процесу «Здійснення закупівель» керівник проекту повинен отримати відповіді від продавців товарів і послуг згідно зі специфікацією або технічними вимогами. Отримавши відповіді від продавців, керівник проекту з командою вибирають продавця згідно критеріям вибору або проводять тендер. Наступний крок — укладення контракту.

6. МОНІТОРИНГ І УПРАВЛІННЯ

Результати робіт проекту, які були отримані в рамках групи процесів «Виконання проекту», є входом у групу процесів «Моніторинг і управління» (див. рис. 38).

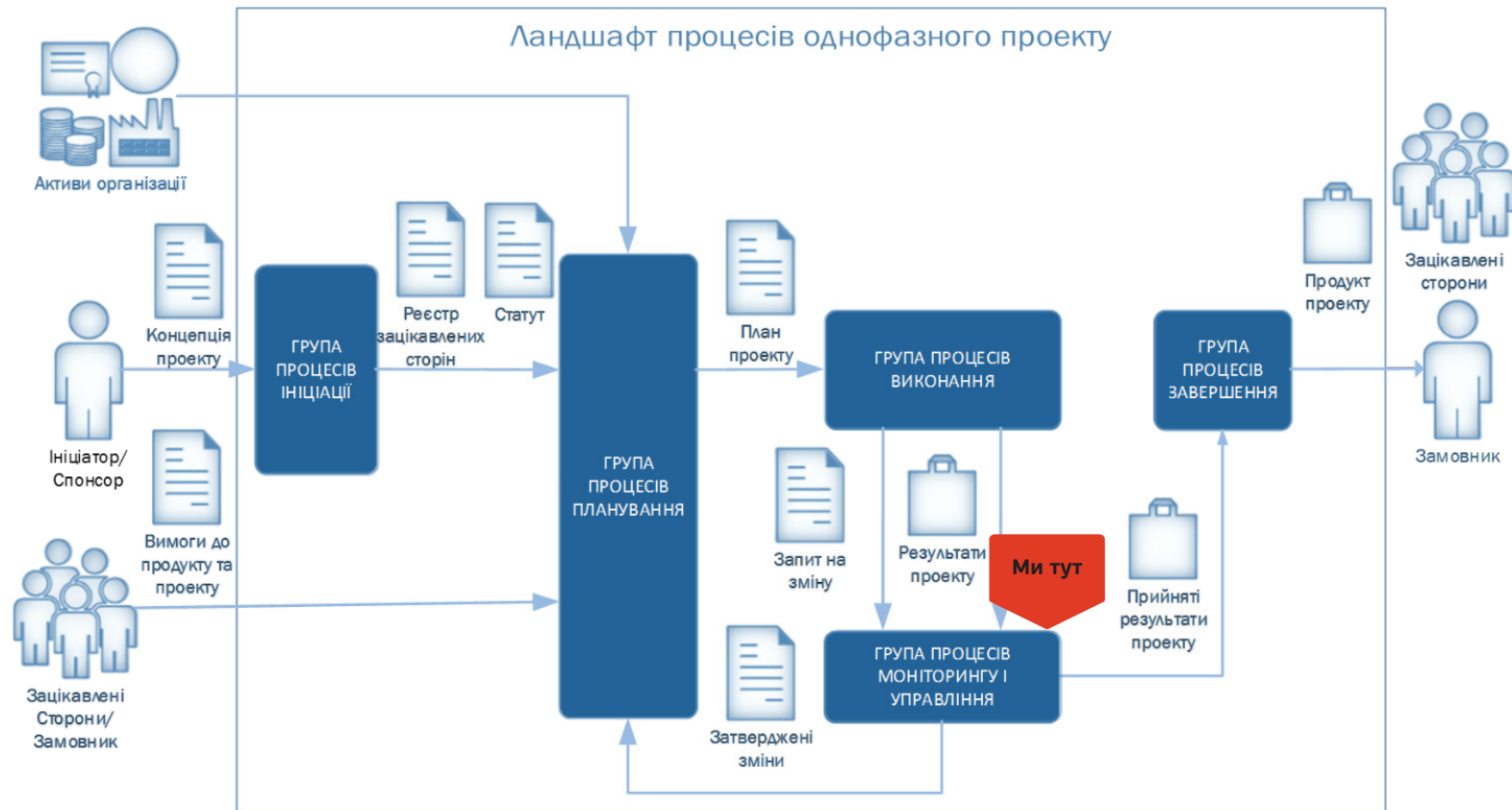


Рисунок 38. Ландшафт однофазного проекту

Процеси моніторингу і контролю можна поділити на дві групи процесів (рисунок 39):

1. Моніторинг і контроль;
2. Управління змінами.

6.1. Моніторинг і контроль



Рисунок 39. Група процесів «Моніторинг і управління»

Призначення групи процесів «Моніторинг і контроль» – це вимірювання результатів проекту згідно з планом управління проектом. Детальна схема процесів зображена на рисунку 40.

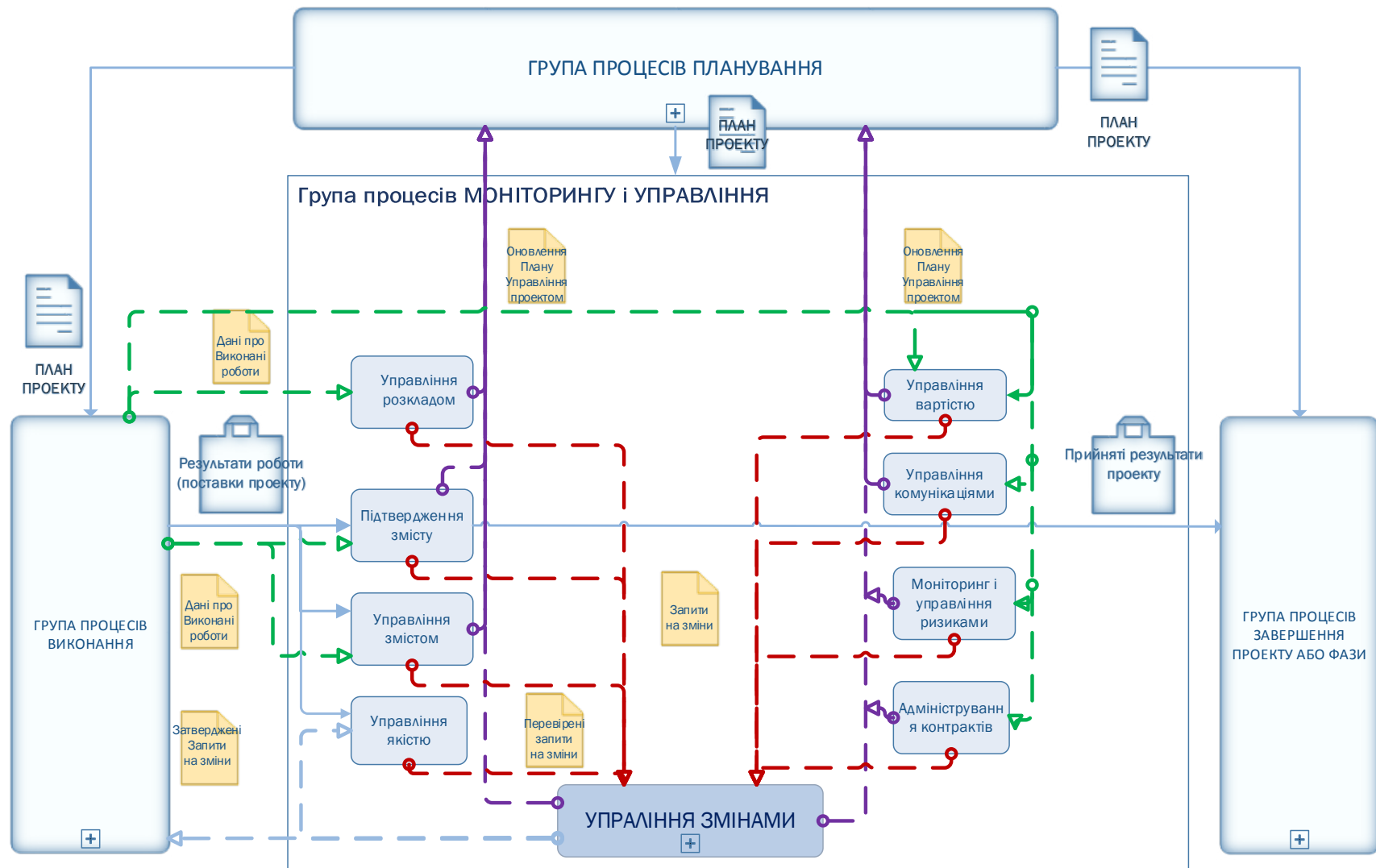


Рисунок 40. Група процесів моніторингу і контролю (детально)

Як видно зі схеми, керівник проекту має відслідковувати і контролювати виконання процесів відповідно до плану проекту, а саме:

1. Управління розкладом. Контроль за базовим розкладом, аналіз відхилень від базового розкладу.
2. Підтвердження змісту. Процес формального приймання результатів робіт. На виході отримуємо прийняті результати та/або запити на зміну.
3. Управління змістом. Контроль за базовим змістом проекту, аналіз відхилень від базового змісту.
4. Управління якістю. Контроль дій, спрямованих на забезпечення якості.
5. Управління вартістю. Контроль бюджету проекту, внесення змін до базового плану з вартості.
6. Управління комунікаціями. Моніторинг і контроль комунікацій.
7. Управління залученням зацікавлених сторін у проект.
8. Моніторинг і управління ризиками. Застосування плану реагування на ризики. Ідентифікація нових ризиків.
9. Адміністрування контрактів. Управління стосунками з постачальниками, моніторинг виконання договірних зобов'язань.

Для управління розкладом проекту варто звернути увагу на простий і ефективний інструмент «Графік температур» (рисунок 41).

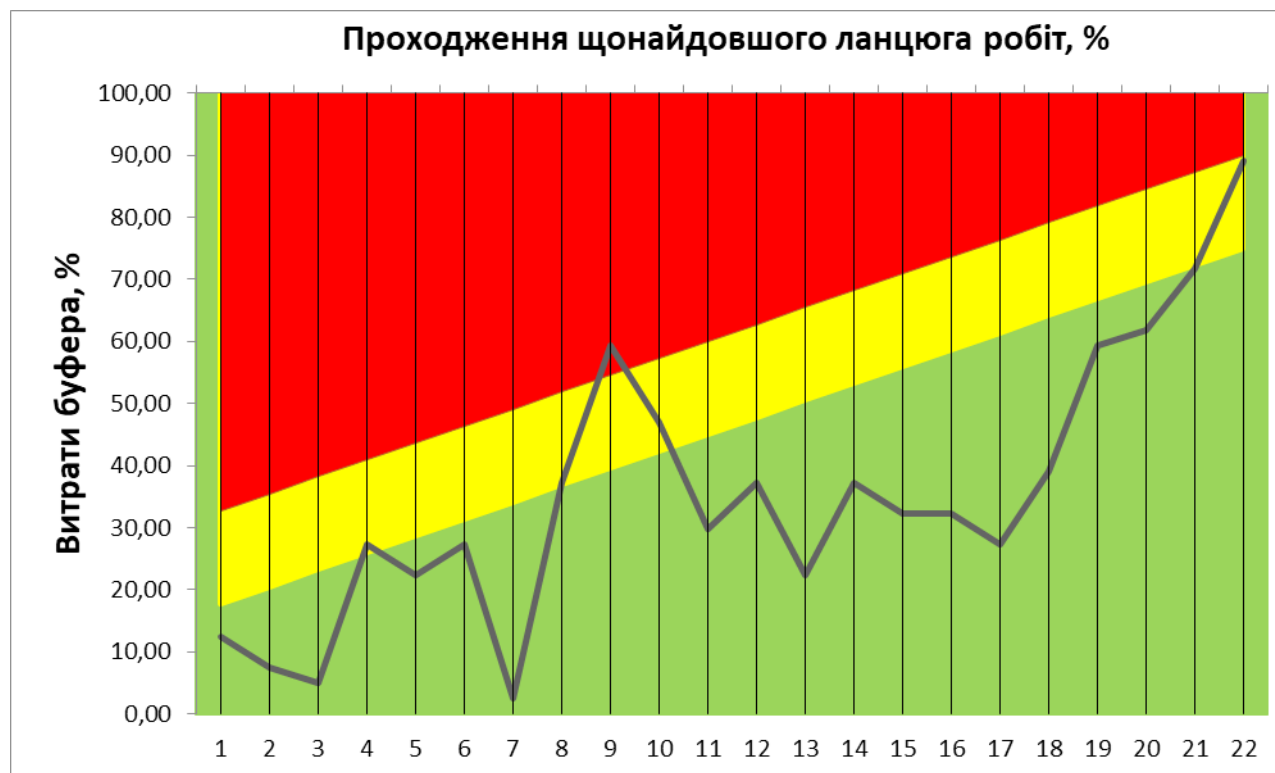


Рисунок 41. Графік температур

По горизонталі відкладаємо базову тривалість проекту з резервом з часу (буфер) у тижнях або в процентах. По вертикальній шкалі відмічаємо відсоток витрат буферу на статусну дату. Наприклад, візьмемо дев'ятий тиждень проекту. Команда пройшла відстань 40 % від усієї тривалості проекту, але при цьому вже витратила 60 % відсотків буферу. Тобто просування іде повільніше, ніж витрачається буфер. Відповідно до графіку, ми потрапили в червону зону. Якщо такий тренд буде зберігатися до кінця проекту, то команда не встигне виконати всі роботи згідно з базовим розкладом. Команді потрібно негайно розробити план повернення проекту у графік, щоб уповільнити витрачання буферу. Зелена зона означає, що буфер в змозі компенсувати відхилення тривалості робіт від базового графіку. Жовта зона — сигнал, що є вірогідність потрапити в червону зону і команда проекту має зосередитися на вчасному виконанні робіт у наступних періодах.

6.2. Управління змінами

В ході виконання проекту обов'язково будуть ті чи інші зміни. Завдання процесів «Управління змінами» – перевірити усі запити на зміни, затвердити або відхилити запити. Якщо запити було затверджено, то керівник проекту вносить зміни у план управління проектом.

Процес управління змінами проекту дуже важливий з точки зору контролю за базовим планом проекту. Один із варіантів реалізації процесу зображено на рисунку 42.

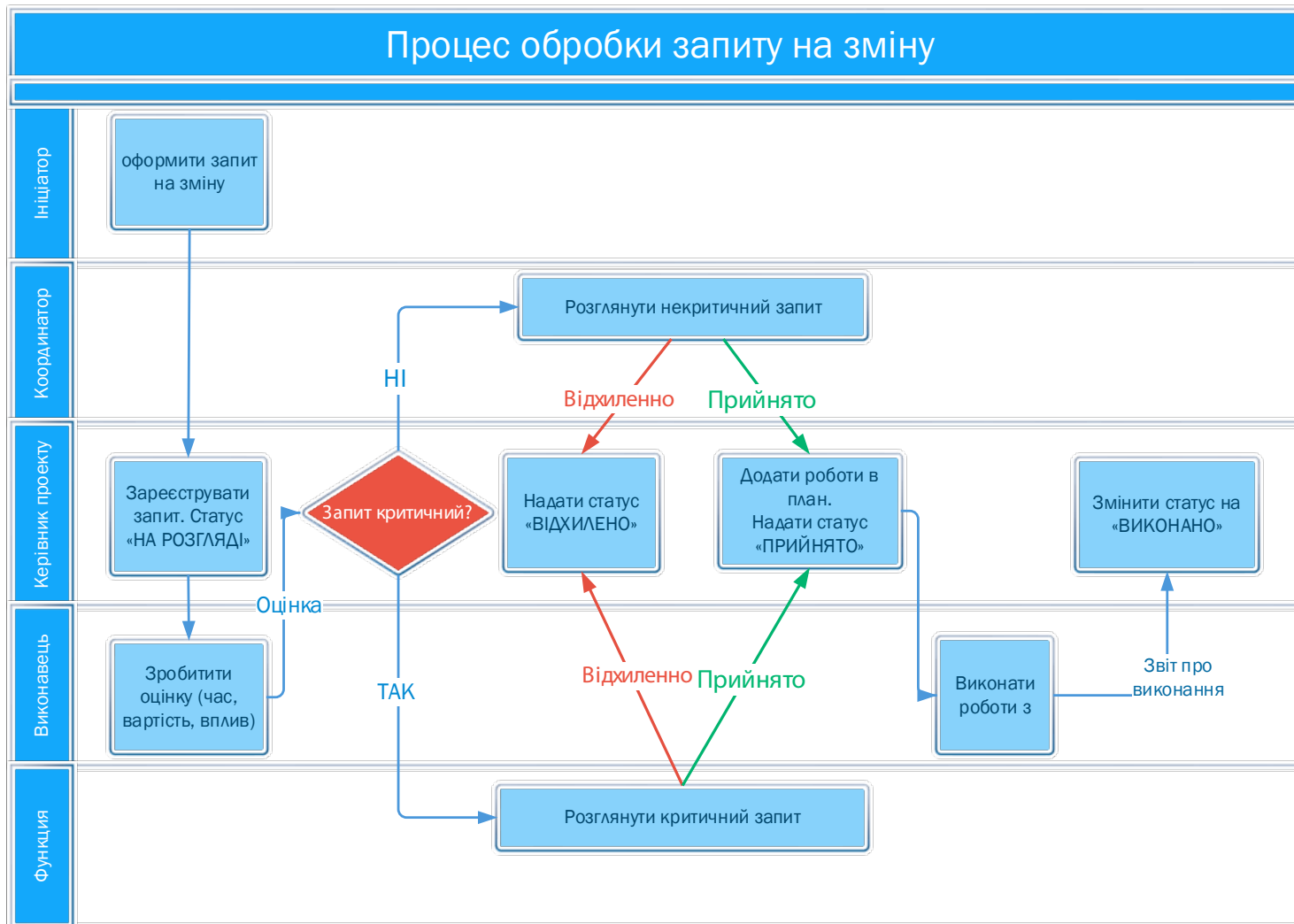


Рисунок 42. Процес обробки запиту на зміну

7. ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ

Ландшафт процесів завершення зображено на рисунку 43.

Група процесів «Завершення проекту» включає в себе два процеси:

1. Закриття контрактів
2. Завершення проекту (фази)

В рамках першого процесу керівник проекту формально закриває всі контракти, якщо треба, то регулює розбіжності.

Процес завершення проекту (фази) – це процес завершення усіх операцій усіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту або фази. Менеджер проекту повинен упевнитися, що планований обсяг робіт виконано, завершені всі операції і проект або фаза можна закривати.

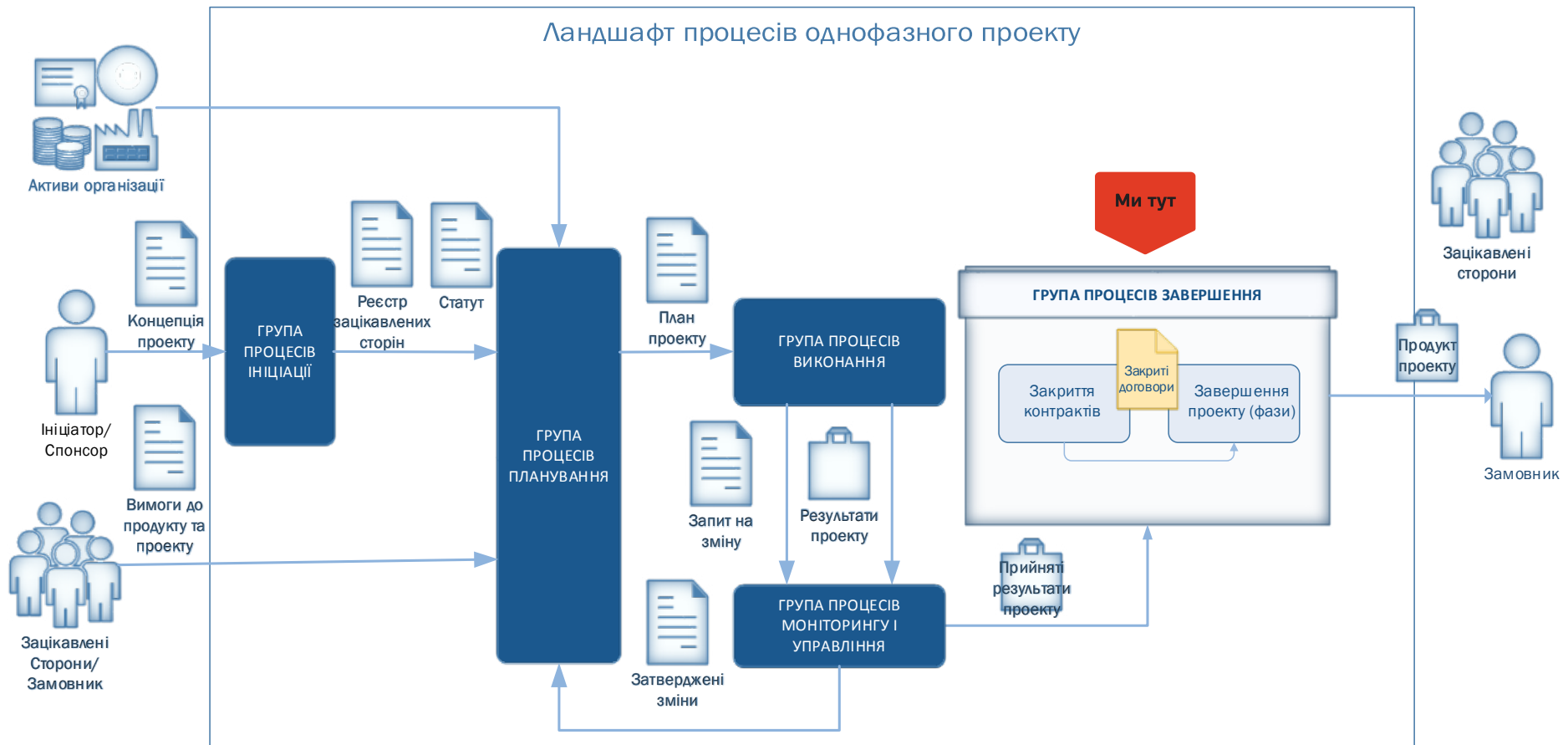


Рисунок 43. Ландшафт процесів завершення

Для закриття проекту керівник проекту має виконати такі пункти:

1. Отримати підтвердження, що робота виконана згідно з вимогами
2. Закрити усі контракти
3. Формально передати продукт проекту замовнику
4. Сформувати фінальний звіт за проектом
5. Архівувати дані проекту
6. Здійснити фактичну передачу кінцевого продукту
7. Оновити базу даних вивчених уроків
8. Вивільнити ресурси

8. ДОДАТКИ

8.1. Додаток 1. Приклад Статуту проекту

Статут проекту «Перший експортний форум Донбасу»

Затвердив спонсор: _____ Ануфрієв М.Ю., в.о. президента Донецької ТПП
Керівник проекту: _____ Чевичалов Є.В., директор Центру експорту Донецької ТПП
Дата публікації: 24.04.2017 г.
Код проекту: _____

ЗМІСТ

1. Історія змін _____	3
2. Призначення документу _____	3
3. Бізнес-необхідність проекту _____	4
4. Опис цілей проекту _____	4
5. Опис продукту проекту _____	5
6. Зв'язок проекту зі стратегією компанії _____	5
7. Економічне обґрунтування _____	5
8. Критерії успіху проекту _____	6
9. Опис проекту _____	6
10. Ідентифіковані на початок проекту ризики _____	6
11. Допущення проекту _____	7
12. Обмеження проекту _____	7
13. Строки проекту _____	7
14. Бюджет проекту _____	7
15. Менеджер проекту та його повноваження _____	7
16. Спонсор проекту та його повноваження _____	8
17. Зацікавлені сторони проекту _____	8
18. Група планування/управління проектом _____	9

1. Історія змін

Версія	Дата	Автор (и)	Опис змін
1.0	24.04.2017	Чевичалов Є. В	Перша версія проекту
2.0	27.04.2017	Політік, Вишневський, Степаненко	Друга версія проекту
3.0			

2. Призначення документу

Статут проекту – документ, який формально авторизує проект. Статут готується керівником проекту і підписується спонсором проекту.

Для підготовки Статуту проекту менеджер проекту використовує інформацію, котра міститься в документі «Концепція проекту». Призначення Статуту:

- Документуються початкові потреби й очікування зацікавлених осіб;
- Документуються початкові потреби до продукту проекту;
- Визначаються вимірні цілі проекту і відповідні критерії успіху;
- Документуються ідентифіковані на початку проекту ризики;
- Документуються обмеження і допущення проекту;
- Визначається розклад контрольних подій;
- Визначається бюджет проекту;
- Призначається менеджер проекту. Описуються його повноваження;
- Наводиться прізвище спонсора проекту та його повноваження.

3. Бізнес-необхідність проекту

Ситуація, що склалася на території Донецької та Луганської областей, є причиною серйозної репутаційної проблеми: численні випадки, коли зарубіжні партнери та підприємства інших регіонів України відмовляються від співпраці з підприємствами, які здійснюють свою діяльність на території проведення АТО. У такій ситуації без системної підтримки і допомоги підприємствам регіону дуже складно утримати наявні ринки експорту й вийти на нові.

Ще однією проблемою є втрата основного ринку збуту продукції. Історично склалося так, що підприємства Донецької та Луганської областей були в основному орієнтовані на ринок Росії та ринки країн СНД. У результаті збройної агресії, втрати контролю на частиною області, заборон та обмежень, встановлених Російською Федерацією, і заборон, встановлених у відповідь українським урядом, суттєво скоротився експорт на традиційні ринки. В той же час, переваги, які надало українським підприємствам підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, не можуть швидко перекрити втрати підприємств регіону.

Для вирішення цих проблем планується провести експортний форум. Він сприятиме підвищенню конкурентоспроможності місцевого малого і середнього бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках, подоланню проблем, пов'язаних з відсутністю інформації і можливості ведення бізнесу з підприємствами, які розташовані на підконтрольній частині Донецької та Луганської областей.

4. Опис цілей проекту

1. Проінформувати МСБ Донецької та Луганської областей про експортні можливості.
2. Забезпечити ефективний нетворкінг і отримання нових бізнес-контактів.
3. Виявити проблеми бізнесу Донецької та Луганської областей для використання експортного потенціалу та узгодити шляхи їх вирішення на рівні бізнес-влади.
4. Продемонструвати можливості Донецької ТПП для розвитку експортного потенціалу області.
5. Презентувати експортні можливості Донецької та Луганської областей для зарубіжного бізнесу, донорських організацій і потенційних інвесторів.

5. Опис продукту проекту

Перший експортний форум Донбасу – комплекс заходів для малого та середнього бізнесу Донецької та Луганської областей, представників іноземних компаній, міжнародних організацій, місцевих і національних органів влади, спрямований на розвиток експортного потенціалу бізнесу регіону, розвиток ділових зв'язків між українським та іноземним бізнесом.

Формат форуму передбачає проведення в одному місці, на різних локаціях різноформатних ділових заходів – панельних дискусій, B2B зустрічей, презентацій продукції, підприємств регіону, презентацій успішних прикладів виходу на зовнішні ринки.

Основні тематичні розділи форуму і заходів:

- Проблеми експорту з Донецької та Луганської областей і шляхи їх вирішення
- Відносини між бізнесом і місцевою владою з питань підтримки експорту і залучення інвестицій
- Огляд можливостей підтримки експортерів регіону
- Обговорення фінансових інструментів підтримки експорту тощо

До участі в форумі планується залучити:

- малий і середній бізнес регіону – як той, що вже експортує свою продукцію, так і той, що тільки готується до експорту
- представників органів державної влади регіонального та національного рівня, місцевого самоврядування
- представників зарубіжних бізнес-об'єднань
- представників інвестиційних компаній
- представників банківських та фінансових установ
- представників консалтингових компаній, що надають послуги в сфері експорту.

6. Зв'язок проекту зі стратегією компанії

Проект спрямований на досягнення стратегічних цілей Донецької ТПП:

1. Системне просування експорту і розвиток експортного потенціалу регіону
2. Стати кращою платформою для комунікації бізнесу
3. Вплив на бізнес-клімат і представництво інтересів бізнесу регіону
4. Удосконалення організаційного розвитку

(МІСІЯ – просування експорту регіонального МСБ на нові ринки через комплекс послуг за моделлю «єдине вікно».

МІСІЯ – формування мережі нових зв'язків для бізнесу з владою та іншим бізнесом всередині та за межами країни шляхом надання послуг.)

7. Економічне обґрунтування

Враховуючи, що кошти на проведення Форуму у розмірі 300 тис. грн надає донор, а роботи ДТПП, з досвіду попередніх аналогічних проектів, складають близько 2/3, а субпідрядників – 1/3 суми, то цей проект з економічної точки зору є обґрунтованим.

Додатковим бонусом є просування бренду ДТПП як організатора форуму серед бізнесу, міжнародних організацій, національних та місцевих органів влади, місцевого населення.

8. Критерії успіху проекту

1. Форум проведено в строки, визначені проектом;
2. Кількість учасників форуму – не менше 200 осіб;
3. Відсоток позитивних відгуків учасників становить понад 85%;
4. За результатами форуму вийшло не менше 5 статей з позитивними відгуками;
5. За результатами форуму було підписано не менше 3 договорів чи меморандумів про співпрацю;
6. За результатами форуму підготовлена підсумкова резолюція з пропозиціями ефективного просування та супроводу експорту. Пропозиції включені до регіональної програми соціально-економічного розвитку Донецької та Луганської областей.

9. Опис проекту

Див. опис проекту та ієрархічну схему робіт.

10. Ідентифіковані на початок проекту ризики

У цьому розділі описуються ризики, які відомі на початок проекту.

Опис ризику	Оцінка ймовірності настання	Ступінь впливу (від 1 до 5; 1 – мін.; 5 – макс.)	Стратегія реагування
Відсутність спікерів	20 %	2	Підбір спікерів і узгодження їхньої участі якомога раніше
Перенесення форуму в інше місто	10 %	4	Отримання гарантій від органів місцевої влади
Недостатнє фінансування	40 %	2	1. Формування внутрішнього резерву в розмірі 100 тис. грн 2. Залучення спонсорських коштів у розмірі 10-30 тис. грн
Відсутність учасників	30 %	4	Початок завчасної роботи з потенціальними учасниками

Таблиця 3. Ідентифіковані на момент складення статуту ризики проекту

11. Допущення проекту

1. Форум буде достатньо затребуваний з боку представників бізнесу, влади, експортерів, аби залучити їх необхідну кількість.
2. У цей час у регіоні чи в країні не будуть проходити інші значущі заходи, які можуть «відволікти» на себе потенційних учасників форуму.
3. Відсутність бойових дій поблизу м. Краматорськ.

12. Обмеження проекту

У цьому розділі необхідно описати обмеження проекту:

- Фінансові — бюджет проекту не повинен перевищувати 300 000 грн
- Часові — усі роботи повинні бути виконані в строки, відповідно до робочого плану
- Форум повинен бути проведений 8 листопада 2017 року
- Обсяг робіт не повинен перевищувати обсяг, вказаний у робочому плані
- Ресурсні — 8 штатних співробітників ДТПП зайнятих на 8 год. щотижня; зал місткістю понад 200 осіб

13. Сроки проекту

1. Ініціалізація: квітень 2017 року;
2. Планування: квітень — травень 2017 року;
3. Виконання: травень — листопад 2017 року;
4. Контроль і моніторинг: травень — листопад 2017 року;
5. Завершення: листопад 2017 року;
6. Звіт перед замовником і спонсором: листопад — грудень — 2017 року;
7. Строки проекту визначаються робочим планом проекту.

14. Бюджет проекту

Бюджет буде сформований після підготовки та затвердження робочого плану проекту і складатиме 300 000 грн.

15. Менеджер проекту та його обов'язки

Чевичалов Є. В. — директор Центру експорту Донецької ТПП.

16. Спонсор проекту та його повноваження

Ануфрієв М.Ю. – віце-президент Донецької торгово-промислової палати .

17. Зацікавлені сторони проекту

№	Зацікавлені сторони
	ВНУТРІШНІ
1	Центр експорту Донецької ТПП
2	Центр розвитку МСП
3	Департамент міжнародного співробітництва
4	Департамент зв'язків з громадськістю
5	Департамент взаємодії з бізнесом
6	Відділення у м. Краматорськ
7	Відділення у м. Маріуполь
8	Економічне управління
9	Міжнародний інститут підприємництва
	ЗОВНІШНІ
1	Органи державної влади і місцевого самоврядування
2	Субпідрядники (якщо будуть)
3	Експортери
4	Донорські організації
5	ЗАМОВНИК
6	ЄБРР

18. Група планирования /управления проектом

	Ануфрієв М. Ю.	Віце-президент – директор Центру МСП
1	Севастьяник Я. А.	Головний бухгалтер
2	Чевичалов Є. В.	Директор Центру експорту
3	Дмитриченко Т. А.	Спеціаліст Центру експорту
4	Мельничук А. С.	Директор PR-департаменту
5	Хохлова А. В.	Дизайнер
6	Вялих О. І.	Начальник управління справами
7	Корнієнко Д. А.	Директор департаменту сертифікації
8	Перепелиця В. І.	Директор департаменту ЗЕД

Статут проекту

«Організація і проведення вечірнього заходу в Клубі Ділових Людей»

Затвердив спонсор: Савуляк М.Р. Голова КДЛ
Керівник проекту: Матіяш Антон
Дата публікації 13.04.2107
Код проекту 001

ЗМІСТ

1. Історія змін _____	3
2. Призначення документу _____	3
3. Бізнес-необхідність проекту _____	3
4. Опис цілей проекту _____	3
5. Опис продукту проекту _____	3
6. Зв'язок проекту зі стратегією компанії _____	4
7. Економічне обґрунтування _____	4
8. Критерії успішності проекту _____	4
9. Опис проекту _____	4
10. Ідентифіковані ризики на початок проекту _____	5
11. Допущення в проекті _____	5
12. Обмеження проекту _____	5
13. Терміни проекту _____	5
14. Бюджет проекту _____	5
15. Менеджер проекту та його повноваження _____	5
16. Спонсор проекту та його повноваження _____	5
17. Зацікавлені сторони проекту _____	6
18. Група планування/управління проектом _____	6

1. Історія змін

Версія	Дата	Автор(и)	Опис змін
1.0			
2.0			
3.0			

2. Призначення документу

Цей Статут призначений, щоб організувати і провести вечірній захід у КДЛ. Спонсором проекту є Голова Клубу Савуляк, виконавцями – бізнес-асистенти.

3. Бізнес-необхідність проекту

Клуб Ділових Людей є бізнес-асоціацією власників малого бізнесу, основною метою якої є створення репутаційної бізнес-спільноти в Україні з власників бізнесу, яким довіряють. В рамках реалізації цієї стратегії Клуб організовує сервіси для його учасників, які мають можливість спільно вчитися, розвиватися, ділитись досвідом. Необхідність цього проекту – навчити учасників користуватись інструментами для розвитку свого бізнесу. Тому такі проекти є необхідними і обов'язковими в рамках діяльності спільноти.

4. Цілі проекту

Створити якісний сервіс для учасників Клубу (задоволені учасники). Щоб учасники навчилися практично використовувати інструменти для розвитку власної справи.

Отримання нових знань і навичок учасниками, які вони можуть одразу застосувати в своєму бізнесі.

Залучення нових учасників, які готові спільно вчитися і розвиватися

5. Опис продукту проекту

Цей проект націлений на організацію і проведення успішного вечірнього заходу КДЛ для учасників та потенційних учасників Клубу. Захід буде відбуватися 17.05 з 18:15 до 21:00 у форматі майстер-класу. На заході будуть присутні 30-35 осіб – власників бізнесу.

Продуктом проекту є вечірні заходи на теми: управління людьми, маркетинг-кіт, ефективні переговори тощо.

6. Зв'язок проекту зі стратегією компанії

Стратегічне завдання Клубу – створення репутаційної бізнес-спільноти, людей, які спільно можуть вести бізнес. Завдання цього проекту – надати учасникам рівний доступ до інформації та знань, а також через спільне навчання укріпити нетворкінг між ними. Тому участь у вечірніх навчальних заходах є важливим елементом виконання стратегії КДЛ.

7. Економічне обґрунтування

Цей проект організовується в рамках сервісу для учасників КДЛ, усі дійсні учасники сплатили членський внесок, тому мають можливість відвідувати захід безкоштовно. Не-учасники Клубу оплачують участь у заходах на ринкових умовах. Кошти з організації заходу ідуть на організацію його роботи: оренду залу, організацію перерви на каву, оплату спікера. Метою заходу є не отримання прибутку, а організація якісного сервісу для учасників.

8. Критерії успіху проекту

Проект буде успішним, якщо на заході буде більше 30 осіб, із яких 20 % будуть потенційні учасники Клубу. За результатами заповнених анкет рівень оцінки за всіма показниками складе понад 90 %. На основі аналітики прийматиметься рішення про актуальність тематики і якість роботи тренера.

9. Опис проекту

Проект розпочинається з виявлення тем, про які хочуть послухати учасники Клубу, це відбувається через опитування учасників у соцмережах. Наступний етап – пошук спікера і узгодження з ним виступу на конкретну дату. Під дату бронюється зал і ресурси для перерви на каву та презентації. Створюється подія на сайті, на яку запрошуються учасники Клубу. В день події відбувається реєстрація учасників на місці і проводиться майстер-клас, по закінченні заходу проводиться анкетування. Результати анкетування вносяться у файл обробки анкет.

10. Ідентифіковані на початок проекту ризики

Таблиця 3. Ідентифіковані на момент складення статуту ризики проекту

Опис ризику	Оцінка вірогідності настання ризику/ ступінь впливу	Стратегія реагування
Спікер відмовиться виступати	Низька	Запасний спікер чи тема
Буде менше людей ніж заплановано	Середній	Активне використання інформаційних каналів для залучення людей
Неякісний контент чи спікер	Середній	Моніторинг якості теми і викладача

11. Допущення проекту

Проект може бути реалізований, якщо буде на заході мінімум 10 осіб, навіть якщо потенційних учасників у КДЛ не буде

12. Обмеження проекту

Проект реалізовується за рахунок внутрішніх резервів КДЛ, є обмеження бюджету на оренду залу – не більше 500 грн, і перерву на каву – не більше 120 грн. Зі спікером має бути домовленість про виступ безкоштовно.

13. Строки проекту

Проект реалізується з 17.04.2107 по 18.05.2017 року.

14. Бюджет проекту

Бюджет проекту складає 1000 грн +/- 10 %

15. Менеджер проекту і його функції

Менеджером проекту є Антон Матіяш

16. Спонсор проекту і його повноваження

Спонсором проекту є Голова КДЛ Савуляк М. Р., його повноваження – здійснення загального нагляду за ходом проекту, відповідністю проекту стратегічним цілям.

17. Зацікавлені сторони проекту

Голова КДЛ Савуляк М. Р.

Бізнес-асистенти: Ольга Халак, Антон Матіяш, Віра Микулик, Наталя Магас.

№	Зацікавлені сторони
1	
2	

18. Група планування/управління проектом

Бізнес-асистенти: Ольга Халак, Антон Матіяш, Віра Микулик, Наталя Магас.

8.2. Додаток 2. Приклад ієрархічної структури робіт

