



# Проектное управление в государственном секторе: ключевые подходы

Базовый и перспективный резерв управленческих  
кадров

24 июля 2021 г



## ПРОЦЕССНЫЙ

Проект рассматривается как набор взаимосвязанных повторяющихся действий (процессов) со специфическими входами, выходами, методами и инструментами

## ГЕЙТОВЫЙ

Проект рассматривается как набор этапов (стадий), прохождение которых четко регламентировано и контролируется (с акцентом на принятие решений)

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ

Проект рассматривается с точки зрения набора компетенций, необходимых различным участникам для его успешной реализации

## ЦЕННОСТНЫЙ

Проект рассматривается как инструмент создания максимальной ценности для заказчика и иных заинтересованных сторон

## AGILE

Жизненный цикл проекта разбивается не на последовательные этапы, а на маленькие подпроекты, которые формируют итоговый продукт



*PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*  
описывает и определяет:

Основные понятия управления проектами — проект, жизненный цикл проекта, сущность управления проектом, фазы и стадии проекта, основные участники проекта

- **5 групп процессов** управления проектами
- **10 областей знаний** управления проектами
- **47 процессов** управления проектами

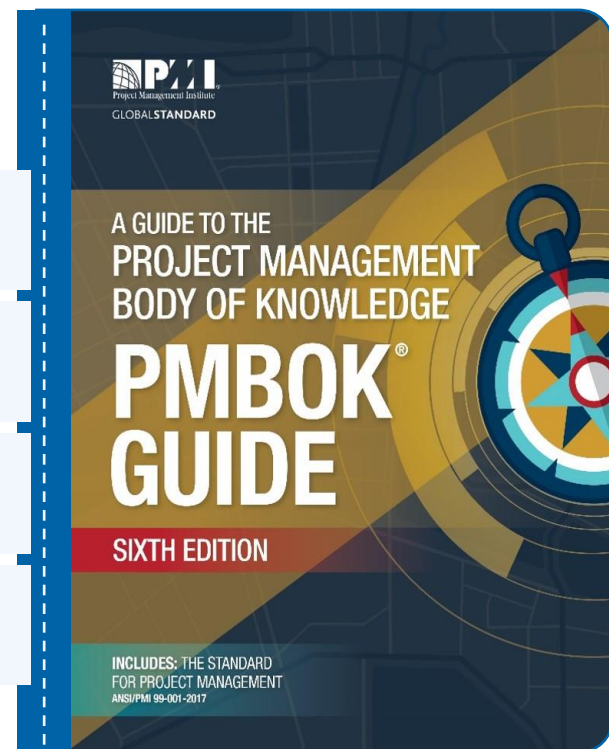
Преимущества

Проработанная процессная модель

Подробное описание модели процессов в целом и каждого процесса в отдельности

Детальные рекомендации по применению инструментов и методов управления

Внимание к среде реализации проекта



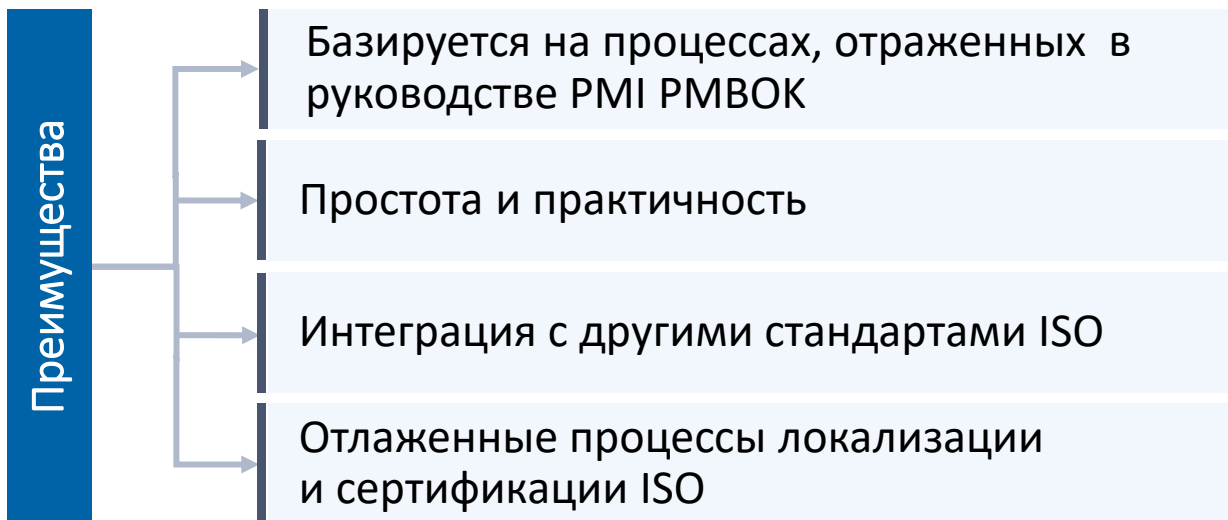
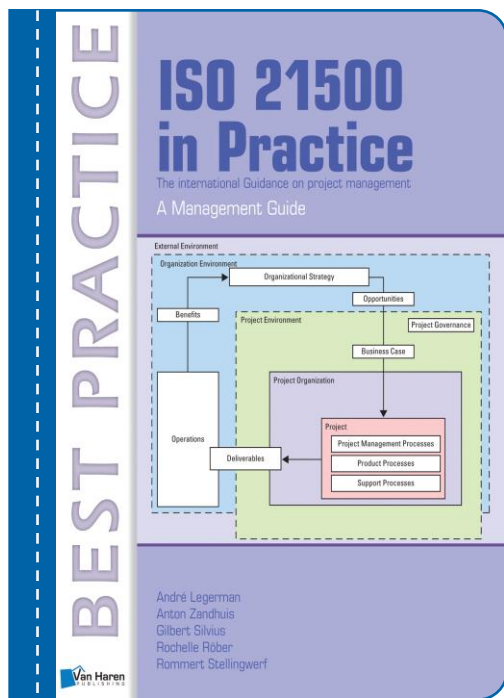
*Международный стандарт ISO 21500:2012 GUIDANCE ON PORTFOLIO MANAGEMENT описывает лучшие практики по управлению проектами и может быть использован любым типом организации.*

Раскрывает содержание:

- 39 процессов
- 10 предметных групп

Цели стандарта ISO 21500:

- Информировать высшее руководство организаций о принципах и практике управления проектами
- Обеспечить руководителей проектов эталоном
- Обеспечить разработчиков стандартов базовым документом



*В РФ действует основанный на ISO 21500 государственный стандарт **ГОСТ Р ИСО 21500-2014***

*Международный стандарт ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*

*представлены высокоуровневые описания практик, которые считаются хорошо работающими и приносящими хорошие результаты в контексте управления проектами.*

- Основа – практики, а не процессы
- Введено разделение ответственности – практики распределены по уровням управления
- Расширение горизонтов: предпроектные, постпроектные активности
- Повышение роли бизнес-кейса, меньше внимание уставу проекта
- Фокус на полезность и эффекты
- Больше внимание жизненному циклу (гейтовый подход, предективный, итерационный, инкрементальный, гибридный)
- Расширена ролевая модель: практики привязаны к ролям, больше функций и ответственности куратора, «приземление» роли менеджера проекта

*Международный стандарт ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and Concepts описывает лучшие практики по управлению проектами и может быть использован любым типом организации.*

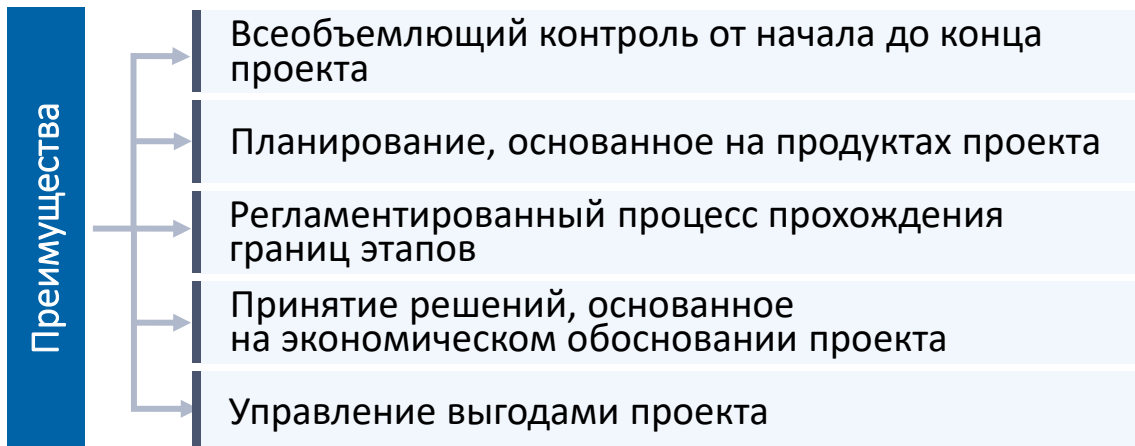
- 14 страниц
- Основные термины и концепции
- Интегрированный подход – связь проектов, программ, портфелей, связь со стратегией, учет особенностей организации и внешней среды

*PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments 2) — структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в государственном секторе.*

PRINCE2 включает в себя подходы к менеджменту, контролю и организации проектов.

Описывает:

- **7** основных процессов
- **7** тем
- **40** подпроцессов
- **7** принципов



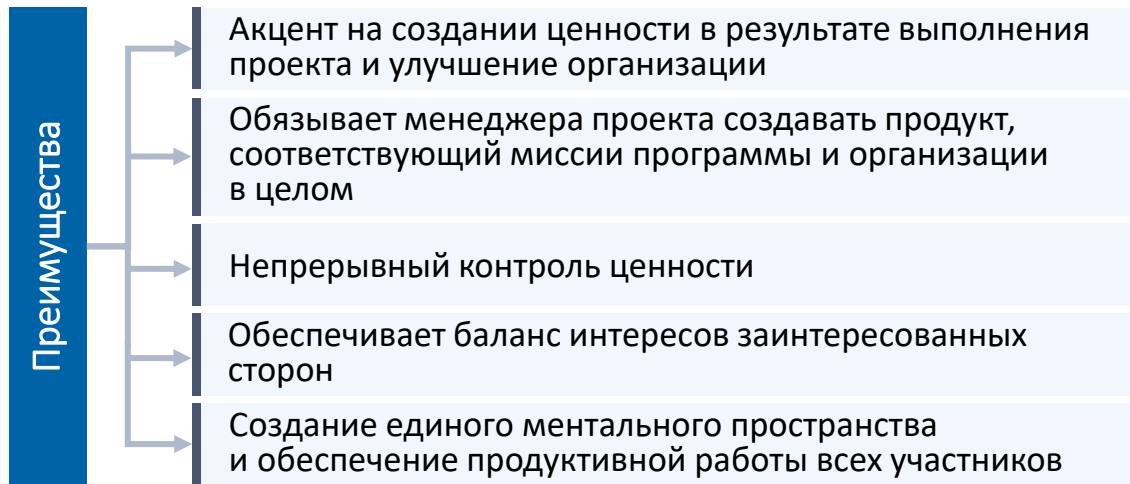
«Успешное управление проектами с PRINCE2 2017 Update»



«A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» — это система знаний, представленная в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий».

Описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с миссией организации и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям.

Описывает:      • 19 активностей      • 11 сегментов управления



В 2009 году разработана расширенная редакция стандарта P2M, названная KPM (Kaikaku Project management), включающая в себя дополнительные компоненты: kakusin (инновации), kaihatsu (разработка) и kaizen (непрерывное улучшение).

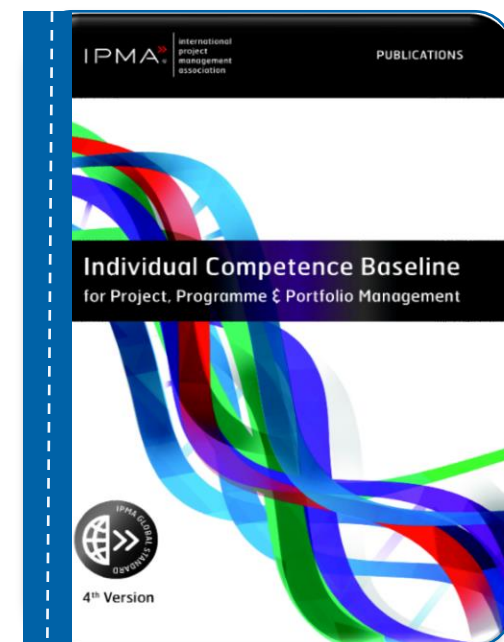
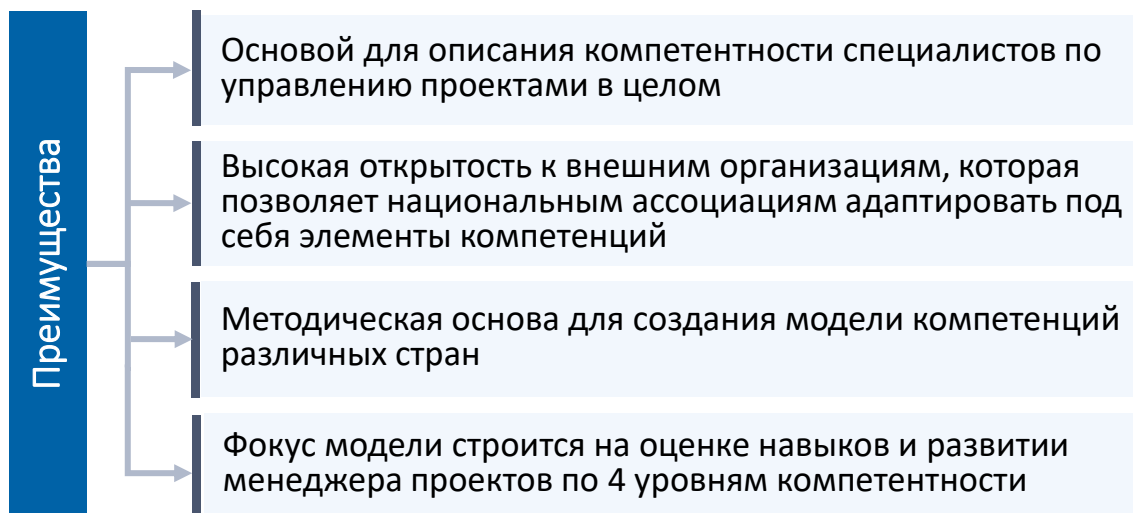


*«International Competence Baseline» — международных требованиях к компетенции специалистов в области управления проектами.*

Определяет международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами и является основой для их профессиональной сертификации.

Описывает:

- **29** элементов компетентности
- **3** группы управления



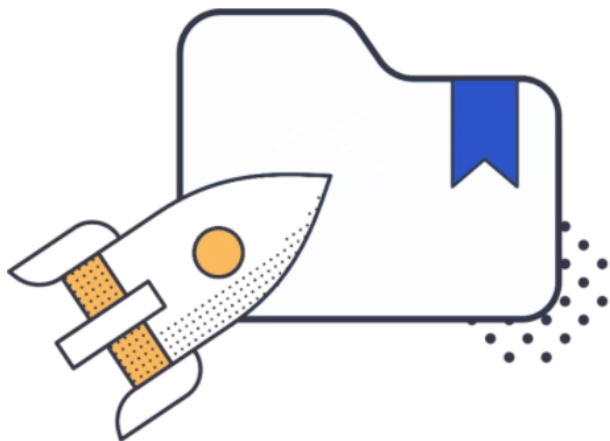
ICB создан на основе национальных требований к компетентности (National Competence Baseline, NCB, НТК) следующих национальных ассоциаций по управлению проектами: *APM (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция).*

## Что такое р3express?

р3express – простой минималистичный фреймворк для проектных менеджеров. Он описывает весь цикл работы над проектом – от запуска до завершения.

Для простоты мы зовём его р3х, где р3 – это people, projects, products – 3 главных слова в любом проекте.

## Люди, проекты, продукты



## А чем он лучше других?

р3express объединяет лучшие практики PRINCE2®, PMBOK®, DSDM, SCRUM и XP и превращает их в понятный алгоритм из 37 конкретных шагов.

Каждый шаг снабжён инструкциями, шаблонами и чек-листами. Без толстых теоретических книжек.

**37 практических шагов**



1

Сформулировать «правильную» цель, определиться с критериями ее достижения!

2

Увязать цель проекта и стратегические приоритеты развития государства, ведомства, территории!

3

Собрать и формализовать полный набор ожиданий от проекта от всех его участников и иных сторон!

4

Назначить «правильных» ключевых участников на роли в проекте!

1

Сформулировать «правильную» цель, определиться с критериями ее достижения!

2

Увязать цель проекта и стратегические приоритеты развития государства, ведомства, территории!

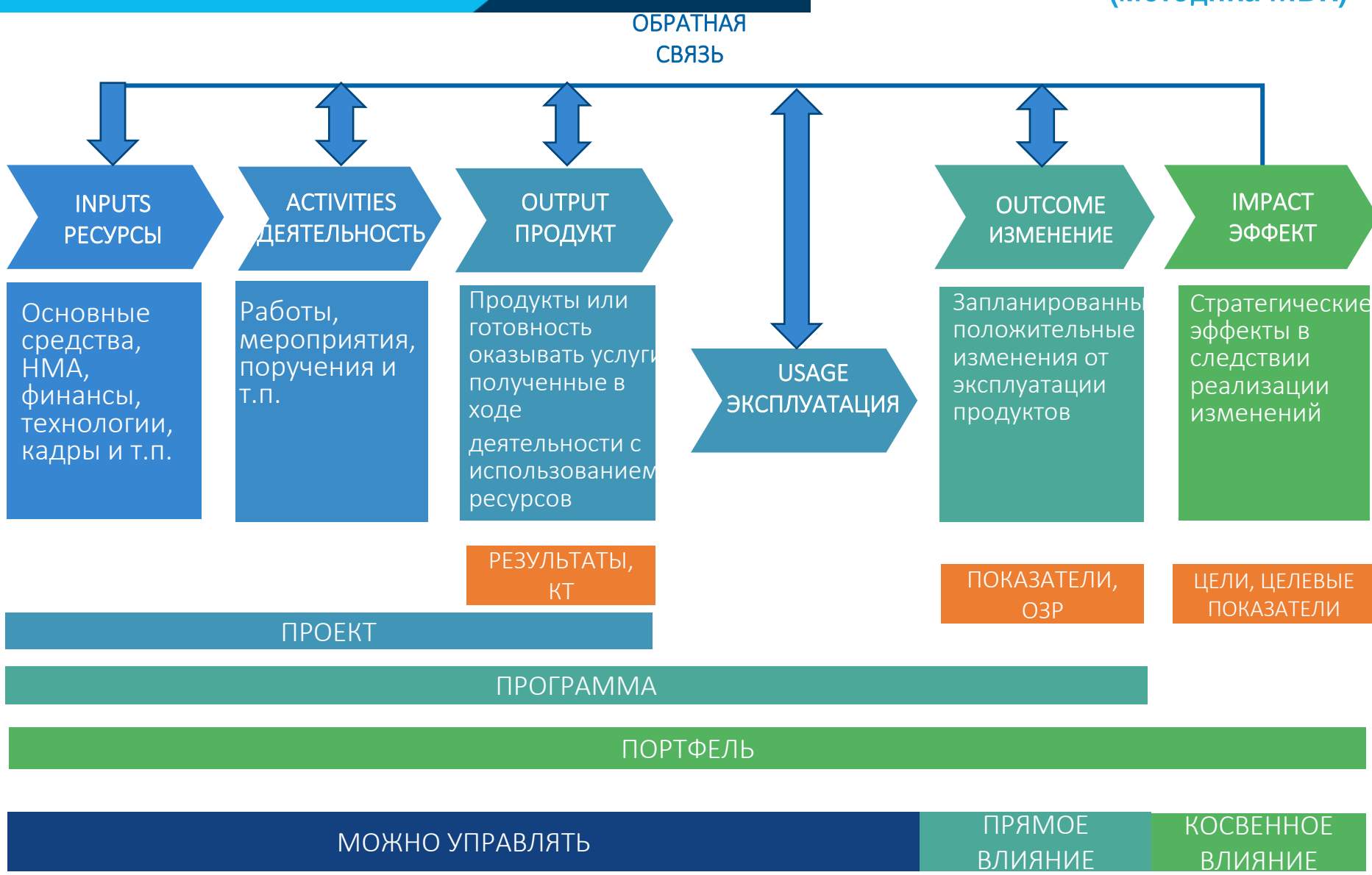
3

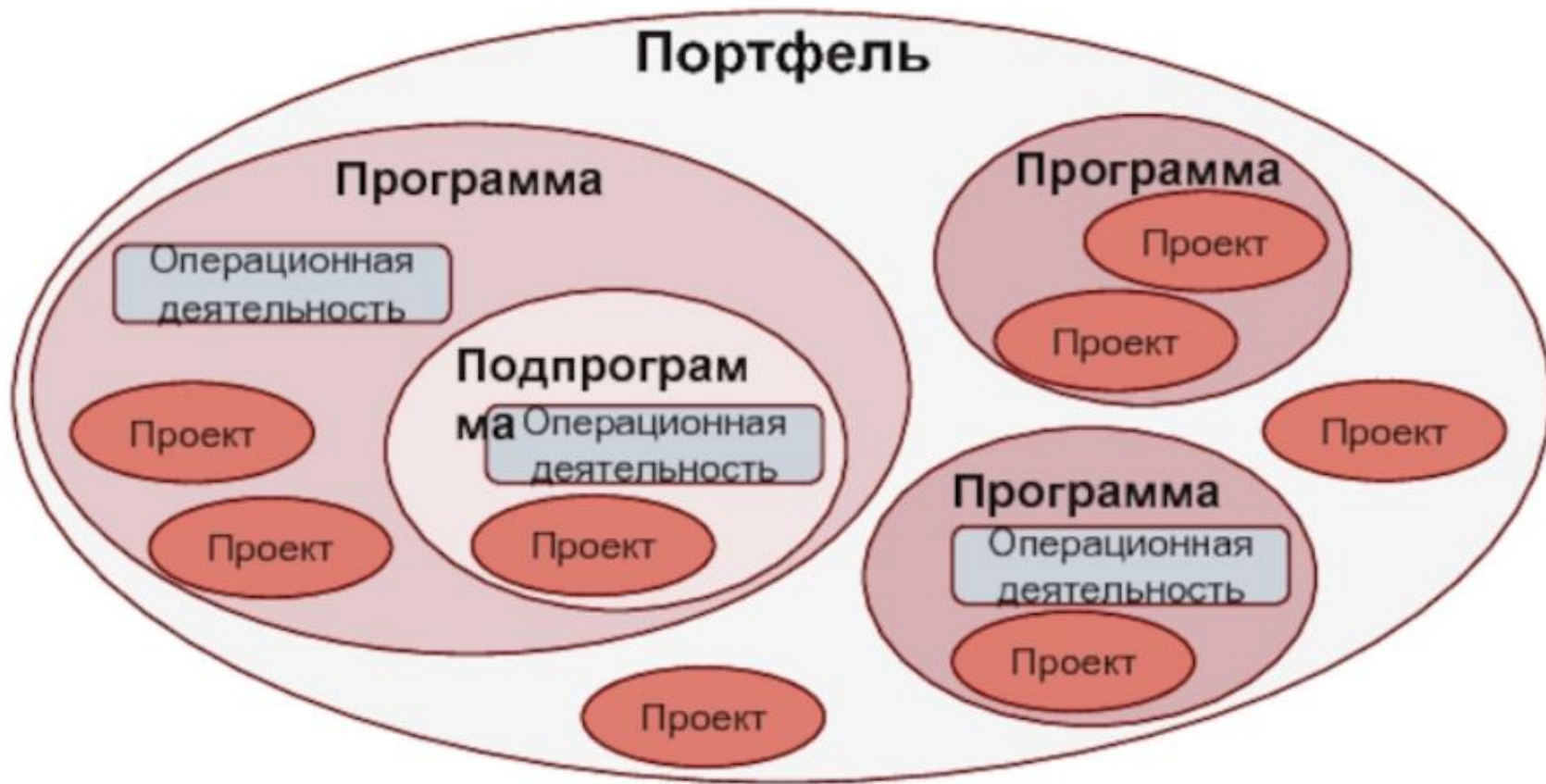
Собрать и формализовать полный набор ожиданий от проекта от всех его участников и иных сторон!

4

Назначить «правильных» ключевых участников на роли в проекте!

Цепочка реализации изменений  
(методика MBR)







	Описание
НАЦЕЛЬ	национальная цель развития РФ, определенная Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474
ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	показатель, характеризующий достижение национальной цели, определенный Указом
ОЗР	итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений в социально-экономической жизни общества
ЗАДАЧА	итог деятельности, направленный на достижение изменений в социально-экономической сфере, не относящийся к ОЗР
ПОКАЗАТЕЛЬ НП	
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	
РЕЗУЛЬТАТ	
КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА	



*Согласно ПРОЕКТУ методических указаний по разработке национальных проектов (программ)*

Impact (эффект)	Фактор, влияющий на Impact	Outcome (изменение)	Output (продукт)	Как эксплуатируем продукт (мероприятия)
	Фактор 1	Изменение 1	Продукт 1	
		Изменение 2	Продукт 2	
	Фактор 2	Изменение 3	Продукт 3	
		Изменение 4	Продукт 4	
	Фактор 3	Изменение 5	Продукт 5	
		...	...	
		Изменение N	Продукт N	



## Закон Кэмпбэлла

Чем больше мы будем использовать социальный показатель для принятия решений, тем больше он будет подвержен коррупции и тем больше он извратит тот процесс, который должен улучшать

## Закон Гудхарта

Когда метрика превращается в цель, она перестает быть хорошей метрикой



НАЦЕЛЬ

ЦЕЛЕВОЙ  
ПОКАЗАТЕЛЬ

ОЗР

ЗАДАЧА

### Описание

ПОКАЗАТЕЛЬ  
НП

количественно измеримый показатель, характеризующий достижение ОЗР или задачи в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ПОКАЗАТЕЛЬ

количественно измеримый показатель, определяемый в паспорте ФП, дополнительно характеризующий достижение ОЗР или задачи

РЕЗУЛЬТАТ

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА



Согласно ПРОЕКТУ методических указаний по разработке национальных проектов (программ)

НАЦЕЛЬ

ЦЕЛЕВОЙ  
ПОКАЗАТЕЛЬ

ОЗР

ЗАДАЧА

ПОКАЗАТЕЛЬ НП

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ПОКАЗАТЕЛЬ

**РЕЗУЛЬТАТ**

**КОНТРОЛЬНАЯ  
ТОЧКА**

## Описание

**количественно измеримый итог деятельности, направленный на достижение показателей НП и (или) достижение дополнительных показателей ФП, сформулированный в виде завершеного действия по созданию (строительству, приобретению и тп.) определенного количества материальных или нематериальных объектов, созданию (изменению) объема услуг с заданными характеристиками**

**документально подтверждаемое событие, отражающее факт завершения значимых действий по достижению результата**



*Согласно ПРОЕКТУ методических указаний по разработке национальных проектов (программ)*

1

Сформулировать «правильную» цель, определиться с критериями ее достижения!

2

Увязать цель проекта и стратегические приоритеты развития государства, ведомства, территории!

3

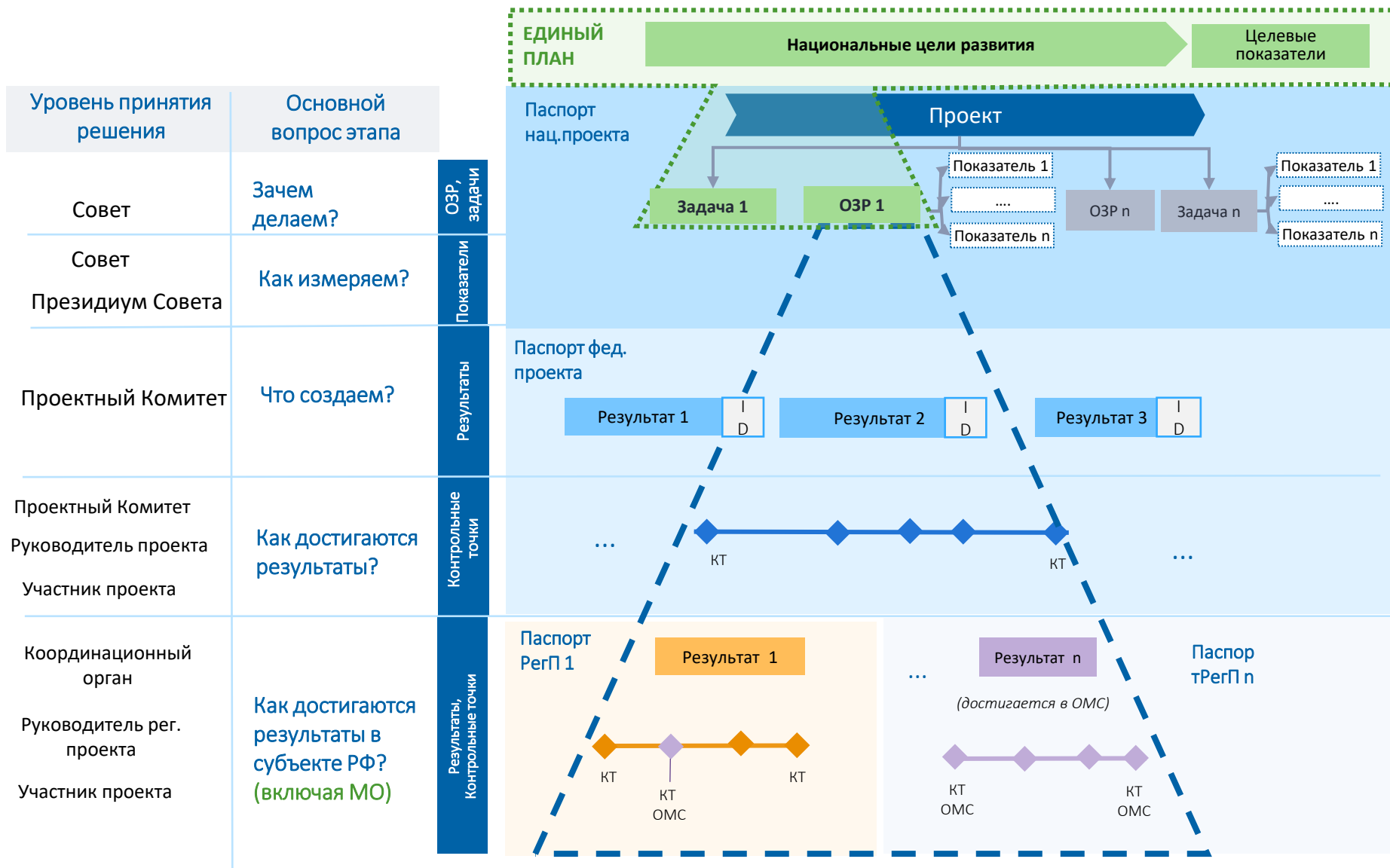
Собрать и формализовать полный набор ожиданий от проекта от всех его участников и иных сторон!

4

Назначить «правильных» ключевых участников на роли в проекте!

Наименование проекта	Результаты проекта	Стратегические цели (показатели)		
		Пр-во мяса птицы	Пр-во молока	Рабочие места
Прирост показателей		+50 000 тн	+20 000 тн	+ 500
<b>Проекты</b>				
Реконструкция птицефабрики №1	+10 000 тн мяса птицы, 25 раб. мест	<b>20</b>		<b>5</b>
Строительство МТФ №1	+ 5 000 тн молока, 20 раб. мест		<b>25</b>	<b>4</b>
Строительство птицефабрики №2	+30 000 тн мяса птицы, 100 раб.мест	<b>60</b>		<b>20</b>
Строительство МТФ №2	+ 7 500 тн молока, 20 раб. мест		<b>38</b>	<b>4</b>

- ✓ Результаты проектов должны вносить вклад в достижение стратегических целей
- ✓ Стратегические цели должны быть обеспечены результатами проектов
- ✓ Обеспеченность стратегических целей проектами можно объективно измерить
- ✓ Указанная модель работает и для оценки обеспеченности целей проектов их результатами







1

Сформулировать «правильную» цель, определиться с критериями ее достижения!

2

Увязать цель проекта и стратегические приоритеты развития государства, ведомства, территории!

3

Собрать и формализовать полный набор ожиданий от проекта от всех его участников и иных сторон!

4

Назначить «правильных» ключевых участников на роли в проекте!



На проект оказывают влияние его участники, а также организации, структурные подразделения, которые участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта

Участники и иные стороны проекта могут:

Иметь значительные ожидания от проекта или его результатов

Обладать значительной властью и влиянием

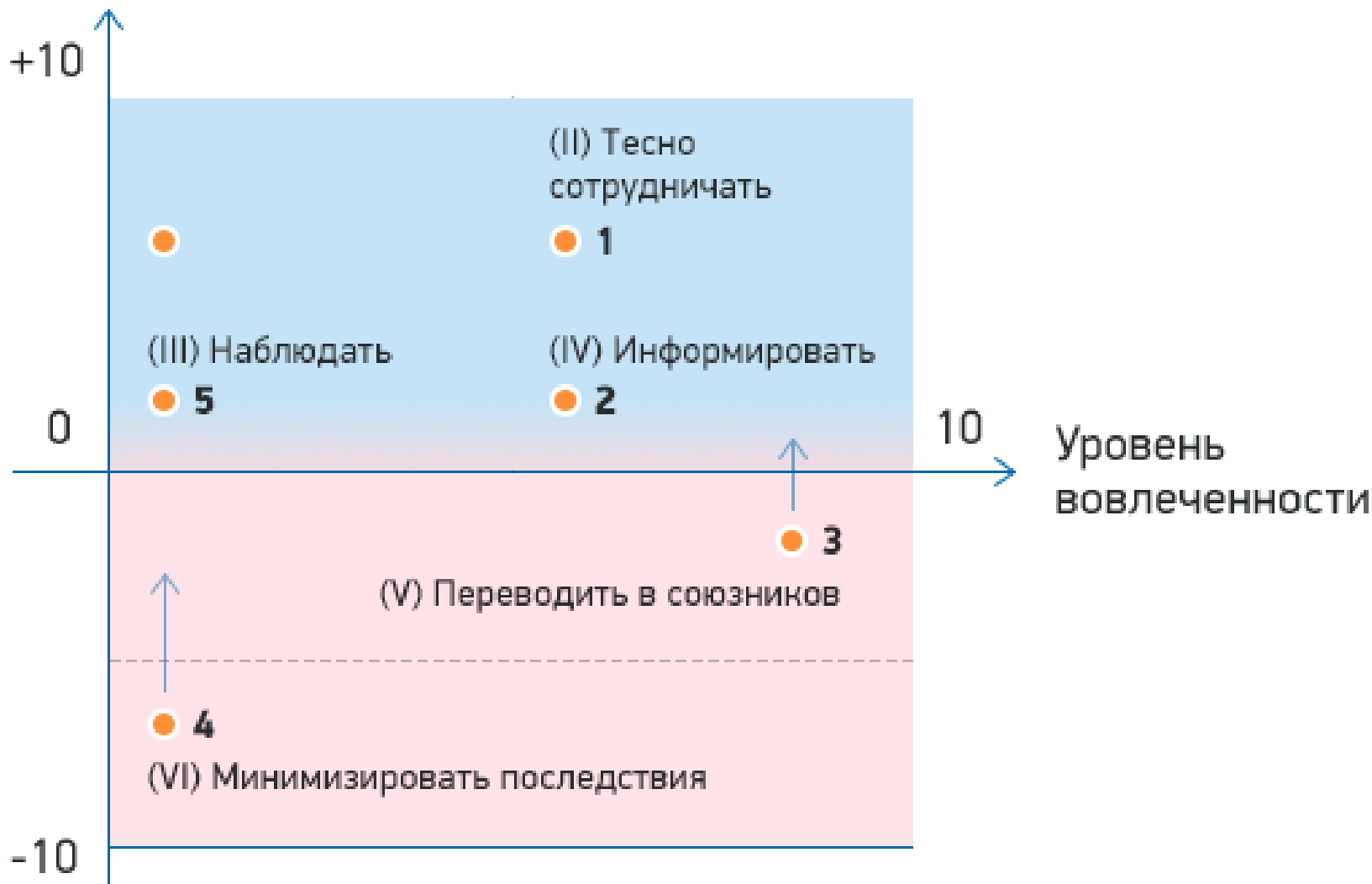
Владеть критически важными для проекта ресурсами

Обладать важной для проекта информацией или знаниями

Иметь полномочия для решения ключевых проблем или быть их источником



## Уровень влияния



1

Сформулировать «правильную» цель, определиться с критериями ее достижения!

2

Увязать цель проекта и стратегические приоритеты развития государства, ведомства, территории!

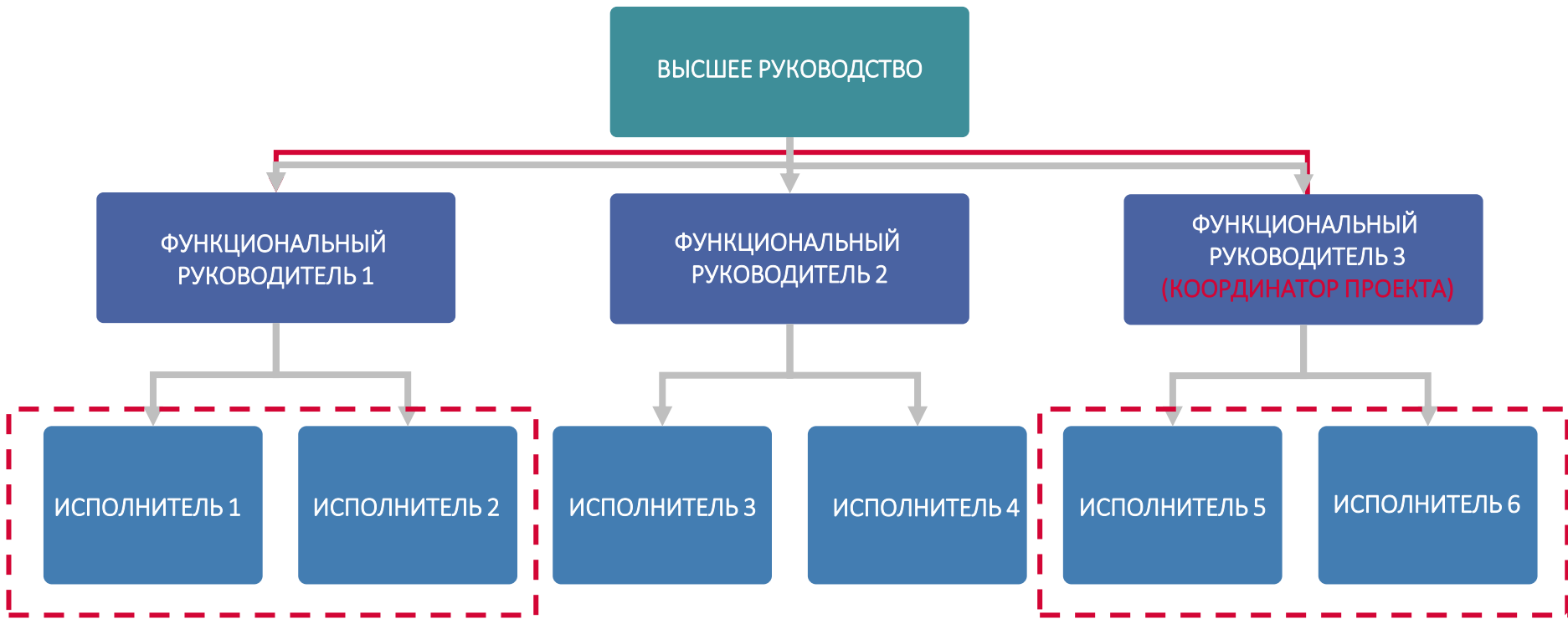
3

Собрать и формализовать полный набор ожиданий от проекта от всех его участников и иных сторон!

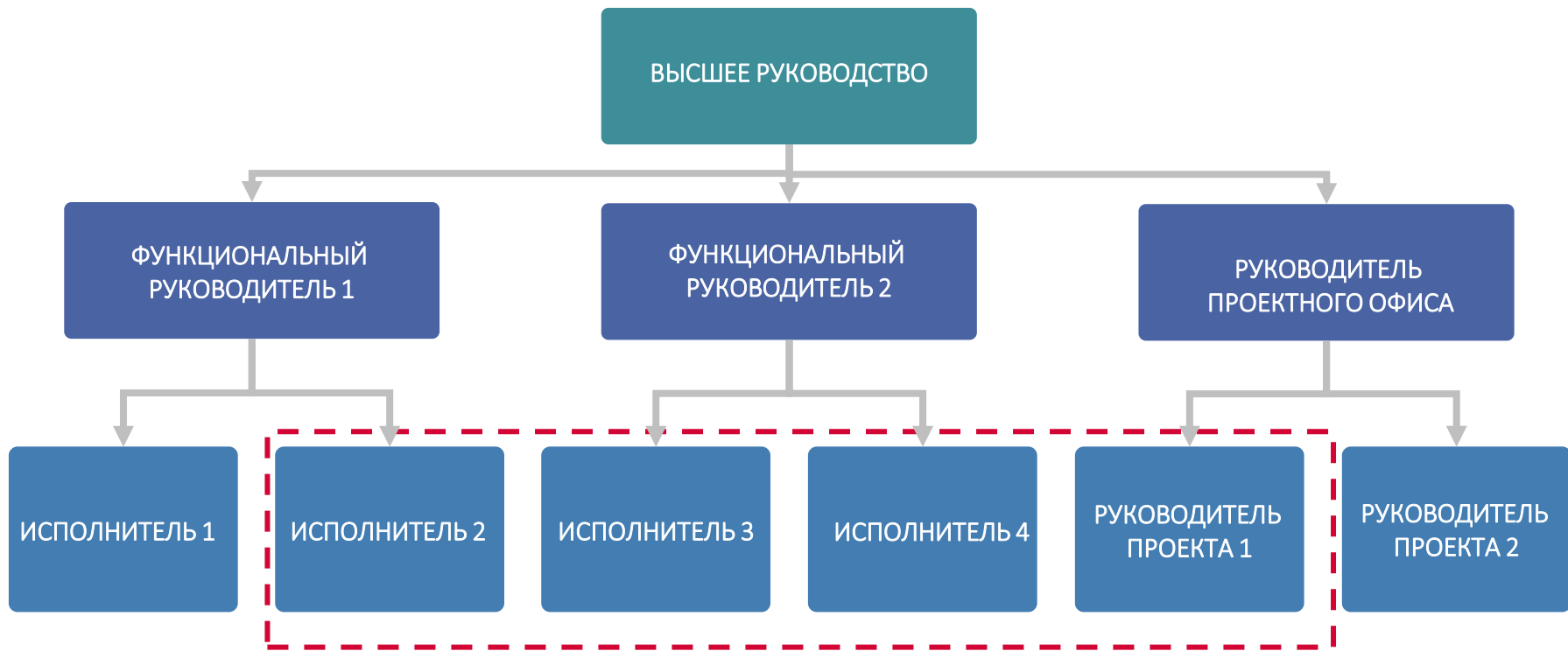
4

Назначить «правильных» ключевых участников на роли в проекте!

Координация деятельности ч/з высшее руководство







Участники проекта



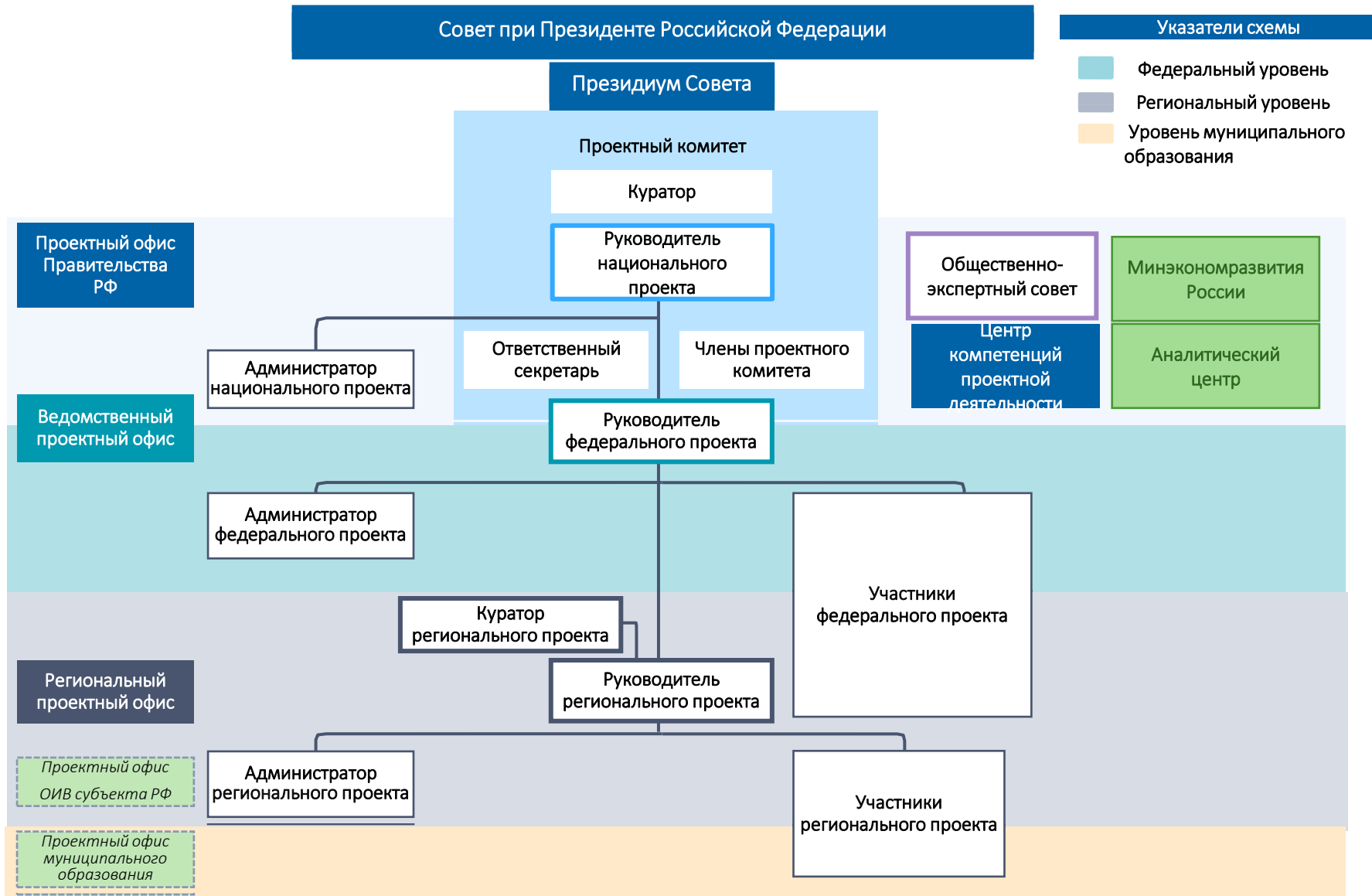
Команда проекта



## Зоны ответственности

-  Руководитель федерального органа исполнительной власти 1
-  Заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти 1
-  Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации 1
-  Заместитель высшего должностного лица субъекта Российской Федерации 1









## Формирование

Команда собирается вместе, узнает о проекте и о своих формальных ролях и сферах ответственности в нем. Члены команды на данной фазе, как правило, независимы друг от друга и не особенно открыты



## Шторм

Команда начинает изучать мероприятия проекта, технические решения и подходы к управлению проектом. Если члены команды не настроены на сотрудничество и не открыты различным идеям и перспективам, обстановка может стать непродуктивной



## Стабилизация

Члены команды начинают работать вместе и подстраивают свои рабочие привычки и модели поведения так, чтобы содействовать командной работе. Члены команды учатся доверять друг другу



## Результативность

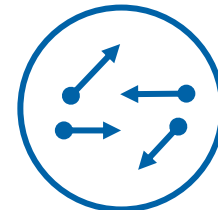
Команда функционирует как хорошо организованное подразделение. Она спокойно и результативно решает проблемы



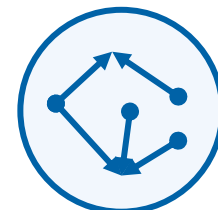
## Завершение

Команда завершает работу и переходит к следующему проекту

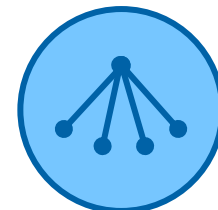
Рабочая группа



Псевдокоманда



Потенциальная команда



Эффективная команда



1

Какие решения необходимо принимать в проекте, чтобы достичь его целей?

2

Как создать такой план проекта, чтобы успеть все в срок и не превысить запланированные затраты?

3

Как обойти «подводные камни» в ходе реализации проекта и достичь его целей?

4

Кто, кому, когда, какую информацию и каким образом должен передавать в ходе реализации проекта?

1

Какие решения необходимо принимать в проекте, чтобы достичь его целей?

2

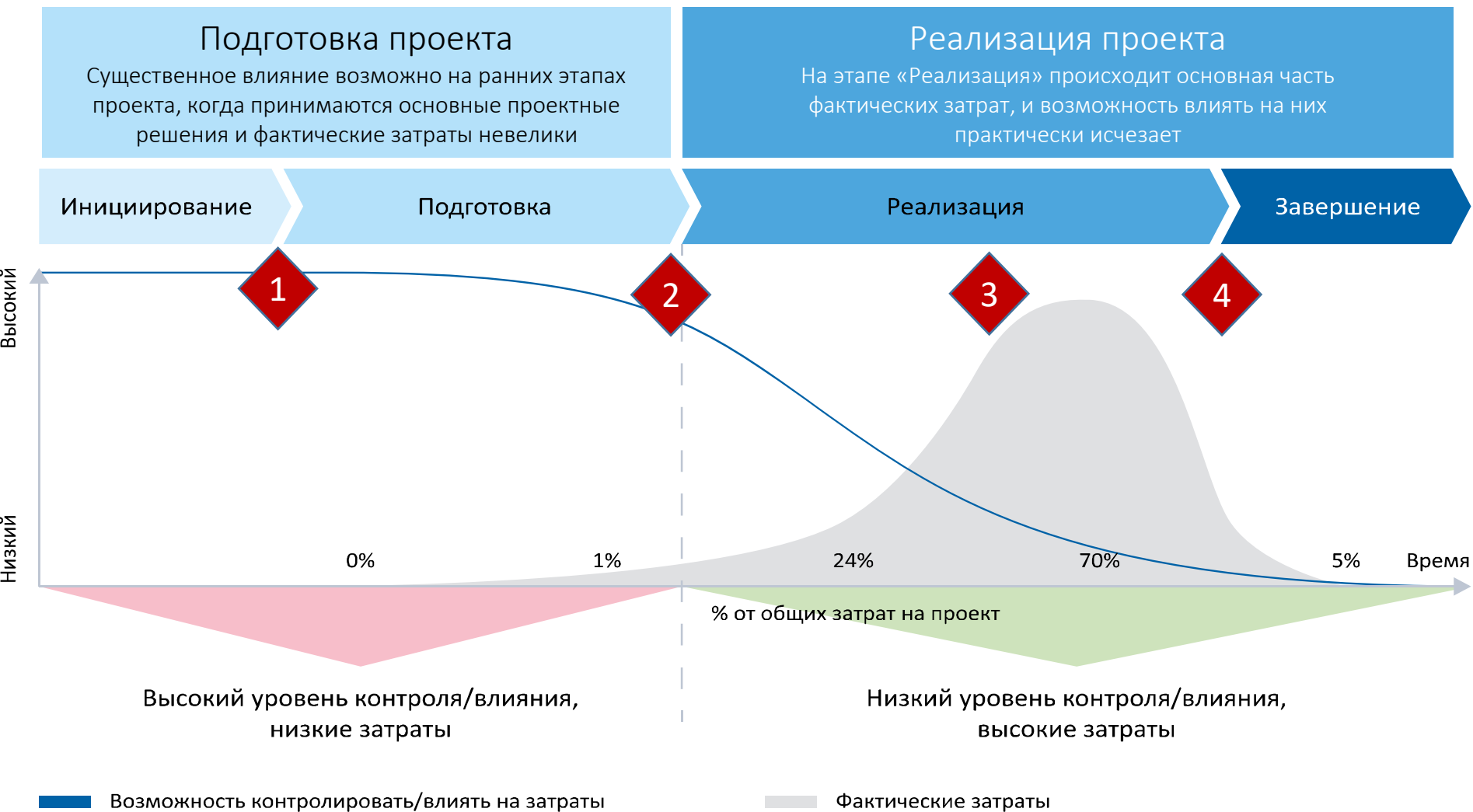
Как создать такой план проекта, чтобы успеть все в срок и не превысить запланированные затраты?

3

Как обойти «подводные камни» в ходе реализации проекта и достичь его целей?

4

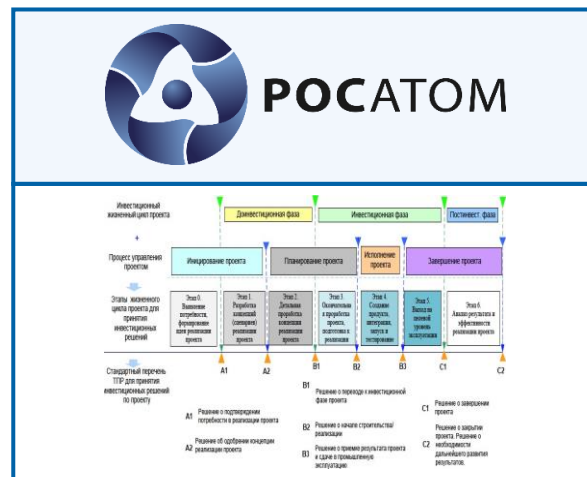
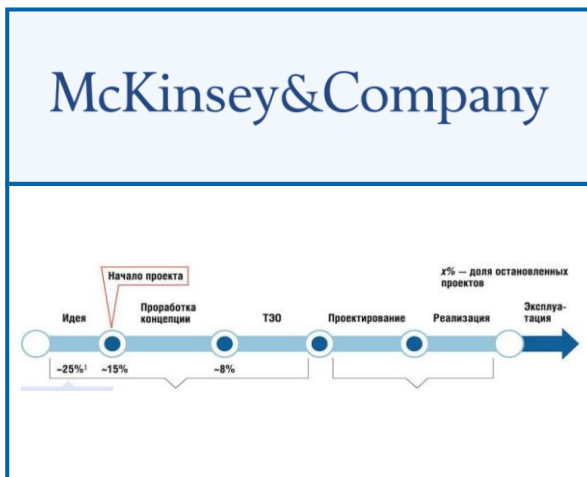
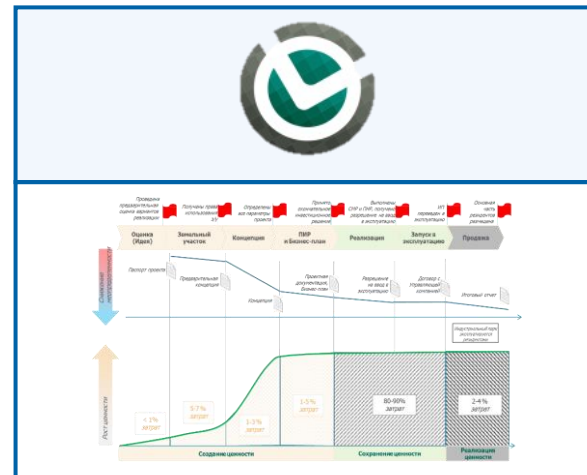
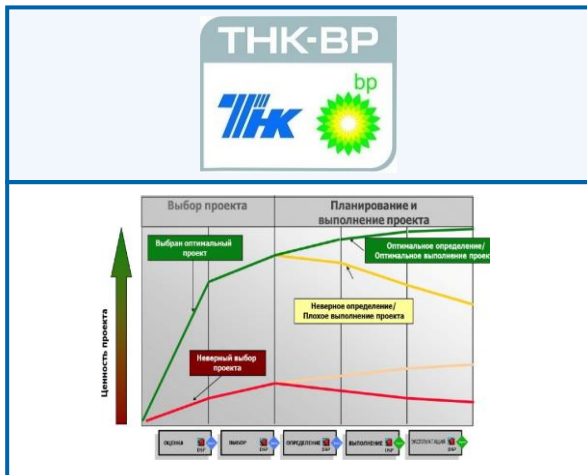
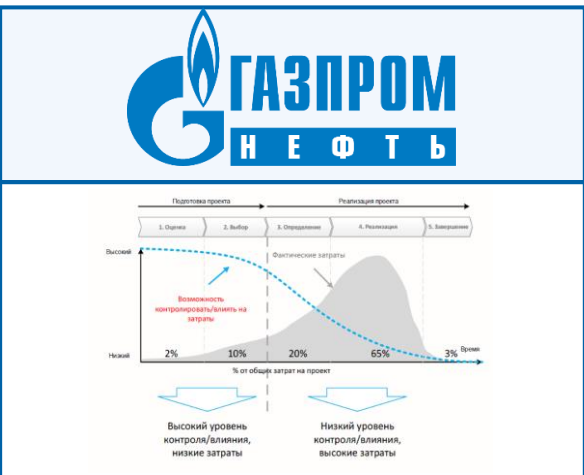
Кто, кому, когда, какую информацию и каким образом должен передавать в ходе реализации проекта?



Необходимо уделять особое внимание планированию проекта и оперативно решать возникающие проблемы, так как стоимость изменений существенно возрастает по мере приближения проекта к

**На каждом этапе для перехода проекта на следующий этап принимается соответствующее этапу решение**









1

Какие решения необходимо принимать в проекте, чтобы достичь его целей?

2

Как создать такой план проекта, чтобы успеть все в срок и не превысить запланированные затраты?

3

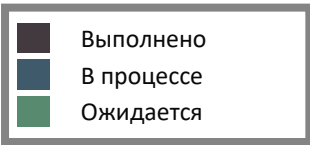
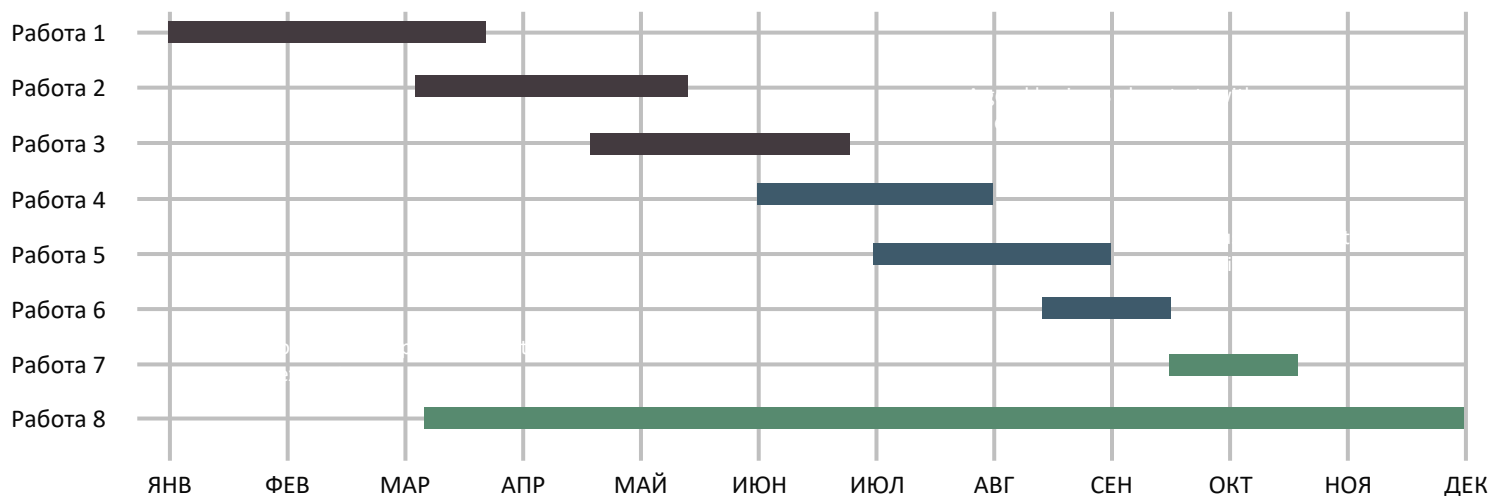
Как обойти «подводные камни» в ходе реализации проекта и достичь его целей?

4

Кто, кому, когда, какую информацию и каким образом должен передавать в ходе реализации проекта?

При подготовке к сражению я всегда находил, что планы бесполезны, но планирование – обязательно.

– Дуайт Эйзенхауэр



Выработка планов – напрасная трата времени, если это не поручено тем, кто будет их исполнять.

– Генри Киссинджер

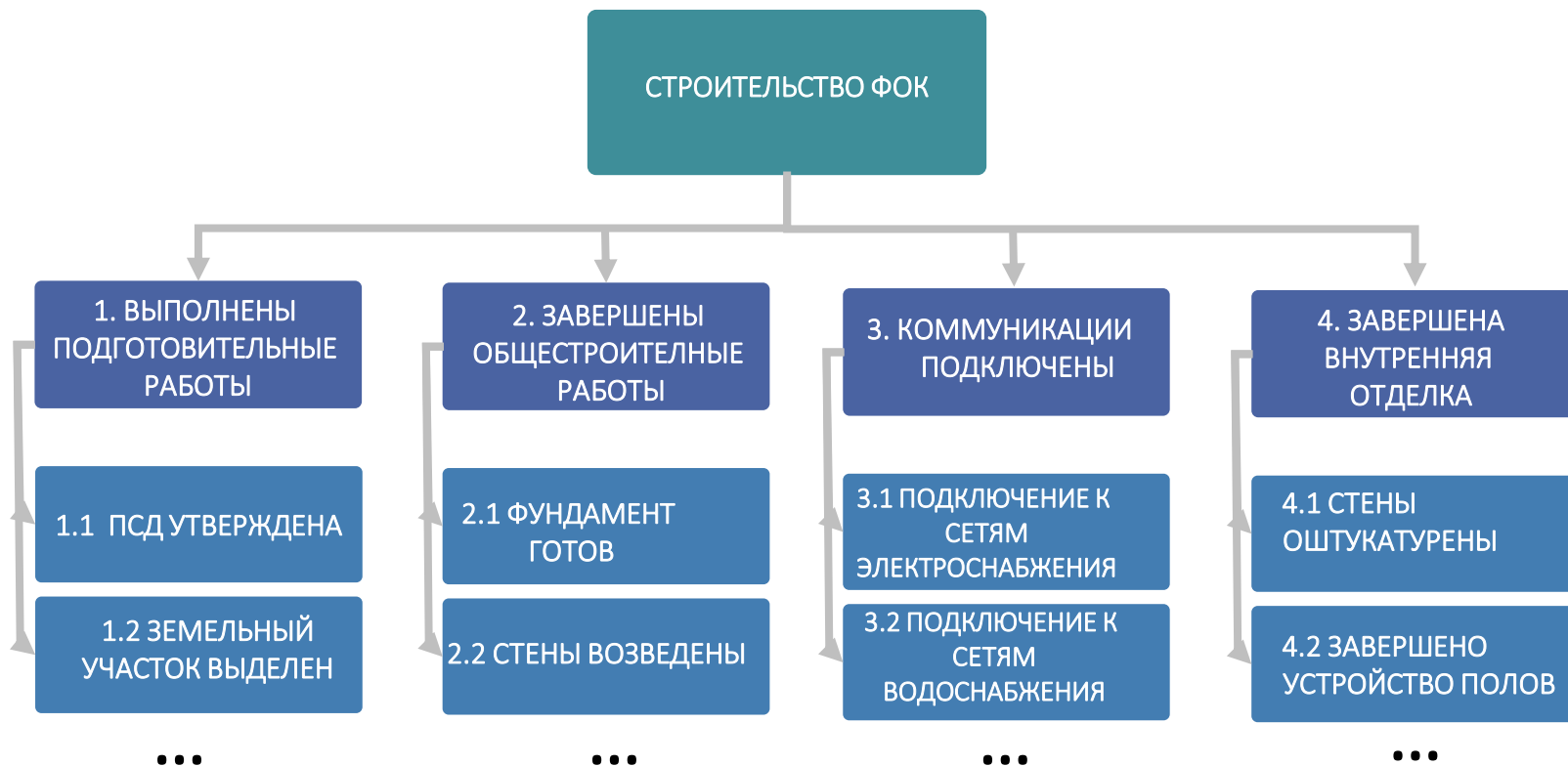
## Проблемы

- 1 Недостаточность показателей для достижения целей Указа
- 2 Недостаточность результатов для достижения показателей
- 3 Большинство результатов имеют срок исполнения - конец года либо запланированы на дату завершения национального проекта (31.12.2024)
- 4 Недостаточное использование прошлого опыта и лучших практик
- 5 Недостаточная детальность планирования и как следствие большое количество запросов на изменения паспортов

**WBS (иерархическая структура работ)** - иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы



**PBS (иерархическая структура продуктов)** - иерархическое разбиение продукта проекта, который необходимо создать для достижения целей проекта, на более мелкие продукты и/или результаты. Результаты отображаются в проекте в виде контрольных точек (вех), описывающих составные части продуктов проекта





## ЦЕЛИ

- **Упрощение** процесса **подготовки** органами власти федеральных и региональных проектов, **планов мероприятий** по реализации проектов, а также внесения в них изменений
- **Повышение качества и глубины** планирования и последующего мониторинга федеральных и региональных проектов
- **Упрощение** анализа хода реализации проекта путем консолидации в одном документе (план мероприятий) основных управленческих инструментов

### Ключевые понятия:

#### 1 Тип результата -

обобщённый результат, не содержащий специфики проекта, имеющий свой жизненный цикл

#### 2 Стандартизированные контрольные точки –

контрольные точки, необходимые для достижения определенного типа результата с учетом условий организации работ



### Риски

Срыв сроков достижения результатов.  
Недостаточное количество контрольных точек для **своевременного** мониторинга хода реализации

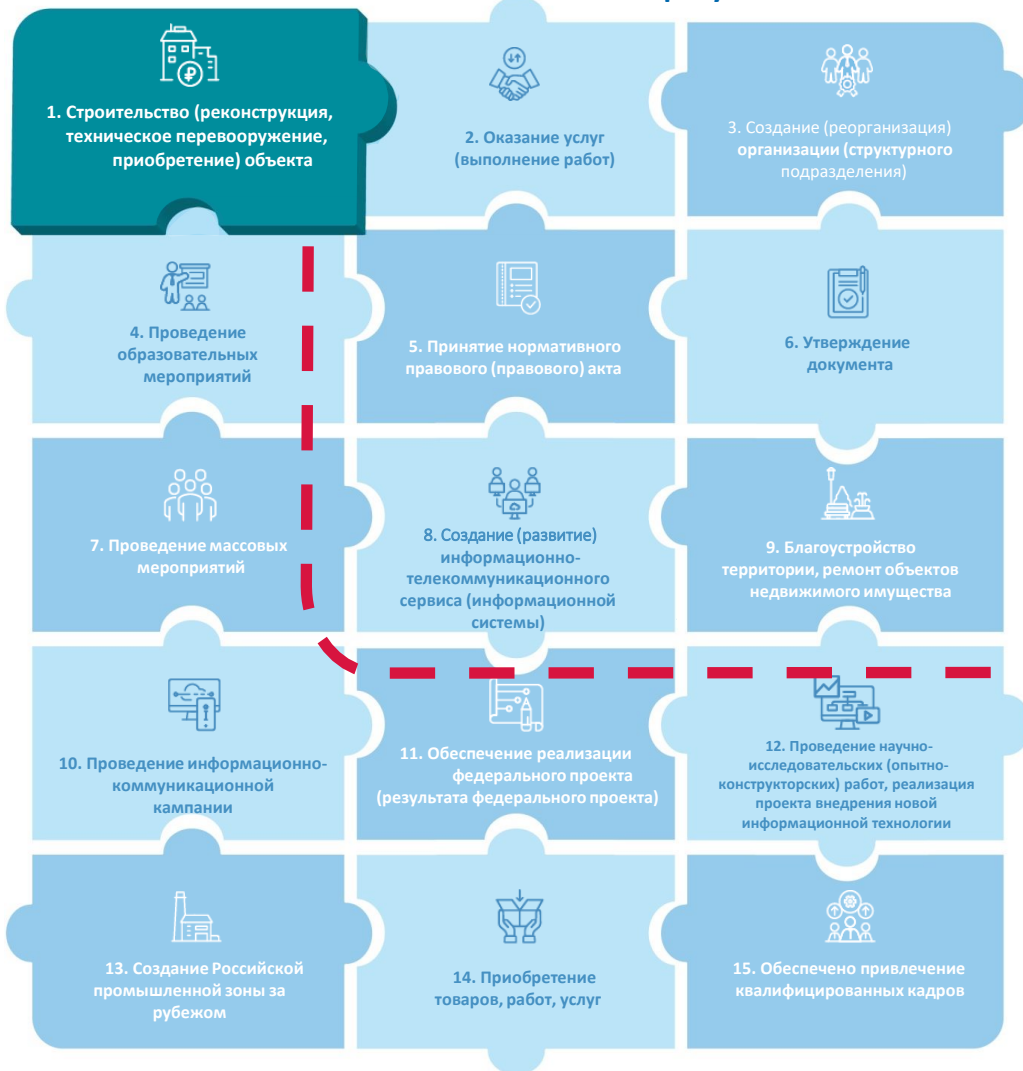
Формулировка и характеристика результатов, контрольных точек не позволяет однозначно **определить факт их достижения**

### Решения

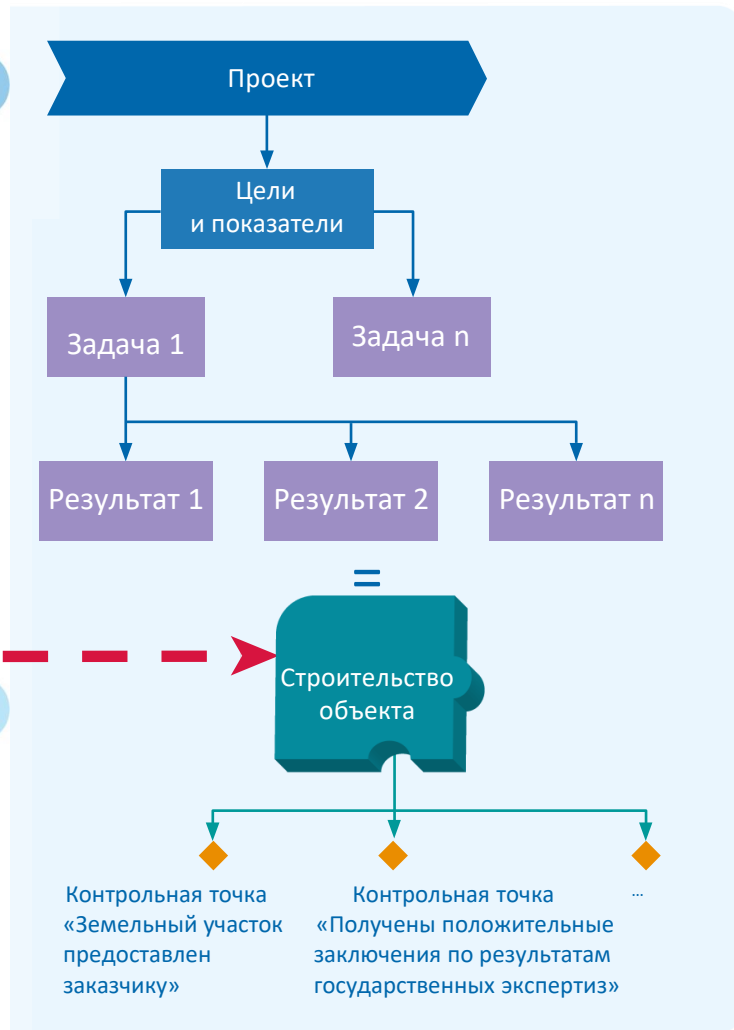
Планирование не менее 4 контрольных точек в год на 1 результат **равномерно** распределенных в течении года

Применение утвержденных типов результатов и контрольных точек с возможностью **дополнения отраслевой** или **иной содержательной информации**

## Типы результатов



## Механизм применения



**Автоматически формируется перечень стандартизированных контрольных точек**



## Строительство о объекта

### Стандартизированные контрольные точки

◆ **Земельный участок  
предоставлен заказчику**

...

◆ **Объект недвижимого  
имущества введен в  
эксплуатацию**

◆ **Закупка включена в план  
закупок**

...

◆ **Произведена оплата  
поставленных товаров**

...

...

...

#### Специальные контрольные точки

характеризуют жизненный цикл  
достижения результата

#### Обеспечивающие контрольные точки

соответствуют условиям  
организации работ  
(видам расходов)

#### Дополнительные контрольные точки (специальные и обеспечивающие)

применяются дополнительно  
по решению руководителя  
проекта

1

Какие решения необходимо принимать в проекте, чтобы достичь его целей?

2

Как создать такой план проекта, чтобы успеть все в срок и не превысить запланированные затраты?

3

Как обойти «подводные камни» в ходе реализации проекта и достичь его целей?

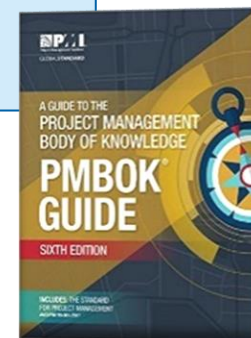
4

Кто, кому, когда, какую информацию и каким образом должен передавать в ходе реализации проекта?

## **A** Риск – «подводная скала» (испано-португальский)

В различных источниках можно встретить разные определения риска:

- ▶ потенциальная возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде какого-либо ущерба, **связанная с неопределенностью**
- ▶ это степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий
- ▶ неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как **положительное**, так и **отрицательное** влияние на проект





**Риск проекта** — событие, которое может произойти и негативно повлиять на ход реализации и получение результатов, достижение показателей и цели проекта



**Возможность проекта** — средство, условие, благоприятное обстоятельство или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта

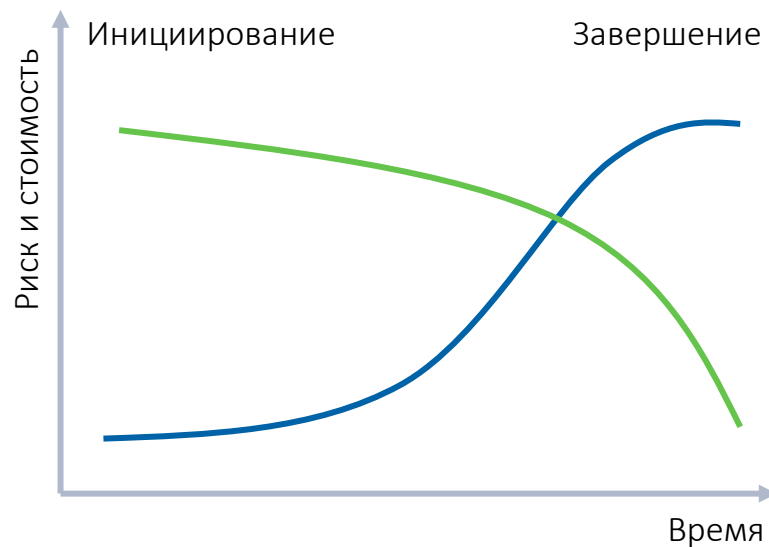
Руководитель проекта обязан **одинаково серьезно** прорабатывать как риски, так и возможности, так как и реализованные риски, и упущенные возможности одинаково приводят к потерям в проекте, реальным или потенциальным



# Возможности управления и ущерб от рисков

Возможности управления рисками, а также возможность воздействия на ход проекта и конечный результат уменьшаются по ходу проекта

Ущерб от риска в случае его возникновения увеличивается от этапа к этапу и достигает максимума на последнем из них



— Возможности  
управления  
рисками

— Ущерб от риска



**Матрица оценки рисков** — таблица, определяющая комбинации степени влияния риска на проект и вероятности возникновения риска, которые позволяют присваивать рискам рейтинги низкого, среднего или высокого приоритета

Вероятность возникновения	Риски								Возможности							
	0,2	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,2
0,2	4%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%	18%	16%	14%	12%	10%	8%	4%
0,4	8%	16%	20%	24%	28%	32%	36%	40%	40%	36%	32%	28%	24%	20%	16%	8%
0,6	12%	24%	30%	36%	42%	48%	54%	60%	60%	54%	48%	42%	36%	30%	24%	12%
0,7	14%	28%	35%	42%	49%	56%	63%	70%	70%	63%	56%	49%	42%	35%	28%	14%
0,8	16%	32%	40%	48%	56%	64%	72%	80%	80%	72%	64%	56%	48%	40%	32%	16%
0,9	18%	36%	45%	54%	63%	72%	81%	90%	90%	81%	72%	63%	54%	45%	36%	18%
1	20%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	20%
Степень влияния на проект	0,2	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,2

**«Красная зона»** — критичные риски, требуют обязательного реагирования

**«Желтая зона»** — некритичные риски, требуют наблюдения и готовности к реагированию

**«Зеленая зона»** — незначительные риски, требуют наблюдения

## 1. Ключевые риски

№ п/п	Наименование показателя или результата	Описание риска	Принятые меры	Дата фиксации риска
1.				
2.				
3.				

\* - раздел №1 отчета о ходе реализации федерального проекта

1

Какие решения необходимо принимать в проекте, чтобы достичь его целей?

2

Как создать такой план проекта, чтобы успеть все в срок и не превысить запланированные затраты?

3

Как обойти «подводные камни» в ходе реализации проекта и достичь его целей?

4

Кто, кому, когда, какую информацию и каким образом должен передавать в ходе реализации проекта?



## Преимущества

- Оперативный обмен информацией
- Быстрое получение обратной связи
- Возможность решить срочные вопросы, не вошедшие в повестку
- Возможность увидеть и отследить реакцию, невербальные сигналы

## Примеры технологий

- Совещания, встречи
- Телефония — сотовые операторы,
- IP-телефония, спутниковая связь
- Аудиовизуальные технологии — проведение удаленных совещаний, использование группового чата проекта, аудио и видео-связь

## Недостатки

- Необходимость планировать доступность участников встреч
- Учитывать возможность использования участниками определенных средств коммуникации
- Необходимость фиксировать договоренности и доносить их до всех участников



## 1. План коммуникаций

№ п/п	Какая информация передается	Каким образом	Какие документы прилагаются (или какая повестка совещания)	Кто передает	Кому передает	Какое решение должно быть принято	Когда передается информация
1	Статус реализации проекта	Электронная почта	Подтверждающие документы (достижение КТ, результатов)	Администратор проекта	Руководитель проекта	Необходимо ли внесение изменений в проект	Еженедельно
2	Информация о достижении результатов/КТ						
3	Информация о рисках проекта	По телефону	Краткое информационное сообщение о потенциальных рисках проекта	Участник проекта	Администратор проекта	Как возможно минимизировать вероятность (ущерб) от риска	В день получение информации о риске
4	Информация о наступивших проблемах						
5	Информация об изменениях в проекте						

Иллюстративно

Наименование совещание	Докладчики	Другие участники	Когда, как часто (рекомендация)
<b>Уровень - куратор проекта</b>			
Заседание президиума Совета/ координационного органа субъекта РФ	Куратор проекта, руководитель проекта	Члены президиума Совета, проектный офис, общественно-экспертный совет	Не реже, чем <u>ежемесячно</u>
Заседание Проектного комитета	Руководитель проекта	Члены проектного комитета, администратор проекта, ПО, ОЭС	Не реже, чем <u>ежемесячно</u>
<b>Уровень – руководитель/администратор проекта</b>			
Селекторное совещание с участниками проекта/ субъектами Российской Федерации	Руководитель проекта / администратор проекта, участники проекта	Проектный офис, общественно-экспертный совет	<u>Ежемесячно</u> по итогам рассмотрения отчета о ходе реализации проекта + после утверждения ЗИ не позднее <u>1 рабочей недели</u>
Контроль статуса проекта	Руководитель проекта / администратор, участники проекта	Проектный офис, общественно-экспертный совет	<u>Ежемесячно</u> (не более чем за 10 дней до окончания отчетного периода)
<b>Уровень – руководитель/администратор проекта</b>			
Оперативное совещание по проекту	Руководитель проекта / администратор, участники проекта	Проектный офис	<u>Еженедельно</u>
<b>Иные совещания, проводимые по инициативе куратора или руководителя проекта</b>			
Тематические совещания (определяются инициатором)	Состав докладчиков и участников определяется инициатором		Регулярность определяется инициатором

1

Как мы поймем, что движемся в верном направлении и цель проекта достигается?

2

Как получать точную и своевременную информацию о ходе реализации проекта и делать точные прогнозы?

3

Как своевременно понять когда и какие параметры проекта необходимо изменить, чтобы достичь его целей.

4

Как обеспечить реализацию проекта необходимыми ресурсами вовремя и в полном объеме?



«ПРОГНОЗ: предвидение того, что случилось бы, если бы не случилось то, что уже случилось»

Британский экономист Ралф Харрис («Популярный путеводитель по экономическому жаргону»)

УПРАВЛЯТЬ В ПРОЕКТЕ МОЖНО  
ТОЛЬКО ЕГО ОСТАВШЕЙСЯ ЧАСТЬЮ!

## СЛЕДСТВИЕ 1



Основные трудозатраты руководителя проекта должны быть сосредоточены в самом начале проекта

## СЛЕДСТВИЕ 2



Чем меньше времени осталось до окончания проекта, тем меньше возможностей у руководителя проекта что – либо изменить



	A	B	C	D	E	F	G	H
	Наименование РЕЗУЛЬТАТА (КТ)	Ответственный	Дата завершения (план)	Прогноз завершения	Риск недостижения	Дата завершения (факт)	Соответствие факта прогнозу	Примечания
1								
2	Результат 1	Иванов ИИ	31.12.2021	31.12.2021		20.01.2021		
3	КТ 1.1	Петров ПП	20.08.2021	15.09.2021		15.09.2021		
4	КТ 1.2	Волкова АА	15.10.2021	15.10.2021		01.11.2021		
5	...							

1

Как обеспечить  
формальное  
(документальное)  
завершение  
проекта?

2

Как выполнить  
объективную  
оценку реально  
достигнутых целей  
и показателей?

3

Как понять, что в  
проекте было  
сделано хорошо,  
а что  
необходимо  
улучшить и что  
делать с этим  
делать?

