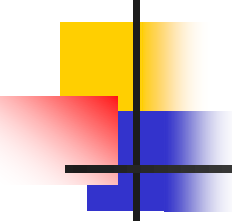




# Учебный план

<b>№</b>	<b>Тема</b>	<b>Кол-во часов</b>
1	Основы УП. Основные понятия и определения, профессиональные стандарты, структуры, жизненный цикл, процесс и функциональные области.	8
2	Заинтересованные стороны проекта. Управление коммуникациями.	4
3 – 9	Управление предметной областью проекта. Управление проектом по временным параметрами. Управление стоимостью и финансированием проекта. Управление рисками и возможностями. Управление закупками и контрактами. Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами. Управление изменениями.	40
10	Корпоративная система управления проектами - КСУП. Модели организационной зрелости УП.	4
11	Управление проектом с использованием MS Project	16



# Основные понятия управления проектами. Инициация. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

---

- Основные понятия: проект, программа, портфель, управление проектами
- Структура проектного менеджмента
- Классификация, реестр проектов
- Инициация
- Предметная область, границы проекта
- Цели
- Критерии успеха и неудач, ограничения и допущения
- Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

А у вас в проектах так бывает?

**Времени не хватает, запарка!!!**

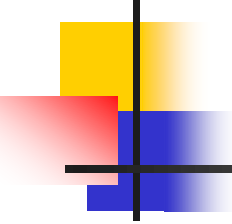
**Иванов опять не подготовил!!!**

**Почему опять я?!**

**Никому ничего не надо...**

**Так больше жить нельзя!!!**





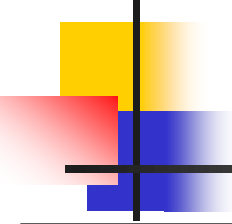
# Основные понятия: проект, программа, управление проектом

---

Что отличает «ПРОЕКТ» от «НЕ-ПРОЕКТА»?

- Цель (продукт, услуга, результат)
- Уникальность/новизна
- Ограничения (время, финансы, ресурсы, технология, география и проч.)
- Жизненный цикл

Проект – это временное предприятие с набором действий, направленных на достижение уникальной цели в условиях ограничений в течение определенного жизненного цикла.



# Основные понятия: проект, программа, портфель, управление проектами

## **Международная ассоциация управления проектами (IPMA):**

*Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.*

## **США, Институт Управления Проектами (PMI):**

*Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.*

## **Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров:**

*Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включ. требования по времени, стоимости и кач-ву достигаемых результатов.*

## **Мировой Банк, "Оперативное руководство" № 2.20:**

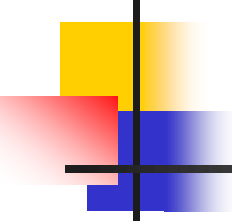
*Понятие "проект" обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.*



# Управление проектом

---

- **Управление проектом** (*Project Management*) – это применение специальных знаний, методов и инструментов для удовлетворения или превышения требований и ожиданий от проекта всех заинтересованных лиц.
- **Проектно-ориентированное управление** (*Management by Projects*) - управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.
- **Программа** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Программа требует мультипроектных методов управления. Некоторые проекты в составе программы могут быть неощутимо прибыльны или полезны, эффект заметен только в составе программы.
- **Портфель** - совокупность проектов и программ, объединенных общими ресурсами и структурированных либо по направлению либо на период.



# Структура проектного менеджмента

---

- Жизненный цикл проекта
- Стадии процесса управления проектом
- Функциональные области



# Стадии процесса управления проектом

---

- **Инициация** — авторизация проекта или его фазы. Результатом инициации является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.
- **Планирование** — определение и детализация целей, выбор из возможных альтернативных вариантов наилучшей программы действий для достижения целей, ради которых предпринимается проект. Непрерывный процесс.
- **Организация и контроль исполнения** – координация людей и других ресурсов для выполнения плана.
- **Анализ и регулирование** — обеспечение достижения целей проекта путем регулярного мониторинга и измерения исполнения для выявления отклонений от плана и выработки необходимых корректирующих воздействий.
- **Закрытие (завершение)** — формализация выполнения проекта или фазы и их приведение к упорядоченному завершению.





# Функциональные области

---

- Предметная область
- Время
- Стоимость
- Качество
- Коммуникации
- Персонал
- Риски
- Закупки, контракты
- Изменения
- Безопасность
- Стейкхолдеры



# Принципы классификации 1/2

---

- Класс (состав и структура):
  - Монопроект
  - Мультипроект
  - Мегапроект
- Тип проекта (сфера деятельности):
  - Социальные
  - Экономические
  - Организационные
  - Технические
  - Смешанные
- Вид (предметная область)
  - Учебно – образовательные
  - R&D
  - Инновационные
  - Инвестиционные
  - Комбинированные

*Источник:  
Баркалов С.А., Бурков В.Н. и другие  
«Математические основы  
управления проектами», М. 1995<sup>13</sup>*

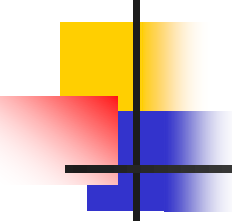


# Принципы классификации 2/2

---

- Длительность
  - Краткосрочные (до 3х лет)
  - Среднесрочные (3-5 лет)
  - Долгосрочные (более 5 лет)
- Сложность
  - Простые
  - Сложные
  - Очень сложные
- Масштаб (кол-во участников, влияние на окружающую среду)
  - Мелкие
  - Средние
  - Крупные
  - Очень крупные

*Источник:  
Баркалов, Бурков В.Н. и другие  
«Математические основы  
управления проектами», М. 1995*

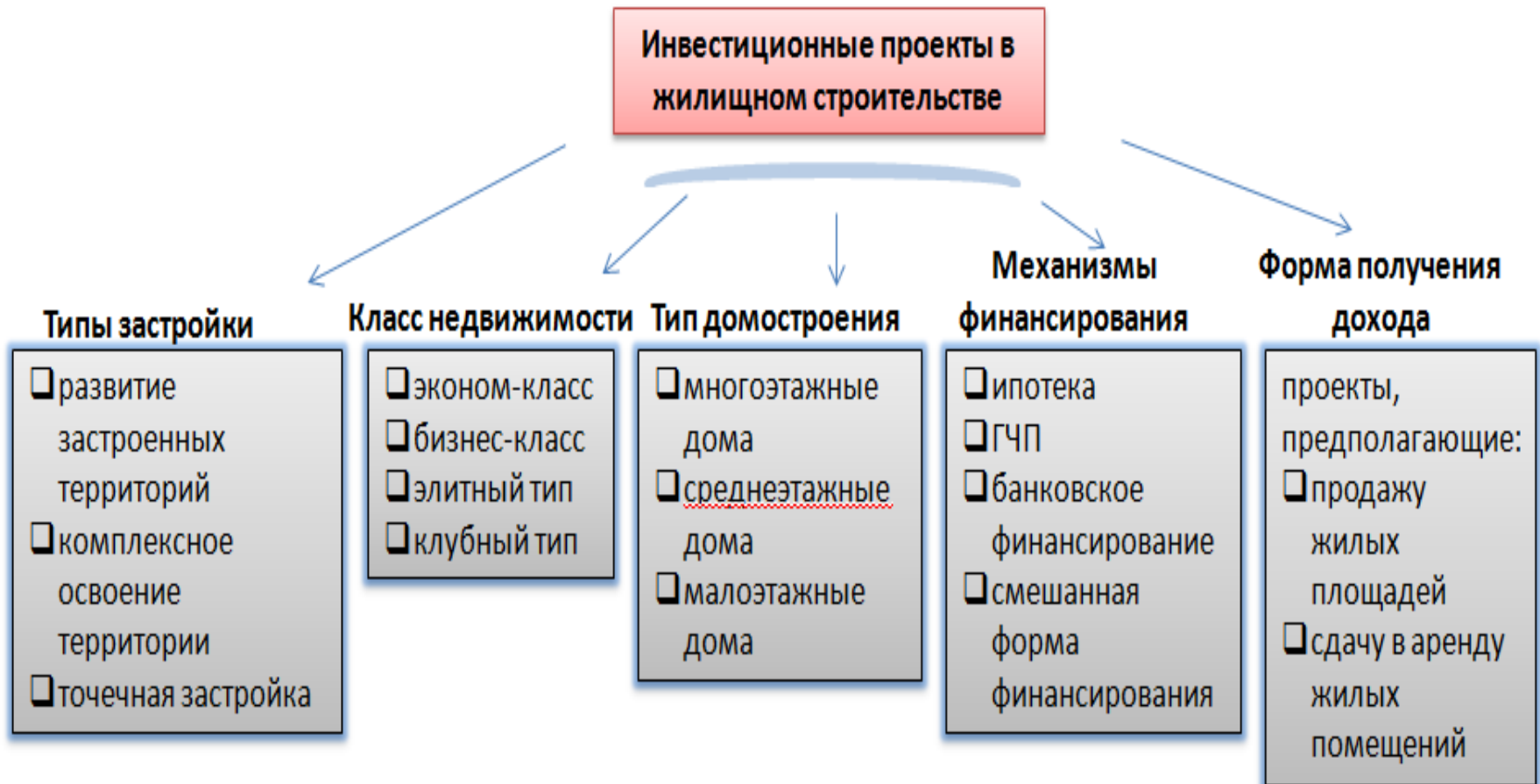


# Классификация проектов Холдинговой компании (пример)

---

- **По срокам (продолжительность проекта):**
  - Краткосрочные
  - Средние
  - Длительные
- **По бюджету (размер инвестиций, затрат):**
  - Мелкие
  - Средние
  - Крупные
- **По наличию доходной части:**
  - Проекты с доходной частью
  - Проекты «бездоходные»
- **По функциональным или предметным областям:**
  - Организационные
  - Производственные
  - Маркетинговые
  - Проекты IT
- **По задействованным функциональным подразделениям компании:**
  - Монофункциональные
  - Кросс - функциональные

# Классификация инвестиционных проектов в жилищном строительстве (пример)





# Жизненный цикл проекта

---

- **Фаза проекта** – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.
- **Жизненный цикл проекта** – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.



# Реестр проектов

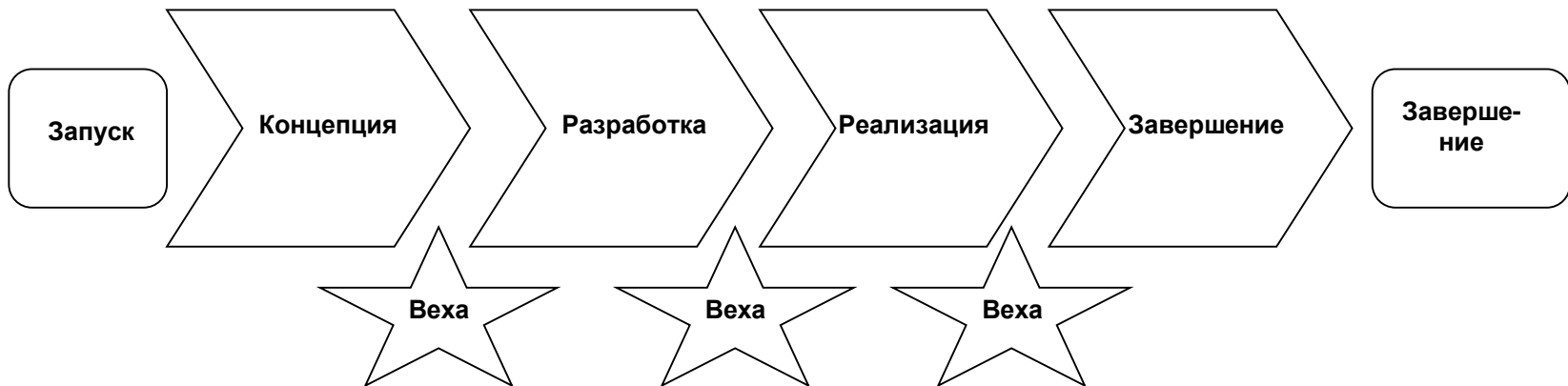
---

№	Название проекта	Код	РП	Дата начала	Дата завершения	Бюджет	Фаза ЖЦ	Стадия процесса	Статус
1									
2									



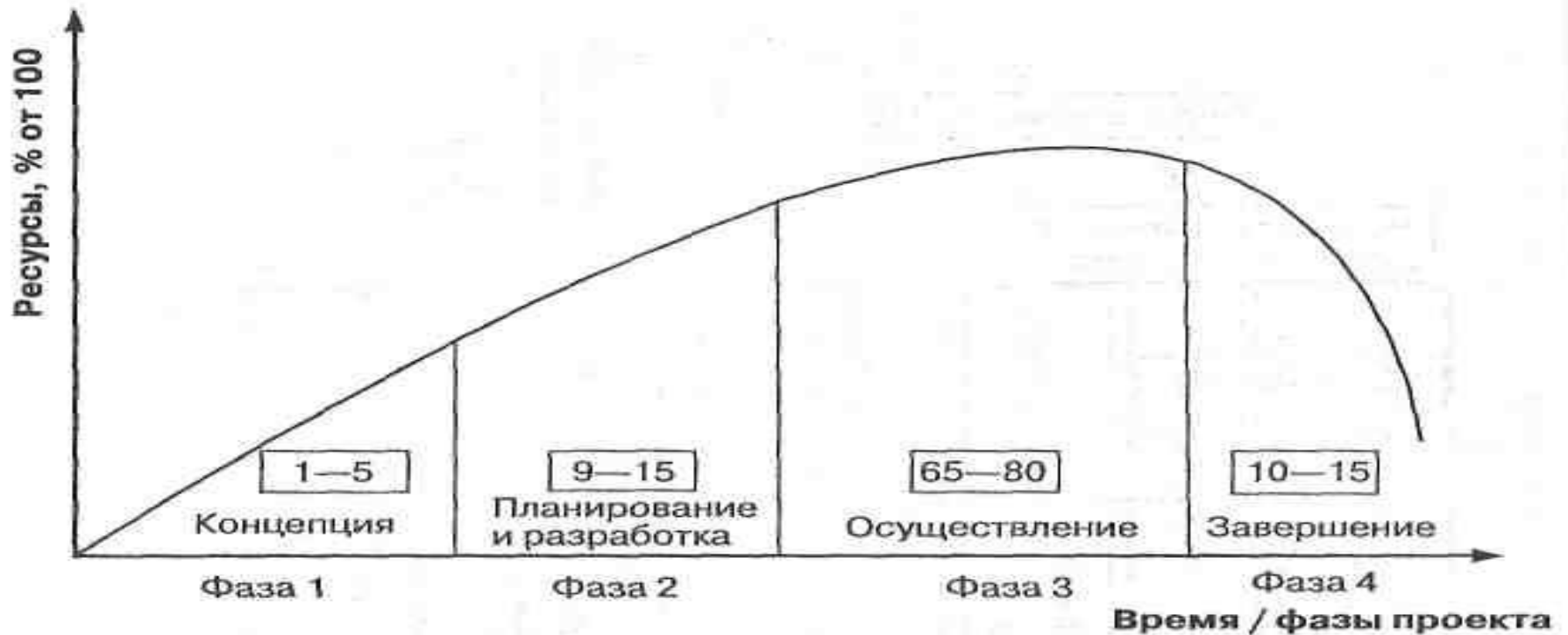
# Жизненный цикл проекта

---

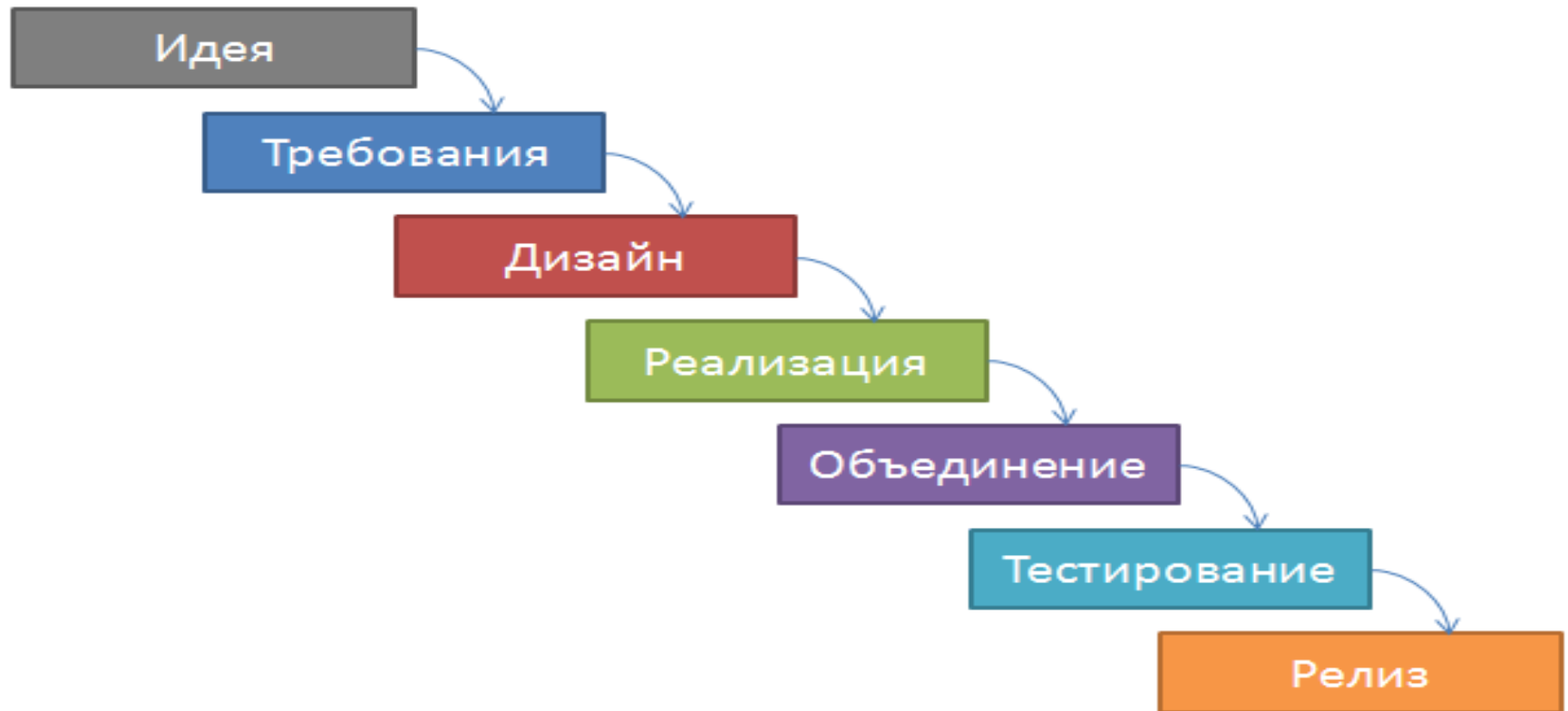




# Трудозатраты и фазы проекта



# Модель по принципу «водопада»



Недостатками такого подхода являются накопление возможных на ранних этапах ошибок к моменту окончания проекта и, как следствие, возрастание риска провала проекта, увеличение стоимости проекта.

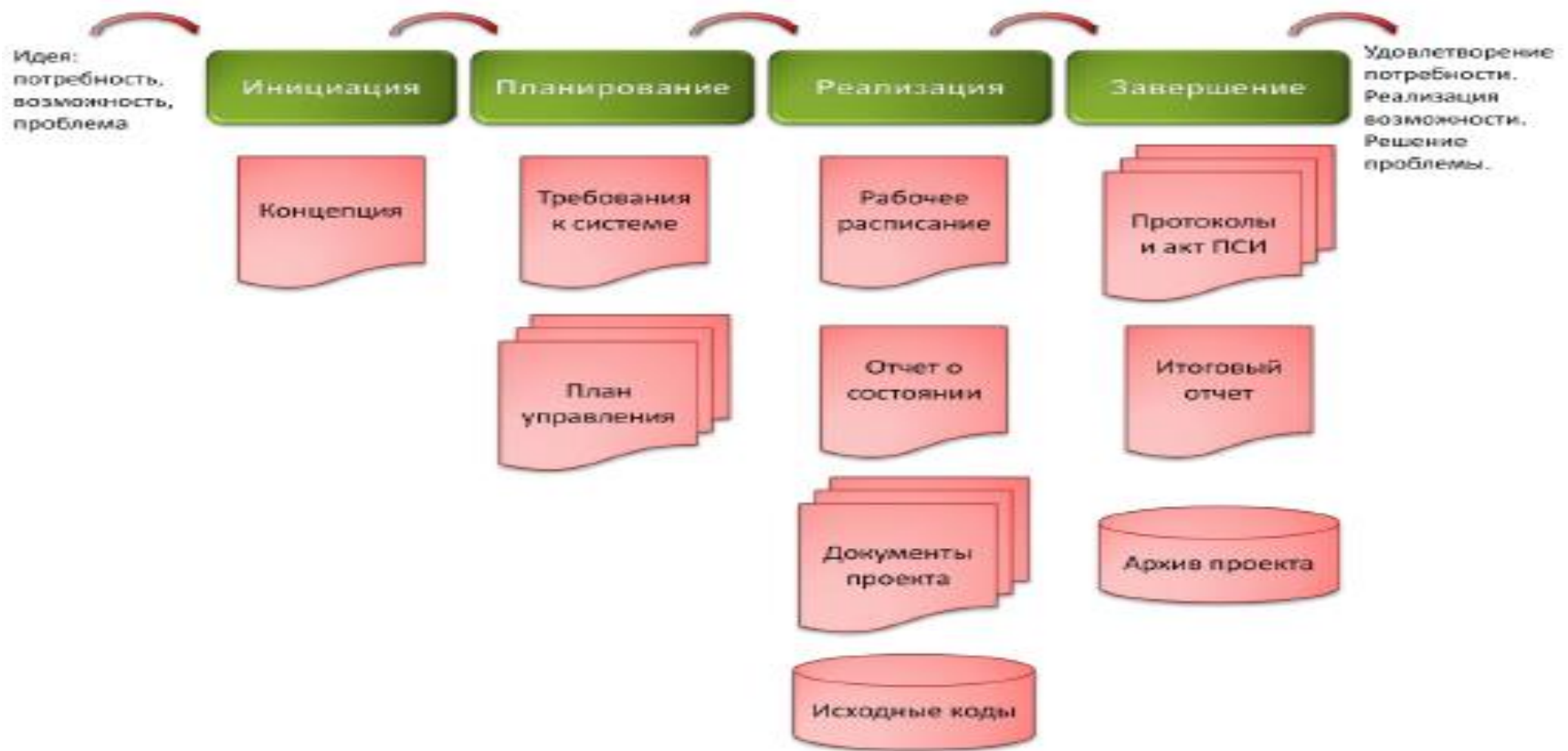
# Модель итеративная



Недостатками такого подхода являются – возможная неравная загрузка ресурсов, увеличение сроков и стоимости проекта, риск отхода от первоначального замысла/идеи проекта.

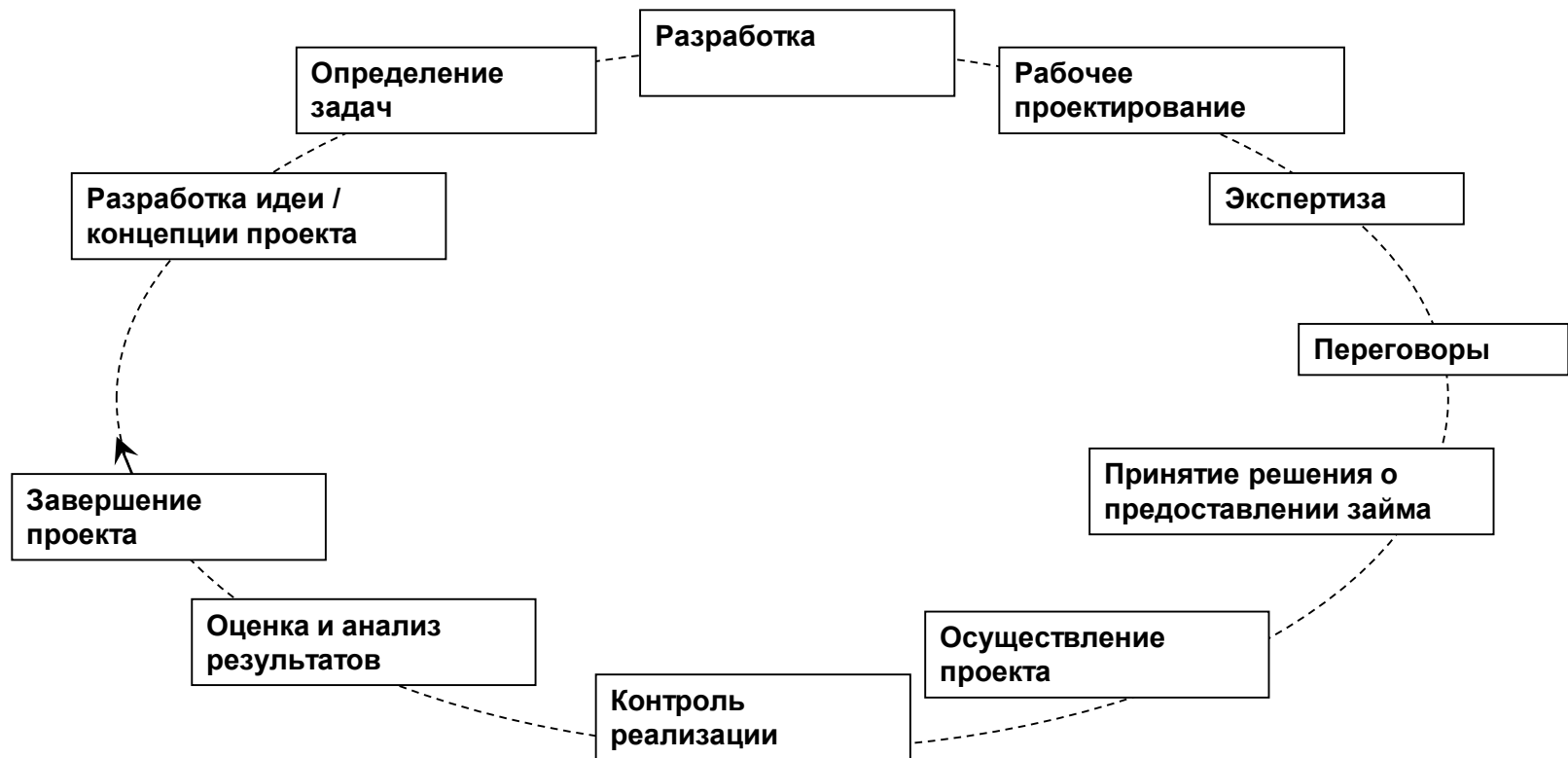


# Модель инкрементированная



Недостатками такого подхода являются – отсутствие итераций, гибкости при внесении изменений, риск устаревания продукта до завершения проекта.

# Жизненный цикл проекта всемирного банка (пример)



Waren C. Baum "Project Cycle"

Издание Всемирного банка 1993 г.

# Жизненный цикл девелоперского проекта (пример)

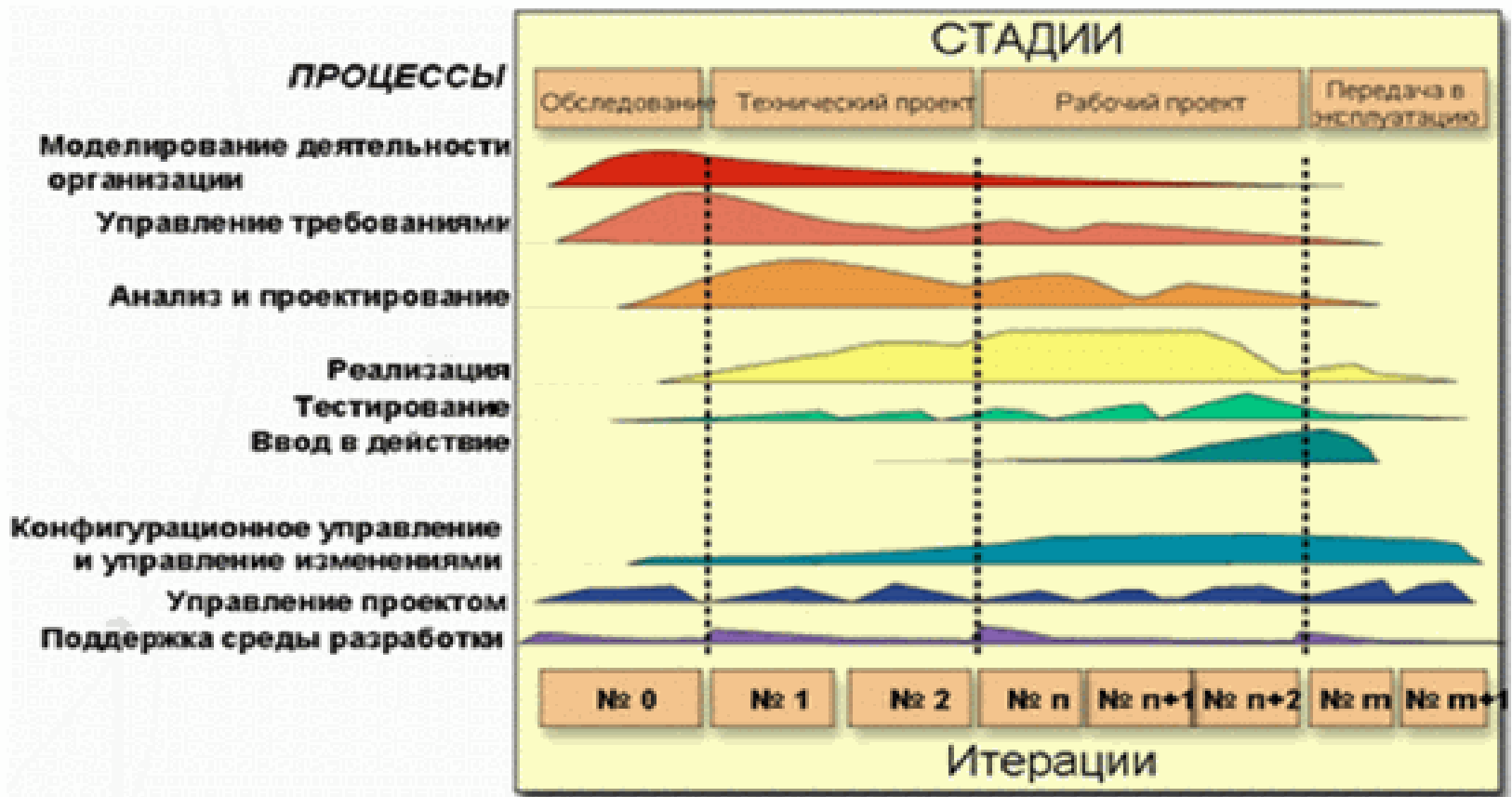


# Фазы жизненного цикла инвестиционного проекта по строительству жилой недвижимости (пример)

<b>Фазы жизненного цикла проекта</b>	<b>Элементы фазы (этапы)</b>
Преинвестиционная	проработка и утверждение исходно-разрешительной и проектной документации
Инвестиционная	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ подготовка строительной площадки к началу строительства</li><li>▪ работы нулевого цикла, (котлован, фундамент),</li><li>▪ прокладка коммуникаций</li><li>▪ строительство надземной части</li></ul>
Эксплуатационная	внутренние работы, доделки, оформление собственности на квартиры



# Жизненный цикл проектов разработки ПО



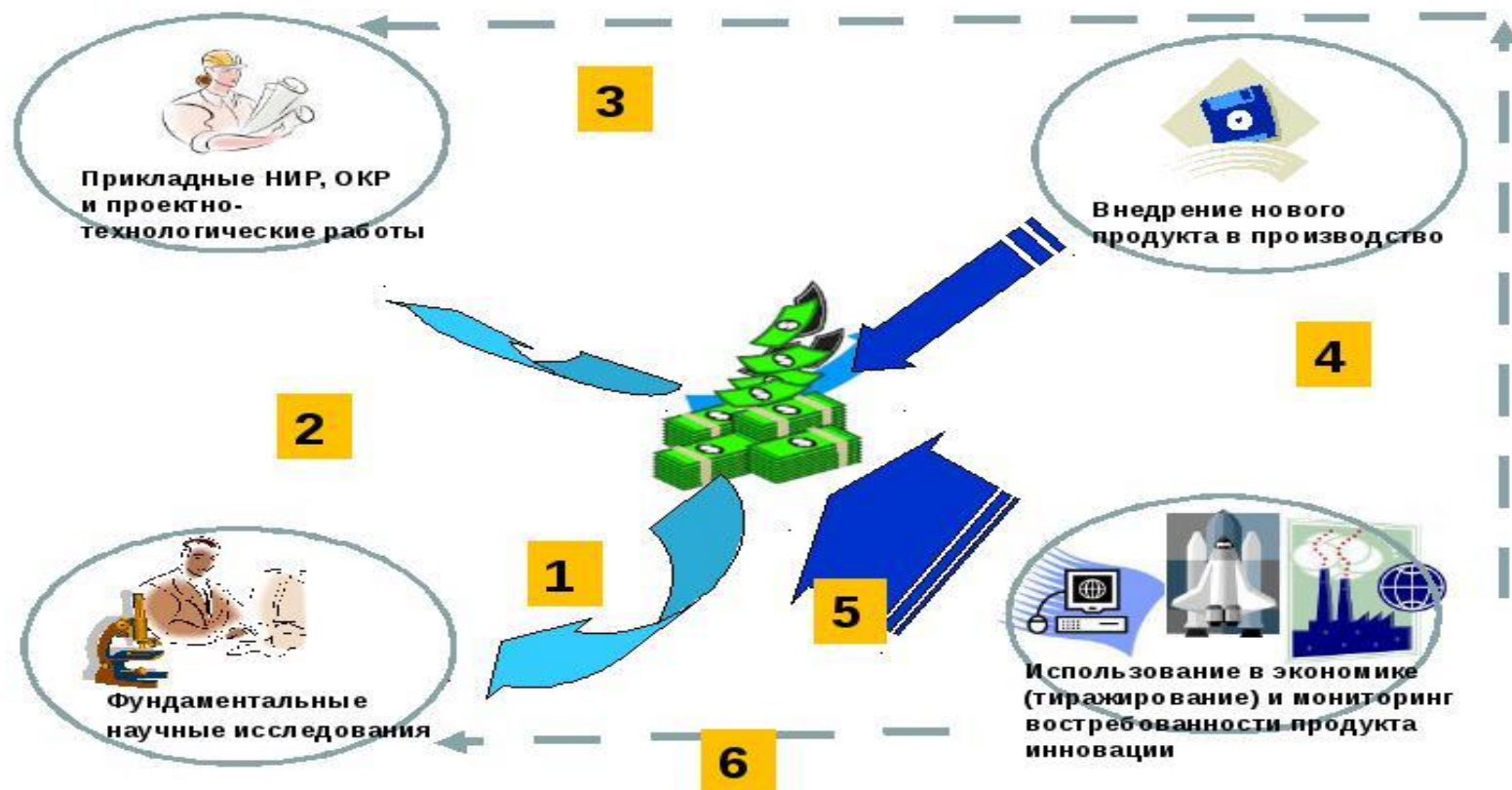
**Rational Unified Process (RUP)** — методология разработки программного обеспечения, созданная компанией Rational Software.

# Жизненный цикл исследовательского проекта



# Жизненный цикл инновации

Жизненный цикл инновации: сначала «деньги в знания», затем «знания в деньги»





# Инициация

---

**Инициация** — авторизация проекта или его фазы. Результатом инициации является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.



# Инициация

---

## **Задачи инициации**

- Определить содержание работ проекта (Scope of Work)
- Провести анализ осуществимости и целесообразности проекта (Feasibility Study & Economical Analysis)
- Выработать Устав проекта (Project Charter)
- Презентовать проект руководству/инвесторам (Selling Your Project)

# Инициация:

## основные действия и результаты

Основные действия на стадии инициации	Результаты стадии инициации
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Сбор данных (рынок, продукты, конкуренты и т.д.)</li><li>■ Идентификация потребителей</li><li>■ Постановка целей и задач проекта</li><li>■ Определение заинтересованных и вовлеченных сторон, установление отношений</li><li>■ Определение желаемого конечного продукта – ТЗ</li><li>■ Выработка базовых показателей: качество, сроки, ресурсы</li><li>■ Техничко-экономическое обоснование (ТЭО) проекта (наличие процессов, технологий, кадров)</li><li>■ Оценка соответствия проекта стратегии компании</li><li>■ Предварительное определение уровня риска</li><li>■ Определение альтернатив</li><li>■ Стратегическое планирование</li><li>■ Назначение менеджера проекта</li><li>■ Принятие предварительных решений по команде проекта</li><li>■ Принятие решения о запуске и его запуске проекта и его донесение до организации</li><li>■ Документальное закрепление взаимных обязательств (устав проекта, контракты, приказы, заявки)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Определенные и утвержденные цели, масштаб и стратегия проекта;</li><li>■ Утвержденный Менеджер проекта;</li><li>■ Команда проекта;</li><li>■ Примерный перечень необходимого оборудования и материалов;</li><li>■ Определенные основные условия проекта;</li><li>■ Организация проекта;</li><li>■ Процедуры сотрудничества;</li><li>■ Первоначальный план проекта;</li><li>■ Бизнес-план проекта;</li><li>■ Устав (декларация, паспорт) проекта;</li><li>■ Приказ о запуске проекта.</li></ul>



## Цели проекта

---

### Классификация целей:

- Основные, необходимые, желаемые;
- Явные и неявные;
- Цели участников проекта – Заказчик, Исполнитель, Подрядчик...
- Цели различного уровня;
- ...



# Критерии успеха и неудач

---

- **Критерии успеха и неудачи проекта**  
– совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности проекта.
- **Различают:** традиционные и вторичные





# Критерии успеха и неудач

---

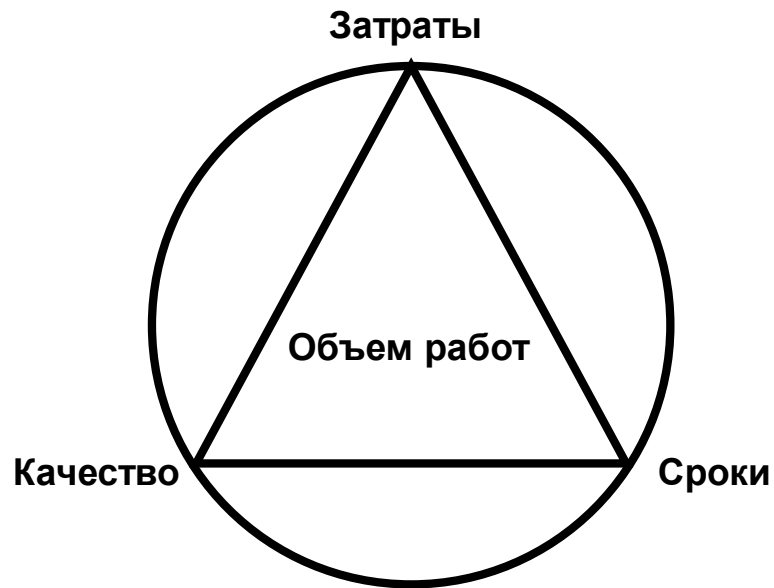
## **Традиционные критерии:**

- Проект достиг намеченной цели;
- Проект выполнен в срок;
- Проект выполнен в рамках бюджета;
- Качество обеспечено согласно спецификаций;
- Работа принята Заказчиком

## **Вторичные критерии:**

- Проект соответствует стратегии развития компании;
- Имидж компании на рынке укрепился;
- В результате реализованного проекта расширился рефернс-лист компании;
- Повысилась лояльность существующих клиентов;
- Привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
- Проект не оказал негативного влияния на корпоративную культуру;
- Заключены выгодные контракты;
- Взаимоотношения с партнерами не ухудшились/улучшились;
- Нормы безопасности в проекте соблюдены;
- Получен квалифицированный персонал, обученный проектному менеджменту и готовый работать в новых проектах;
- Намечены новые стратегические перспективы.

# Магический треугольник





# Отбор проектов

## Общие характеристики проекта

- Сроки реализации
- Доступность ресурсов
- Затраты на реализацию
- Масштаб и объем работ / Качество
- Вероятность успеха / Уровень риска

## Специальные характеристики

Количественные  
(обычно финансовые)

- Затраты / выгоды (PI)
- Период окупаемости (PBP)
- Чистая приведенная стоимость (NPV)
- Прибыль на инвестированный капитал (IRR)

Качественные  
(обычно стратегические)

- «Указание сверху»
- Операционная необходимость
- Конкурентная необходимость
- Расширение спектра продуктов / услуг
- Расширение доли рынка



# Обоснование проекта

---

## **Для обоснования проекта надо указать**

- Бизнес-причины проекта (угрозы или возможности)
- Бизнес-цели компании, на которые направлена реализация проекта
- Основные цели проекта

## **Определение примерного содержания объема работ, сроков, бюджета (Project Scope)**

- Необходимо определить объем работ, сроки и бюджет
- Важно разделить: что входит, а **что не входит в проект**, т.е. определить **границы проекта**
- Цель – создать у команды проекта и всех заинтересованных сторон **единое понимание** того, какой продукт будет создан в ходе реализации проекта и какие процессы будут использованы для его производства



# Обоснование проекта

---

## **Оценка осуществимости проекта (Feasibility Study)**

- Анализ заинтересованных сторон
- Определение требований к продукту
- Оценка ограничений (внутренних и внешних)
- Анализ альтернативных сценариев (оптимистический, пессимистический)

## **Предположения проекта (Project Assumptions)**

- Часто проект строится на предположениях, *не всегда осознаваемых*
- Перечислить предположения в плане проекта
- Ознакомить с ними ключевые заинтересованные стороны
- Не перегружать план предположениями
- Можно включить предположения в план отдельным разделом



# Выбор менеджера проекта

---

- Знания и опыт работы в проектах, наличие сертификатов по УП
- Знания и навыки общего менеджмента и лидерства
- Знания и навыки в прикладных областях, связанных с проектом
- Понимание стратегических задач бизнеса
- Стремление руководить данным проектом
- Доступность по времени



# Собрание по запуску проекта

---

## **Цели собрания:**

- Публично утвердить начало проекта
- Объявить единую согласованную точку зрения на проект
- Заручиться согласием всех заинтересованных лиц

## **Участники:**

- Менеджер проекта, команда проекта, высшее руководство организации, другие ключевые участники

## **Формат:**

- Краткая презентация, вопросы и ответы

## **Результаты:**

- Все участники четко представляют себе:
- Какие задачи решает проект
- Кто руководит проектом
- Ключевые клиенты и заинтересованные стороны
- Выгоды этих сторон от реализации проекта
- Внутренняя организация проекта, распределение ролей
- Параметры проекта: цели, объем работ, сроки, бюджет
- Основные трудности и методы их преодоления



# Устав проекта

---

**Устав (паспорт, декларация, карточка) проекта** – документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

## **Содержание Устава проекта**

- Потребности бизнеса, стратегические цели, на которые направлен проект
- Цели проекта
- Предположения и допущения
- Ограничения и риски
- Ключевой персонал
- Критерии успеха и неудач
- Формальная авторизация





# Бизнес – план проекта

---

Подробный, четко структурированный документ, описывающий **цели и задачи**, которые необходимо решить в ходе проекта, **способы достижения целей** проекта и **техничко-экономические показатели** проекта в результате их достижения.

## **Возможная структура БП**

- Вводная часть;
- Анализ положения дел в отрасли;
- Существо предлагаемого проекта;
- Анализ рынка;
- План маркетинга;
- Производственный план;
- Организационный план и управление персоналом;
- Степень риска;
- Финансовый план;
- Приложения



# План по вехам (пример)

Проект «Разработка и внедрение нового фирменного стиля»		
Описание вехи	Дата вехи	Документ
Проект запущен	12.03.2013	Приказ о запуске
Утверждена маркетинговая концепция	12.04.2013	Концепция
Утвержден бизнес-план	15.04.2013	Бизнес-план
Выбран дизайнер	16.04.2013	-
Разработан логотип	20.05.2013	Документ «Лого» + изображения
Разработаны все элементы фирменного стиля	20.07.2013	Документ «Фирменный стиль: элементы» + изображения
Подготовлены оповещения и пресс-релизы о смене фирменного стиля компании	01.08.2013	Пресс-релизы, текст писем
Размещена первая реклама (начата рекламная кампания)	08.09.2013	Журнал
Наружные рекламные носители заменены на новые	12.10.2013	Отчет МП
Рекламная кампания завершена	20.10.2013	Отчет МП
Контракты закрыты и подписаны	10.10.2013	Отчет МП, контракты, Акты
Проект завершен	11.11.2013	Итоговый отчет, Приказ о закрытии



# Инициация: основные документы

---

**Бизнес-идея**

**Маркетинговое обоснование**

**ТЭО**

**Концепция проекта**

**Бизнес-план**

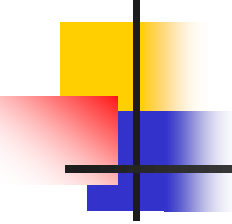
**План по вехам**

**Устав проекта**

**Контракт с менеджером проекта**

**Презентация проекта**

**Приказ о запуске проекта**



# Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта

---

- Участники/заинтересованные стороны/стейкхолдеры
- Ключевые участники проекта
- Команды проекта
- Алгоритм работы со стейкхолдерами
- Методы и инструменты: анализ интересов, матрица

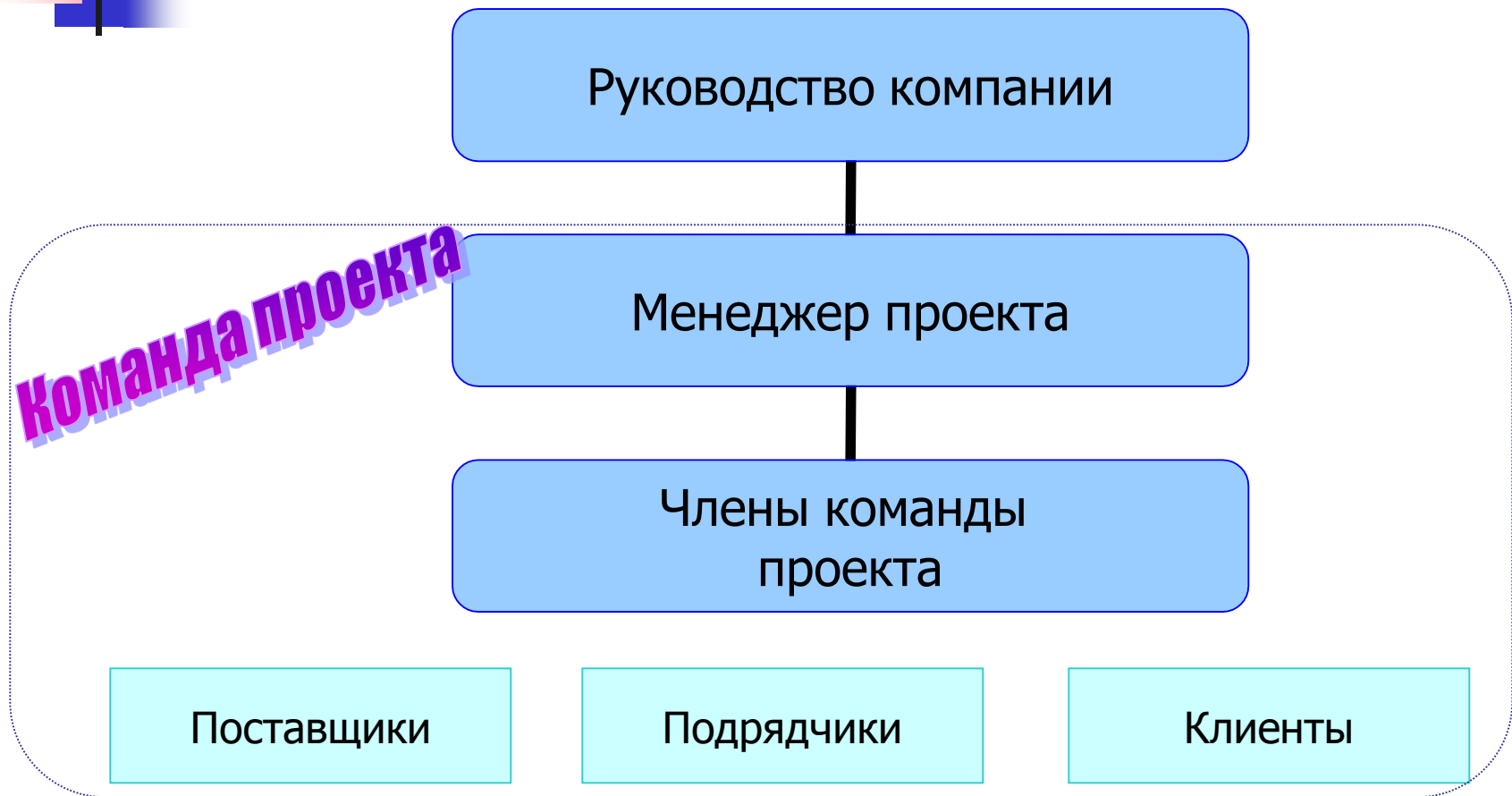


# Участники проекта

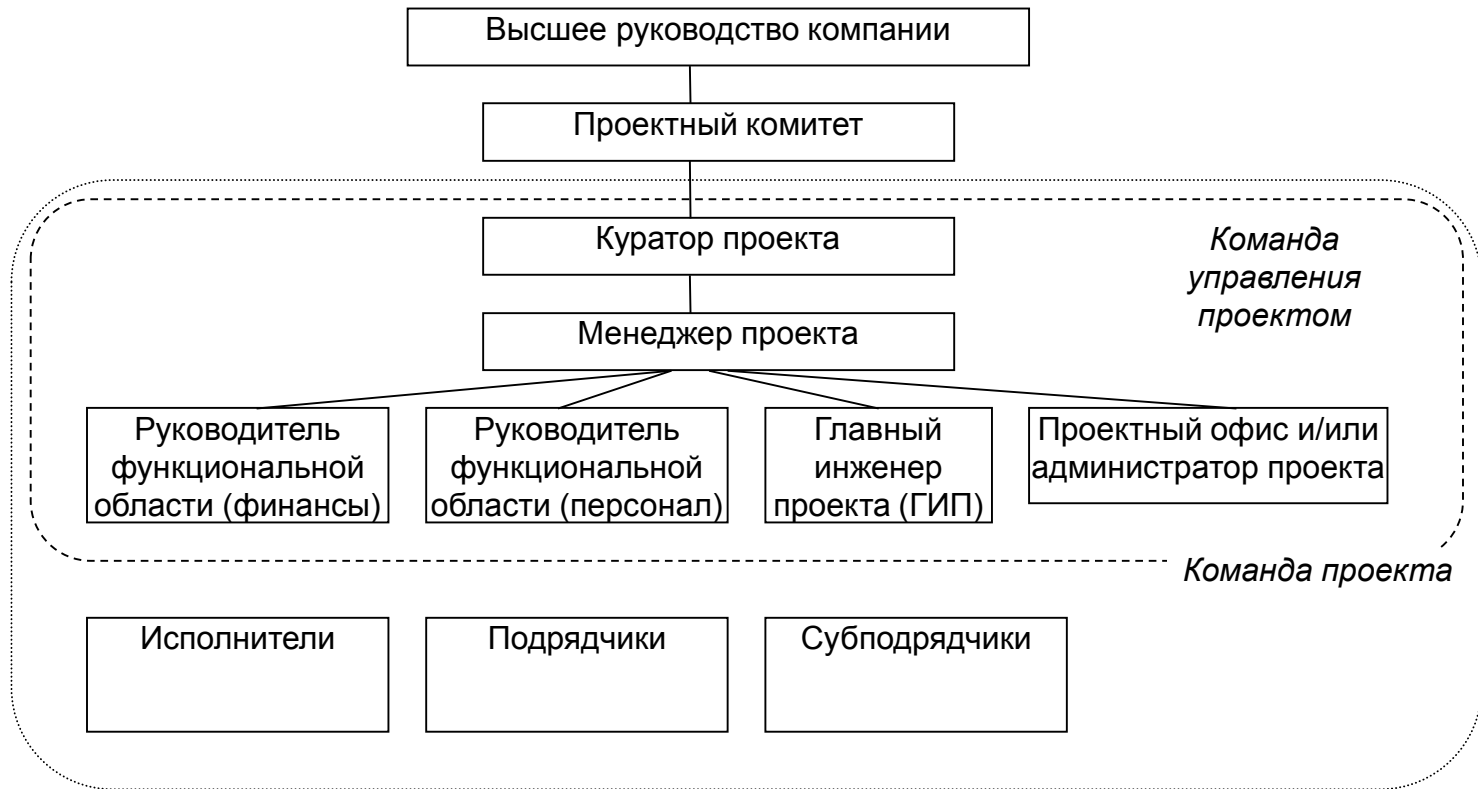
---

- **Менеджер проекта, управляющий проектом** (*Project Manager*) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта** (*Project Team*) – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом** (*Project Management Team*) – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта** (*Organizational Breakdown Structure*) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

# Ключевые участники/заинтересованные стороны/стейкхолдеры



# Структура команды проекта



# Окружение проекта.

## Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)

---

- **Окружение проекта (*Project Environment*)** – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта. Выделяют ближнее и дальнее окружение.
- **Заинтересованные стороны проекта (*Stakeholders*)** – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

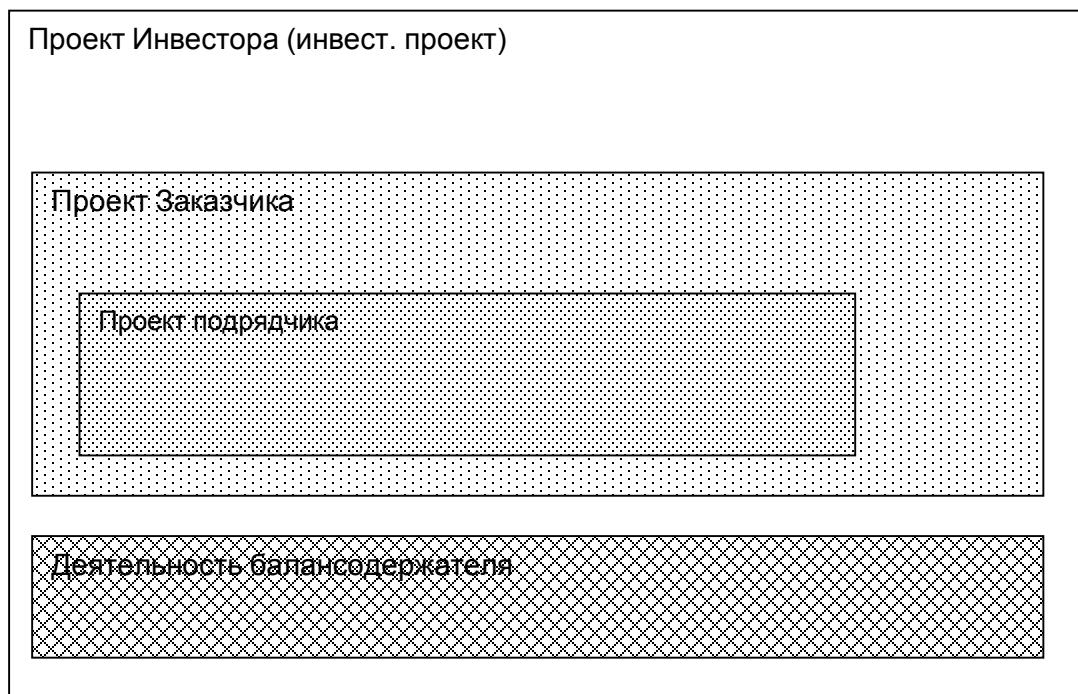


# Заинтересованные стороны / стейкхолдеры



# Каждый участник управляет своим проектом

- Инвестор - инвестиционный проект
- Заказчик – проект по созданию и сдаче в эксплуатацию актива
- Подрядчик – проект по выполнению работ
- Балансодержатель – ведет проектный учет и эксплуатирует созданный актив





# Управление взаимодействием со стейкхолдерами

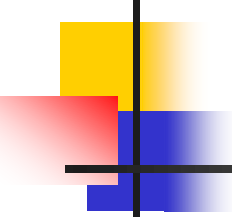
---

## **Ключевые вопросы:**

- Кто является участником моего проекта?
- Каковы цели/интересы каждого участника?
- Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- Кто имеет сильное влияние на проект?

## **Алгоритм управления:**

- Выявление заинтересованных сторон
- Выявление интересов стейкхолдеров
- Оценка их влияния/отношения
- Ранжирование/приоретизация
- План взаимодействия
- Реализация Плана, контроль, анализ, внесение изменений
- Подведение итогов...
- ... Выявление заинтересованных сторон и т.д.



# Выявление интересов и потребностей в информации

Стейкхолдеры	Интересы/цели в проекте	Потребность в информации
Инвестор	?	?



# Матрица стейкхолдеров

---

1. Отношение (заинтересованность) к проекту: позитивное, нейтральное, негативное
2. Влияние на проект: слабое, среднее, сильное

# Матрица стейкхолдеров

В  
Л  
И  
Я  
Н  
И  
Е

Keep satisfied (удовлетворение потребностей)	Manage closely (тесное взаимодействие)
Monitor (minimum effort) (мониторинг)	Keep informed (информирование)

ОТНОШЕНИЕ (ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ)

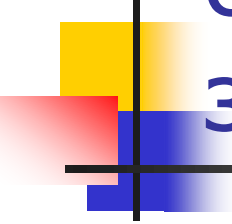


# Приоретизация стейкхолдеров

---

- Методы:
  - Экспертный (эксперты в данной области, ТОП и миддл менеджеры компании, менеджеры проектов – аналогов, внешние консультанты, профессиональные и отраслевые ассоциации)
- Форматы:
  - Индивидуальный (опросы, интервью, анкетирование)
  - Групповой (фокус-группы, «мозговой штурм»)

# Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон



---

**Под особенностями проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон** - понимаются различия в выборе каждым участником проекта методов и средств управления проектом применительно к решению стоящих перед ним задач в проекте



# Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p><b>Инвестор</b></p> <p>Возврат вложений с максим. возможной прибылью</p>	Процесс движения денег, динамика в центрах затрат и доходов	Получение прибыли путем инвестирования проекта	Максимизация прибыли	Объемы средств  Сроки  Кредитные ставки	Планирование Контроль Прогноз Регулирование ден. потоков в проекте	Невозврат кредита  Недополучение прибыли	План по вехам Бизнес – план Бюджет План финансирования Сводная отчетность
<p><b>Заказчик</b></p> <p>Готовый продукт приносящий прибыль</p>	Процесс создания продукта	Конкурентно способный продукт, приносящий опред. прибыль	Минимум отклонений по конфигурации и качеству продукта	Конфигурация и качество продукта Сроки Бюджет	Обеспечение выполнения функций Заказчика с соблюдением его выгод в проекте	Низкое качество продукта Наруш. сроков Превыш. стоимости	Комплексн. укрупненный план Мониторинг Управление конфиг. и изменениями Текущая отчетность Оптимизация налогов

# Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
Руководитель и команда проекта							
<p>Удовлетворение ожиданий клиента и остальных заинтерес. сторон</p> <p>Максимальные бенефиты для команды</p> <p>Приглашение в следующие проекты</p>	<p>Процесс управления созданием продукта</p>	<p>Результат требуемого качества, в срок, в рамках бюджета.</p> <p>Удовлетворение клиента и команды</p>	<p>Показатели соответствия стратегии и ожиданиям клиента и команды проекта (продукт, сроки, бюджет, качество, бенефиты)</p>	<p>Стандарт УП</p> <p>Результаты</p> <p>Качество</p> <p>Сроки</p> <p>Бюджет</p> <p>Другие условия контракта и этики</p>	<p>Выполнение в полном объеме устан. профес. УП с соблюдением интересов клиента и команды проекта</p>	<p>Низкий уровень взаимопонимания, взаимодействия</p> <p>Не должно выполнение обязательств рук-ва и стейкхолдеров</p> <p>Большой объем изменений</p>	<p>Корпоративный стандарт и лучшие практики УП</p>

# Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p><b>Генконтрактор</b></p> <p>Успешная продажа проекта</p>	<p>Процесс выполнения работ по проекту</p>	<p>Выполнение обязательств по проекту с максим. для исполнителя пользой</p>	<p>Минимизация произв. потерь при соблюдении требований и условий контракта</p>	<p>Условия контракта и технич. требования на выполнение работ и их безопасность</p>	<p>Детальное планирование и оперативное управление выполнением работ с соблюдением требований контракта и интересов исполнителей</p>	<p>Высокая себестоимость работ</p> <p>Низкая квалификация рабочих</p> <p>Низкое качество работ</p> <p>Срыв сроков</p> <p>Высокий уровень травматизма</p>	<p>Детальный план</p> <p>Оперативный учет, отчетность и регулирование выполнения</p> <p>Оптимизация налогов</p>

# Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p><b>П</b> <b>О</b> <b>С</b> <b>Т</b> <b>А</b> <b>В</b> <b>Ш</b> <b>И</b> <b>К</b></p> <p>Заработать на поставках</p>	Процесс обеспечения поставок по контрактам	Обеспечение нужных поставок, в нужном месте, в нужное время по правильной цене.	Минимизация рисков и потерь Максимизация выгоды	Спецификации, сроки, цены и место поставок	Оптимизация управления процессом поставок и закупок с соблюдением интересов клиента и поставщика	Несвоевременность поставки Высокая себестоимость и возм. штрафы	План поставок Контракты на закупки и поставки Мониторинг и контроль

# Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p>Решить проблемы в пределах своих полномочий и собрать налоги в бюджет</p>	<p>Процесс осуществления разрешительных и фискальных функций, выполнения региональных требований и условий к проекту</p>	<p>Разрешить вопросы проекта и условия его выполнения с максимальной выгодой для территории и государства</p>	<p>Максимизация сбора налогов</p> <p>Оптимизация выгод и потерь для территории</p>	<p>Требования законодательных и нормативных актов</p>	<p>Активное участие в проекте для оказания содействия в рамках властных полномочий и соблюдения госуд. интересов</p>	<p>Невыполнение социальных и эколог. требований</p> <p>Недополучение налогов</p> <p>Нарушение налоговой дисциплины</p>	<p>План социально – экономич. развития зоны влияния проекта</p> <p>Бюджет</p> <p>Нормативные акты</p> <p>План налогообложения</p> <p>Санкции</p>

Регулирующие органы