

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ПАСПОРТ ПРОЕКТА

Паспорт проекта – дает краткое описание содержания проекта, фиксирует ключевые цели проекта, требования заказчика, существующие ограничения и допущения. Утверждение первой версии Паспорта проекта является основанием для открытия проекта. Впоследствии изменение любого поля Паспорта проекта возможно только путем утверждения новой версии Паспорта проекта.

Паспорт проекта состоит из трех частей: титульный лист, основные ограничения, ведомость изменений.

ЧАСТЬ «ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ»

[Номер версии]		Дата утверждения	
01			
Согласовано: Директор по развитию ГК «Ермак»		Утверждаю: Генеральный директор ГК «Ермак»	
_____ В.В. Кушнерев		_____ Ю.Л. Клягин	
«__» _____ г.		«__» _____ г.	
ПАСПОРТ ПРОЕКТА (титульный лист)			
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА		Бородино	Код
Инициатор проекта	Ермошин В.Н.	Дата инициации	01.09.2008
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ			
Тип проекта	АПК		
Земельный участок	Площадь, га	Местоположение	
	4471,1	Орловская область, Дмитровский район, вблизи деревень Бородино, Дружно, Работьково, Рубино	
Контрагент	ООО «ЗУК» (495) 544-77-28, (495) 980-80-96 (директор – Елисеев Алексей Евгеньевич, 8-905-777-44-04; исполнитель – Мельников Станислав Николаевич, 8-903-279-84-04, zemli@mail.ru)		
Партнер			
Прочее	1. Проект инициирован с целью получения прибыли ГК «Ермак» путем управления проектом по развитию земель сельскохозяйственного назначения. Вознаграждение ГК «Ермак»: - 100 000,00 RUB ежемесячно на период управления; - 10% от прибыли проекта ежегодно на период управления. 2. Заказчик проекта – Ермошин В.Н. 3. Инвестор проекта – Ермошин В.Н.		
ЦЕЛИ			
Содержание проекта	Продукт пока не определен. Идет формирование земельного актива без привязки к конкретному продукту с учетом общих требований к эффективности организации сельского хозяйства (размер, форма и местоположение полей; почвенный покров; инфраструктура; трудовые ресурсы; культуры возможные для выращивания и т.п.)		
NPV, USD	> 0 (горизонт планирования – 10 лет)		
IRR, %	> 16		
ROE, %	> 100		
PP, мес.	< 120		
Equity, USD	4 471 100 (1 000 USD на 1 га)		
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ			
Стадия проекта	Руководитель проекта		
Планирование, исполнение	Ермилов Владимир Александрович (тел. моб. 8-917-598-56-33, e-mail: ermilov@edmc.ru)		
Менеджер проекта ГК «Ермак»		В.А. Ермилов	

Раздел «Вводная часть»

Раздел «Общие сведения»

Раздел «Цели»

Раздел «Управление проектом»

Раздел «Вводная часть»

Поле «Номер версии»

Указывается номер текущей версии Паспорта проекта в формате: «00». Номера указываются по порядку, начиная с «01».

Поле «Дата утверждения»

Указывается дата утверждения текущей версии Паспорта проекта в формате: «00.00.0000».

Поле «Наименование проекта»

Указывается наименование проекта. Наименование проекта может содержать буквенный или цифровой код. Наименование проекта должно быть уникальным для идентификации проекта среди прочих проектов компании. Как правило, проекту дается наименование исходя из адресного ориентира актива, который предполагается развивать. После утверждения Паспорта проекта во всех документах, связанных с проектом, наименование проекта указывается именно в таком виде.

Поле «Код»

Указывается буквенно-цифровой код проекта (при наличии системы кодирования проектов).

Поле «Инициатор проекта»

Указывается лицо, выступившее с инициативой открытия проекта в компании».

Поле «Дата инициации проекта»

Указывается дата инициации проекта (дата утверждения первой версии Паспорта проекта) в формате: «00.00.0000».

Раздел «Общие сведения»

Поле «Тип проекта»

Указывается отрасль / подотрасль экономики, в которой реализуется проект, и/или функциональное назначение создаваемого актива (например: агропромышленный комплекс (АПК), лэнд девелопмент (дачи))

Поле «Земельный участок»

В соответствующих ячейках указывается площадь земельного участка (в гектарах) и точный адрес земельного участка, который предполагается развивать в рамках проекта или на котором располагается актив для развития.

Поле «Контрагент»

Указывается лицо, передавшее в собственность или пользование земельный участок или актив, который предполагается развивать в рамках проекта. Указываются идентификационные данные лица и контактная информация. Учитывая, что бенефициаром по сделке может являться третье лицо, после наименования правообладателя де-юре в скобках в том же объеме указывается информация о правообладателе де-факто.

Поле «Партнер»

Указываются лица, участвующие совместно с заказчиком в распределении прибыли проекта. Заполняется аналогично полю «Контрагент».

Поле «Прочее»

Указываются кратко (не более 3-4 строк) цели инициации проекта для компании и базовая формула вознаграждения компании за управление проектом. Также указываются заказчик и инвестор проекта (аналогично полю «Контрагент»).

Раздел «Цели»

Указываются цели инициации проекта для заказчика.

Если заказчик проекта явно не указал цель с помощью нижеприведенного перечня возможных целей, руководитель проекта самостоятельно фиксирует цели от лица заказчика и подтверждает их при утверждении проекта.

Перечень возможных целей не является исчерпывающим. Вместе с тем его необходимо придерживаться для единообразного толкования целей и сравнения проектов. При появлении среди целей иных расчетных финансовых показателей рядом с таким показателем необходимо указать порядок его расчета.

Содержание проекта	Указывается кратко (не более 3-4 строк) технический результат (продукт) проекта.
NPV, USD	Net present value (чистая текущая стоимость) - современная стоимость будущих денежных поступлений, дисконтированная по рыночной процентной ставке, минус современная оценка стоимости инвестиций Указываются допустимые для проекта значения
IRR, %	Internal rate of return (внутренний коэффициент рентабельности) - норма внутренней рентабельности инвестиций, рассчитываемая путем нахождения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость будущих денежных потоков равняется первоначальной сумме инвестиций (NPV = 0) Указываются допустимые для проекта значения
ROE, %	Return on equity (рентабельность собственного капитала) - отношение прибыли инвестора от реализации проекта (после уплаты налогов), к сумме капитала, инвестированного в проект Указываются допустимые для проекта значения
PI	Profitability index (индекс прибыльности) - отношение суммы денежных потоков от реализации инвестиционного проекта к сумме первоначальных инвестиций Указываются допустимые для проекта значения
PP, мес.	Payback period (период окупаемости) - время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого проектом Указываются допустимые для проекта значения
Бюджет проекта, USD	Суммарные инвестиции, необходимые для реализации проекта (при использовании заемного капитала учитываются также проценты, начисляемые за пользование заемными средствами) Указываются допустимые для проекта значения
Equity, USD	Объем денежных средств, инвестируемый в проект от лица инвестора (без уплаты процентов за пользование) Указываются допустимые для проекта значения
Срок реализации, мес.	Срок, исчисляемый с момента инициации проекта до момента приемки заказчиком продукта проекта Указываются допустимые для проекта значения

При расчете финансовых показателей по умолчанию применяется:

- горизонт планирования – 10 лет;
- ставка дисконтирования – 16%.

Раздел «Управление проектом»

В соответствующих ячейках указываются Ф.И.О., номер мобильного телефона и адрес электронной почты руководителя проекта. На различных этапах проекта, а также в течение одного этапа руководителем проекта могут назначаться разные лица.

ЧАСТЬ «ОСНОВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист».

Поле «Ограничения»

В соответствующих ячейках указываются факторы, ограничивающие возможность выбора для команды проекта. К ним относятся, например, указание относительно компании, которая в обязательном порядке будет выполнять функции подрядчика, сроки окончания работ для ключевых операций проекта, ограничения по человеческим ресурсам (ключевые позиции) и др.

Ограничения проекта, указанные в разделе «Цели» части «Титульный лист» повторно не указываются.

Поле «Допущения»

В соответствующих ячейках указывается информация, которая не является абсолютно верной, но допускается при планировании проекта, а также источники такой информации. Например, допущение - расходы на проектирование составляют 50 USD на 1 кв.м общестроительной площади; источник – предварительный сметный расчет Иванова И.И. от 05.08.2009 г.

Если в основе допущения лежит конкретный источник информации, необходимо указывать именно его в соответствующем поле. Мнение руководителя проекта в качестве источника допускается указывать только в случае, когда конкретного источника не существует или найти его затруднительно.

Поле «Прочие требования»

В соответствующих ячейках указываются иные требования как к процессу управления проектом, так и к продукту проекта. Например, обязательное одобрение сделок на сумму, превышающую 100 000 USD и т.п. Целесообразно максимально полно выявлять требования заказчика для построения процесса и создания продукта, соответствующего его ожиданиям.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА (основные ограничения)		
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА		Бородино
№ п/п	ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА	
1	До 2010 года подготовить календарный план, бюджет и базовый контрольный список (БКС) проекта; на ближайшие месяцы (январь, февраль) – максимальная детализация	
2	До апреля 2010 года определить содержание проекта (продукт)	
3	При определении содержания проекта приоритет отдавать направлениям развития, указанным в действующих или планируемых национальных (региональных) программах развития сельского хозяйства	
4	До июня 2010 года подготовить Запрос на утверждение проекта (завершить анализ осуществимости проекта)	
5	Приобретаемые земли более 2-х лет не обрабатывались	
6	Все работы, связанные с приобретением права собственности на земельные участки, осуществляет ООО «ЗУК» (Непосредственно ООО «ЗУК» юридически не вправе оформлять землеустроительные дела)	
7	В ГК «Ермак» нет экспертов в области маркетинга и сельского хозяйства	
№ п/п	ДОПУЩЕНИЯ (ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ) ПРОЕКТА	ИСТОЧНИК
1	Проекты в области сельского хозяйства являются перспективными	Мнение Ермилова В.А.
2	Приобретаемые земельные участки (физические характеристики) позволяют реализовать любой агропромышленный проект соответствующего объема (с учетом районированных сортов)	Мнение Ермилова В.А.
3	Существующая инфраструктура, в том числе человеческие ресурсы позволяют реализовать проект	Мнение Ермилова В.А.
4	ГК «Ермак» может принять участие в национальных (региональных) программах развития сельского хозяйства, получая поддержку на уровне государства (региона)	Мнение Ермилова В.А.
5	Областная и районная администрации очень заинтересованы в привлечении инвестиций в район	Мнение Ермилова В.А.
6	ГК «Ермак» получит в собственность всю заявленную ООО «ЗУК» площадь земельных участков	Мнение Ермилова В.А.
7	Дополнительное финансирование ООО «ЗУК» не требуется	Мнение Ермилова В.А.
№ п/п	ПРОЧИЕ ТРЕБОВАНИЯ	
1	Управление проектами осуществлять согласно корпоративной системе управления проектами ГК «Ермак»	
2	Соблюдать режим «коммерческой тайны» в отношении всей информации о проекте	
3	Цели проекта подлежат одобрению Председателем Совета директоров ГК «Ермак» Ермошиным В.Н.	
4	Любые операции в проекте, не предусмотренные утвержденными календарными, финансовыми и прочими планами проекта, подлежат предварительному согласованию с Кушнеревым В.В.	
Менеджер проекта ГК «Ермак»		В.А. Ермилов

Поле «Наименование проекта»

Поле «Ограничения»

Поле «Допущения»

Поле «Прочие требования»

ЧАСТЬ «ВЕДОМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ»

Ведомость изменений заполняется в сквозном порядке с сохранением информации обо всех изменениях Паспорта проекта.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА (ведомость изменений)			
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА		Бородино	
№ версии	Дата утверждения	Изменения относительно предыдущей версии	
		В прошлой редакции	В новой редакции
01		-	-

Стартовая версия. Предыдущей версии нет.

Поле «Наименование проекта»

Поле «Реквизиты»

Поле «Изменения»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист».

Поле «Реквизиты»

В соответствующих ячейках указываются номер версии в формате: «00» и дата утверждения этой версии в формате: «00.00.0000».

Поле «Изменения»

В соответствующих ячейках приводятся изменения относительно предыдущей версии Паспорта проекта с указанием прошлой и новой редакции изменяемых параметров.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА (ГЕНПЛАН)

Генеральный план проекта (Генплан) - фиксирует информацию о плановых и фактических сроках, стоимости и финансировании операций в проекте. Представляет собой расширенную диаграмму Гантта. Дает общее представление о ходе выполнения проекта.

В зависимости от специфики проектов в один Генплан возможно объединять несколько проектов, если такое объединение будет способствовать их лучшей управляемости.

Генеральный план обновляется на каждую отчетную дату.

Руководитель проекта при составлении Генерального плана проекта обязан принимать во внимание его последующее визуальное восприятие.

При составлении расписания проекта рекомендуется использовать специальные программы для планирования проектов: MS Project, Spider Project, Primavera и т.п.

1	A B C			D E F			G H I J K	L M		N O		P Q						
	План	Факт	Сальдо	План	Факт	Сальдо		План	Факт	План	Факт	План	Факт					
2	1 075 087	1 120 143	-44 056	1 120 143	1 258 255	-138 112	Генплан по проекту "Газариково"						1 051 087	1 120 143	0	0	5 000	0
3	0	0	0	0	0	0	Планирование проекта											
4	0	0	0	0	0	0	Анализ осуществимости											
5	0	0	0	0	0	0	Подготовка Бизнес-плана											
6	0	0	0	0	0	0	Исполнение проекта											
7	1 040 000	1 040 000	0	1 040 000	89 056	970 944	Создание команды проекта											
8	0	0	0	0	0	0	Завершение проекта											
9	0	0	0	0	0	0	Подготовка отчета о проекте											
10	0	89 056	-89 056	89 056	89 056	0	Выбор (заливка) полей											
11	0	0	0	0	0	0	Проверка в ФРС права собственности пащиков											
12	0	0	0	0	0	0	Окупа доли (по Доверенности)											
13	0	0	0	0	0	0	Формирование доверенностей											
14	0	0	0	0	0	0	Получение земельного участка и консолидация долей											
15	0	0	0	0	0	0	Объявление в СИМ о проведении общего собрания											
16	0	0	0	0	0	0	Протокол общего собрания пащиков о выделении ЗУ											
17	11 087	11 087	0	11 087	11 087	0	Объявление в СИМ о выделении долей в натуре											
18	0	0	0	0	0	0	Исправление тех. ошибок											
19	5 000	0	5 000	0	0	0	Формирование земельного деп (согласование границ ЗУ и т.п.)											
20	0	0	0	0	0	0	Формирование в Росреестре кадастровых паспортов											
21	20 000	0	20 000	0	0	0	Регистрация в ФРС права собственности на выделенный участок											
22	0	0	0	0	0	0	Регистрация в ФРС права собственности на консолидированные доли											
23	0	0	0	0	0	0	Получение отчета СИМ											
24	0	0	0	0	0	0	Заключение договоров купли-продажи ЗУ с инвестором											
25	0	0	0	0	0	0	Регистрация в ФРС права собственности инвесторов на ЗУ											
26	0	0	0	0	0	0												
27	0	0	0	0	0	0												

Поле «Финансы»

Поле «Операции»

Поле «Финансово-календарный план»

Поле «Финансы»

Содержит информацию о плановой и фактической стоимости операций проекта и финансировании операций, фиксирует отклонения от плановых значений.

Заполняется только столбец «Финансирование. Факт», в котором указывается информация о фактически произведенных выплатах по операциям проекта.

Поле «Операции»

Содержит базовый список операций проекта.

Поле «Финансово-календарный план»

Все запланированные операции за исключением составных операций отображаются путем окраски ячеек таблицы (заливка: серый 25%), соответствующих операциям (строки таблицы), периодам их начала, окончания и длительности (столбцы таблицы). Все составные операции (операции, включающие в себя операции нижнего уровня; в поле «Операции» смещены влево относительно операций нижнего уровня) отображаются путем окраски ячеек таблицы (заливка: серый 50%), соответствующих периодам начала, окончания и длительности входящих в них операций. Для лучшей визуализации внешние границы ячеек операций нижнего уровня и составных операций не окрашиваются (ячейки: «нет границ»).

При выполнении проекта для получения наглядной информации о ходе его выполнения (соответствии календарному графику) ячейки, указывающие фактический период начала и окончания запланированных операций нижнего уровня, а также прогнозируемый период их завершения, необходимо выделять с помощью добавления толстых внешних границ ячеек (если операция не завершена на дату отчета, правая крайняя граница не выделяется). Если операция фактически не началась, хотя должна была начаться в соответствии с планом, но прогнозируемый период ее завершения соответствует запланированному, толстые внешние границы не добавляются.

При разработке новой версии Генплана в случае, если фактическое исполнение операций значительно удалено от запланированного периода исполнения, для удобства визуального восприятия допускается исключать удаленные плановые периоды из Генплана, а статус плановых операций присваивать фактически завершенным операциям, предполагая, что они были начаты и завершены в запланированный срок.

Расходы, которые предполагается осуществить по проекту, отображаются в поле в ячейках таблицы, соответствующих операциям нижнего уровня и периоду осуществления расходов. Периоды

в свою очередь включают в себя два столбца: «План» и «Факт»; в поле «План» отображается предполагаемая сумма расходов в этом периоде, определенная на этапе планирования и соответствующая бюджету проекта, в поле «Факт» - предполагаемая сумма, определенная на основе фактически заключенных договоров, выставленных счетов и т.п. (не путать с фактической оплатой).

«План» вносится в момент составления Генерального плана и до утверждения новой версии не меняется.

«Факт» постоянно обновляется и дополняется при появлении новой информации о стоимости и дате предполагаемой оплаты операции. Если в определенном периоде выплата была запланирована (заключен договор, акцептован счет и пр.), но фактически не была произведена или была произведена не в полном объеме, «факт» указывается в соответствии с произведенной выплатой, а остаток суммы переносится на другой период (планируется к выплате в другом периоде).

Пример: при планировании проекта «Гаврилково» были определены операции, сроки их выполнения и стоимость. В том числе:

- «Создание команды проекта», начало/окончание – первая половина октября 2009 года, стоимость – 1 040 000 (выплата: 700 000 – 5-го октября 2009 года, 340 000 – 28 октября 2009 года);
- «Скупка долей (по Доверенности)», начало – первая половина октября 2009 года / окончание – вторая половина октября 2009 года, стоимость – 0;
- «Оформление доверенностей», начало – первая половина октября 2009 года / окончание – вторая половина октября 2009 года, стоимость – 0;
- «Поиск любимого пайщика и консолидация долей», начало/окончание – ноябрь 2009 года, стоимость – 0;
- «Исправление тех. ошибок», начало – первая половина ноября 2009 года / окончание – вторая половина декабря 2009 года, стоимость – 5 000 (выплата во второй половине декабря 2009 года).

При подготовке отчета в ноябре 2009 года руководитель проекта зафиксировал ход выполнения проекта в Генплане.

		Октябрь 2009		Ноябрь 2009		Декабрь 2009	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Генплан по проекту "Гаврилково"						
2		1 051 087	1 120 143	0	0	5 000	0
4	Управление						
5	Планирование проекта						
6	Анализ осуществимости						
7	Подготовка Бизнес-плана						
8	Исполнение проекта						
9	Создание команды проекта	1 040 000	1 040 000				
10	Завершение проекта						
11	Подготовка отчета о проекте		69 058				
12	Создание продукта						
13	Выбор (заливка) полей						
14	Проверка в ФРС права собственности пайщиков						
15	Скупка долей (по Доверенности)						
16	Оформление доверенностей						
17	Поиск любимого пайщика и консолидация долей						
18	Объявление в СМИ о проведении общего собрания						
19	Протокол общего собрания пайщиков о выделении ЗУ	11 087	11 087				
20	Объявление в СМИ о выделении долей в натуре						
21	Исправление тех. ошибок					5 000	
22	Формирование межевых дел (согласование границ ЗУ и пр.)						
23	Оформление в Роснедвижимости кадастровых паспортов						
24	Регистрация в ФРС права собственности на выделенный участок						
25	Регистрация в ФРС прав собственности на сконсолидированные доли						
26	Получение отказа ОМС						
27	Заключение договоров купли-продажи ЗУ с инвестором						
28	Регистрация в ФРС права собственности инвестора на ЗУ						

Комментарии:

- «Создание команды проекта» - операция началась и завершилась в соответствии с запланированным сроком. Фактическая стоимость операции соответствует плановой;
- «Скупка долей (по Доверенности)» - операция началась и закончилась на полмесяца позже запланированного срока. Фактическая стоимость операции соответствует плановой;
- «Оформление доверенностей» - операция началась и завершилась в соответствии с запланированным сроком. Фактическая стоимость операции соответствует плановой;
- «Поиск любимого пайщика и консолидация долей» - операция началась на полмесяца позже запланированного срока. Операция на момент подготовки отчета не завершена. Прогнозируемый период завершения – первая половина декабря 2009 года. Фактическая стоимость операции соответствует плановой;
- «Исправление тех. ошибок» - на момент подготовки отчета операция не началась, но прогнозируемый период ее завершения соответствует запланированному. Расходы по операции, запланированные в бюджете проекта, не подтверждены; фактическая стоимость не известна.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ БАЗОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ПРОЕКТА (БКС)

Базовый контрольный список проекта (БКС) - фиксирует информацию о плановых и фактических сроках начала и окончания операций в проекте, стоимости операций, информацию об ожидаемом результате каждой выполняемой операции, о лицах, ответственных за выполнение операций и фактических исполнителях. Путем дальнейшей детализации и фильтрации БКС на его основе разрабатываются контрольные списки на отчетные периоды.

БКС является основным рабочим документом руководителя проекта.

A B		D E		F G		H I		J K		L	M	N	O
Базовый контрольный список по проекту: "Гаврилково"		План базовый		План текущий		Факт		Стоимость		Ожидаемый результат	Ответственный	Исполнитель	Примечание
		Старт	Финиш	Старт	Финиш	Старт	Финиш	План	Факт				
Управление	Планирование проекта												
	Анализ осуществимости												
	Подготовка Бизнес-плана	11.01.2010	20.02.2010	11.01.2010	20.02.2010	11.01.2010	20.02.2010	100 000	100 000	Утвержденный бизнес-план			
Создание продукта	Исполнение проекта												
	Создание команды проекта												
	Завершение проекта												
	Подготовка отчета о проекте												
	Выбор (заливка) полей												
	Проверка в ФРС права собственности пащиков												
	Скупка долей (по Доверенности)												
	Оформление доверенностей												
	Поиск любимого пащика и консолидация долей												
	Объявление в СМИ о проведении общего собрания												
	Протокол общего собрания пащиков о выделении ЗУ												
	Объявление в СМИ о выделении долей в натуре												
	Исправление тех.шибок												
	Оформление мелких дел (согласование границ ЗУ и пр.)												
	Оформление в Роснедвижимости кадастровых паспортов												
Регистрация в ФРС права собственности на выделенный участок													
Регистрация в ФРС права собственности на сформированные доли													
Получение отчета ОМС													
Заключение договоров купли-продажи ЗУ с инвестором													
Регистрация в ФРС права собственности инвесторов на ЗУ													

Поле «Операции»	Поле «Сроки»	Поле «Стоимость»	Поле «Результат»	Поле «Ответственный»	Поле «Исполнитель»	Поле «Примечание»
-----------------	--------------	------------------	------------------	----------------------	--------------------	-------------------

Поле «Операции»

В данное поле вносятся все операции, отвечающие хотя бы одному из условий:

- операция предусматривает движение денежных средств;
- операция имеет плановую длительность более 5 рабочих дней;
- результат операции имеет ключевое значение для проекта (например: открытие проекта, утверждение бизнес-плана и т.п.);
- операция является предметом сделки (договора, соглашения и т.п.) и влечет юридическую ответственность компании;
- необходимость совершения операции прямо следует из распорядительного документа, изданного или утвержденного в рамках проекта генеральным директором компании, директором по развитию компании, руководителем проекта, уполномоченным должностным лицом государственного органа или органа местного самоуправления. К таким документам могут относиться протокол, распоряжение, приказ, постановление и пр.

Руководитель проекта вправе вносить в данное поле любые иные операции, которые, по его мнению, требуют контроля со стороны команды проекта.

При внесении операций действуют следующие правила:

1. Изначально данное поле формируется из операций, указанных в поле «Операции» Генерального плана проекта. Поле «Операции» БКС и поле «Операции» Генплана должны полностью соответствовать друг другу.

2. Декомпозиция (детализация) операций осуществляется путем добавления строк в таблицу БКС под строкой детализируемой операции, соответствующих количеству операций нижнего уровня («Вставить строки») и их последующей группировки («Данные», «Группировать»).

1	2	A B	C
1	2	Базовый контрольный список по проекту: "Гаврилково"	
3	4	Управление	Планирование проекта
4	5		Анализ осуществимости
5	6		Подготовка Бизнес-плана
11	12		Исполнение проекта
12	13		Создание команды проекта
13	14		Завершение проекта
14	15		Подготовка отчета о проекте
15	16		Выбор (заливка) полей
16			Проверка в ФРС права собственности пащиков

1	2	A B	C
1	2	Базовый контрольный список по проекту: "Гаврилково"	
3	4	Управление	Планирование проекта
4	5		Анализ осуществимости
5	6		Подготовка Бизнес-плана
6	7		Разработка ТЭО
7	8		Идентификация рисков
8	9		Верстка
9	10		Согласование с ДР
10	11		Утверждение у ГД
11	12		Исполнение проекта
12	13		Создание команды проекта
13	14		Завершение проекта
14	15		Подготовка отчета о проекте
15	16		Выбор (заливка) полей
16			Проверка в ФРС права собственности пащиков

Декомпозиция операций

3. Детализация операций осуществляется по ходу выполнения проекта. При этом горизонт планирования должен составлять не менее трех следующих месяцев, а операции, которые должны начаться в ближайший месяц, должны быть максимально детализированы.

Поле «Сроки»

В данное поле вносятся плановые и фактические сроки начала и окончания всех операций, указанных в поле «Операции». Сроки указываются в формате: «00.00.0000».

Изначально столбцы «План базовый» и «План текущий» заполняются в полном соответствии с первой утвержденной версией Генерального плана проекта. В процессе выполнения проекта столбец «План базовый» подлежит редактированию только при утверждении новой версии Генплана проекта, тогда как столбец «План текущий» руководитель проекта заполняет в соответствии с текущей ситуацией в проекте.

Сроки начала / окончания операций нижнего уровня должны соответствовать срокам начала / окончания составных операций, т.е. если плановое начало и окончание составной операции определено как 11.01.2010 и 31.01.2010 соответственно, все нижестоящие операции должны находиться в данном интервале.

При исключении операции в соответствующих ячейках столбцов «План текущий» и «Факт» указывается «искл».

При добавлении операции соответствующие ячейки столбца «План базовый» заполняются только при включении этой операции в Генеральный план проекта.

Поле «Стоимость»

В данное поле вносится плановая и фактическая стоимость всех операций, указанных в поле «Операции», если в рамках операции предусмотрено движение денежных средств.

Поле «Результат»

В данное поле вносится результат (продукт), который ожидает получить руководитель проекта при выполнении операции (пакета работ, этапа и т.п.). Результат должен быть конкретным и измеримым, т.е. иметь материальное воплощение.

Результат, ожидаемый руководителем проекта, должен полностью соответствовать целям проекта.

Поле «Ответственный»

В данном поле указывается лицо, ответственное по отношению к руководителю проекта за выполнение соответствующей операции (руководитель проекта является ответственным за весь проект по отношению к заказчику!). Не допускается в качестве ответственных указывать организации и коллективные образования (например: юридический отдел). Лицо, указанное ответственным за составную операцию, является ответственным за все входящие в нее операции. Допускается не указывать ответственных лиц в составной операции при условии, что у каждой входящей в нее операции нижнего уровня указано такое лицо.

Линейные руководители руководителя проекта не могут являться ответственными лицами. В таких операциях ответственным лицом является руководитель проекта.

Поле «Исполнитель»

Указывается лицо, фактически выполняющее работы по получению результата операции. Заполняется аналогично полю «Ответственный».

Нельзя смешивать понятия «Исполнитель» и «Ответственный», «Исполнитель» – тот, кто фактически выполняет операцию (операция может иметь несколько исполнителей, исполнителем может быть коллективное образование), «Ответственный» – тот, кто отвечает перед руководителем проекта за качественное своевременное в рамках бюджета выполнение операции; всегда лицо из команды проекта.

Поле «Примечание»

В данное поле руководитель проекта вносит различные заметки относительно выполняемых операций. Заметки должны быть ясными и краткими, не более 3-4 строк. Если какая-либо операция требует больших комментариев, комментарии указываются в служебных, аналитических записках и т.п. Поле не является обязательным для заполнения.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ КОМАНДА ПРОЕКТА

Команда проекта – фиксирует информацию о лицах, привлеченных в команду проекта, общий круг обязанностей этих лиц, период работы в команде и размер дополнительного материального вознаграждения каждого из членов команды за участие в проекте.

Важно различать отдельные обязанности лиц в проекте от членства в команде проекта. Команда проекта участвует в управлении проектом.

Нецелесообразно в процессе выполнения проекта менять состав команды проекта.

В случае любого изменения форма подлежит повторному утверждению.

Согласовано: Директор по развитию ГК «Ермак» _____ В.В. Кушнерев «__» ____ г.			Утверждаю: Генеральный директор ГК «Ермак» _____ Ю.Л. Клягин «__» ____ г.		
КОМАНДА ПРОЕКТА с 01.01.2010 г.					
+ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА _____					
№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Функционал	Статус	Плановая дата выбытия	Плановый бонус
1	Менеджер проекта Ермилов Владимир Александрович	Руководитель проекта	Постоянно	01.08.2012	10 % от прибыли УК в проекте
2	Начальник отдела рекламы и PR Воробьева Светлана Львовна	Верстка бизнес-плана	Временно, планирование	01.04.2010	2 % от вознаграждения УК в проекте
3	Начальник инвестиционно-аналитического отдела Бабушкин Геннадий Алексеевич	Подготовка ТЭО	Временно, планирование	01.04.2010	В соответствии с системой мотивации
4	Инженер-строитель ООО «Ласточка» Иванов Иван Иванович	Технический надзор в процессе выполнения СМР	Постоянно, не подчиняется	01.08.2012	В соответствии с системой мотивации
Менеджер проекта ГК «Ермак» _____ В.А. Ермилов Ознакомлены:					

Поле «Члены команды»

Поле «Наименование проекта»

Поле «Функционал»

Поле «Статус»

Поле «Срок»

Поле «Бонус»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Члены команды»

В соответствующих полях указываются порядковый номер, должность, наименование организации (для лиц, привлеченных из иных компаний), Ф.И.О. членов команды проекта.

Поле «Функционал»

Указываются основные функциональные обязанности членов команды проекта.

Поле «Статус»

Указывается подчиненность членов команды проекта по отношению к руководителю проекта и период участия лица в составе команды проекта в формате: «постоянно» (на все время проекта), «временно» (дополнительно указывается период (этап проекта) членства лица в команде проекта), для лиц, не находящихся в подчинении руководителя проекта (как правило, не сотрудники компании), также указывается «не подчиняется».

Поле «Срок»

Указывается предполагаемая дата прекращения участия лица в составе команды проекта.

Поле «Бонус»

Указывается базовая формула дополнительного материального вознаграждения членов команды проекта, запланированного к выплате в течение всего проекта (за весь проект).

Если для расчета бонуса используется специальная система, она прилагается к данной форме.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Окружение проекта – фиксирует информацию о лицах, оказывающих или способных оказать влияние на результат (цели) проекта. Ведется сквозной учет.

ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА				
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА				
№ п/п	Участник проекта	+/-	Контакты	Анализ влияния на проект
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

Менеджер проекта ГК «Ермак»

Поле «Наименование проекта»

В.А. Ермилов

Поле «Оценка»

Поле «Участники»

Поле «Влияние»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Участники»

В соответствующих полях указываются порядковый номер, наименование и контактная информация физического или юридического лица, действие или бездействие которого может оказать влияние на достижение целей проекта, в том числе все поставщики проекта.

Поле «Оценка»

По пятибалльной шкале от «-2» до «2» руководитель проекта выставляет оценку действиям участника проекта. Оценке подлежит только деятельность лиц команды проекта и исполнителей операций проекта. Если какой-либо участник по-разному проявил себя при выполнении различных операций, участник повторно вносится в форму, и ему выставляются разные оценки в каждом конкретном случае.

Оценка	Базовые критерии
-2	Лицо не только не справилось с поставленной задачей, но и своими действиями способствовало ухудшению плановых показателей прибыльности проекта.
-1	Лицо не справилось с поставленной задачей. Операция завершена с превышением сроков и бюджета более чем на 10%*.
0	Операция завершена с превышением сроков и бюджета, но не более чем на 10%.
1	Лицо выполнило свою задачу в срок и в рамках бюджета.
2	Лицо не только выполнило свою задачу в срок и в рамках бюджета, но и своими действиями способствовало улучшению плановых показателей прибыльности проекта.

Поле «Влияние»

Указывается зона ответственности лица и степень его влияния на цели проекта: «сильное» (может вызвать отклонение от целей более чем на 10%), «слабое» (во всех других случаях).

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ РИСКА ПРОЕКТА

Риски проекта - фиксирует информацию об идентифицированных рисках проекта с оценкой вероятности их наступления и оценкой последствий, а также меры реагирования на значимые риски проекта.

Риски проекта обновляются на каждую отчетную дату.

Утверждаю:
Директор по развитию ГК «Ермак»
_____ В.В. Кушнерев
«__» __ ____ г.

РИСКИ ПРОЕКТА

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА						
№ п/п	Название риска	Основания возникновения риска	Вероятность наступления	Оценка последствий	Количественный ранг = А * Б	Меры по предотвращению, меры реагирования в случае возникновения (учитываются риски с рангом более 0,2)
			А	Б		
1	Внешние риски (вне зоны влияния Компании или влияние Компании слабое)					
1.1	Географические (природные) риски					
1.1.1						
1.2	Экономические риски					
1.3	Политические риски					
1.4	Социальные риски					
1.5	Экологические (техногенные) риски					
2	Внутренние риски (в зоне влияния Компании или влияние Компании сильное)					
2.1	Административные (управленческие) риски					
2.2	Финансовые риски					
2.3	Маркетинговые риски					
2.4	Юридические риски					

Менеджер проекта ГК «Ермак» _____ В.А. Ермилов

Поле «Наименование проекта»

Поле «Риски»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Риски»

В соответствующих ячейках указывается информация о рисках проекта и меры реагирования на риски.

Под риском понимается событие, которое еще не произошло и которое имеет некоторую степень неопределенности. В свою очередь, неопределенность может иметь предвиденный характер и тогда характеризуется вероятностью возникновения, либо непредвиденный характер. Наибольшую опасность представляют именно непредвиденные негативные риски.

Разработка данного поля производится в три этапа:

- составление перечня рисков;
- ранжирование рисков;
- разработка мер реагирования на риски.

На первом этапе следует использовать знания членов проектной команды, информацию о рисках в аналогичных проектах, сведения, содержащиеся в СМИ. Целесообразно провести мозговой штурм проектной команды для составления перечня рисков. Результатом ранжирования рисков является присвоение каждому риску его ранга.

Ранжирование рисков производится исходя из качественного анализа двух основных характеристик рисков: вероятность наступления и размер последствий в случае наступления риска. Вероятность наступления измеряется в процентной шкале в диапазоне от 1% - «крайне маловероятно» до 99% - «почти наверняка». Оценка последствий также измеряется в процентной шкале в диапазоне от 0% до 100%. Значение 0% означает, что влияние риска ничтожно. Значение 100% означает, что влияние риска на срок проекта сравнимо по величине с самим сроком или влияние на бюджет проекта сравнимо с самим бюджетом. Так, значение 5% можно трактовать, что если риск возникнет, то для ликвидации его последствий придется увеличить затраты на 5% или срок проекта увеличится на 5%.

В качестве мер реагирования на риски могут быть использованы:

- принятие риска, в частности, для незначительных рисков (принятие означает, что для данного риска не применяются особые защитные меры);
- превентивные действия, например, потеря координации между участниками может быть предотвращена ранним участием представителей контрагентов в работе проектной команды, участием в совещаниях;
- привлечение подразделений компании;
- подготовка альтернативных вариантов;
- создание календарных и финансовых резервов;
- страхование, получение гарантий, перевод ответственности на контрагентов, следует учитывать и вариант закрытия проекта.

Указанные выше риски являются предвиденными – они названы, им даны характеристики. Помимо них, всегда существуют непредвиденные риски. Методом борьбы с непредвиденными негативными рисками является создание календарных и финансовых резервов. Оценка непредвиденных рисков и необходимых резервов производится проектной командой исходя из ее общей оценки проекта.

В отличие от традиционного понимания, с точки зрения проектного управления риски могут иметь как негативный, так и позитивный характер, поэтому при планировании необходимо также учитывать события, которые могут оказать положительное влияние на ход проекта.

Необходимо разрабатывать меры реагирования на риски, имеющие ранг более 0,2.

Предложенная в поле группировка рисков (экономические, политические риски и пр.) носит условный характер. Руководитель проекта вправе группировать риски по своему усмотрению.

Ниже приводится выдержка из Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) о рекомендуемых стратегиях реагирования на риски (справочно):

Существует несколько стратегий реагирования на риски. Для каждого риска необходимо выбрать стратегию или комбинацию из различных стратегий, представляющую наиболее эффективной для работы с ним. Для выбора наиболее адекватного способа реагирования на риски можно воспользоваться инструментами анализа рисков (например, анализом дерева решений). Затем необходимо разработать конкретные мероприятия по внедрению выбранной стратегии. Возможно определить основную и резервную стратегии. На случай, если выбранная стратегия не сработает или окажется мало эффективной, а также, если возникнет принятый риск, можно разработать и задействовать резервный план. Часто выделяется резерв на непредвиденные обстоятельства по времени и стоимости. И, наконец, можно разрабатывать планы на непредвиденные обстоятельства вместе с определением условий, при которых эти планы вводятся в действие.

1 Стратегии реагирования на негативные риски (угрозы)

Существуют три типичных стратегии реагирования на появление угроз или рисков, способных оказать негативное влияние на достижение результатов проекта. Такими стратегиями являются: уклонение, передача или снижение.

- Уклонение. Уклонение от риска предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой (например, расширить рамки расписания или уменьшить содержание проекта). Некоторые риски, возникающие на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации или проведения экспертизы.

- Передача. Передача риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне; риск при этом не устраняется. Передача ответственности за риск является наиболее эффективной в отношении финансовых рисков. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск. Инструменты передачи рисков многочисленны и разнообразны; они включают в себя, в частности, использование страховки, гарантии выполнения контракта, гарантийные обязательства и т. д. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне могут определяться в контракте. Во многих случаях в контракте с оплатой фактических издержек затраты на риски могут перекладываться на покупателя, а в контракте с фиксированной ценой риск может перекладываться на продавца, если разработка проекта уже находится в стабильном состоянии.

- Снижение. Снижение рисков предполагает понижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказываются более эффективными, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска. В качестве примеров мероприятий по снижению рисков можно привести:

внедрение менее сложных процессов, проведение большего количества испытаний или выбор поставщика, поставки которого носят более стабильный характер. Для снижения рисков может потребоваться разработка прототипа, на основе которого производится пропорциональное увеличение вероятности риска от стендовой модели до процесса или продукта. Если невозможно снизить вероятность, ослабление риска должно быть направлено на последствия риска, а именно на те связи, которые определяют их серьезность.

Например, разработка дублирующей подсистемы может сократить последствия отказа основной системы.

2 Стратегии реагирования на позитивные риски (благоприятные возможности)

Ниже предлагаются три способа реагирования на риски, имеющие потенциально положительные последствия на цели проекта: использование, совместное использование, усиление.

- **Использование.** Эта стратегия может быть выбрана для реагирования на риски с позитивным воздействием, если необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была бы реализована. Данная стратегия предназначена для устранения всех неопределенностей, связанных с риском верхнего уровня, при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах. К числу мер прямого реагирования на данную возможность относятся: привлечение к участию в проекте более талантливого персонала с тем, чтобы сократить время, необходимое для его завершения, либо обеспечение более высокого качества, нежели было предусмотрено первоначальным планом.

- **Совместное использование.** Совместное использование позитивных рисков предусматривает передачу ответственности третьей стороне, способной наилучшим образом воспользоваться представившейся благоприятной возможностью в интересах проекта. К числу мероприятий с совместным использованием благоприятных возможностей относятся:

- образование партнерств с совместной ответственностью за риски, команд, специализированных компаний или совместных предприятий, созданных специально для управления благоприятными возможностями.

- **Усиление.** При применении этой стратегии изменяется "размер" благоприятной возможности путем повышения вероятности возникновения и/или положительного воздействия, а также путем выявления и максимизации основных источников этих позитивных рисков. Для повышения этой вероятности можно попытаться облегчить или укрепить причину, вызывающую благоприятную возможность, и целенаправленно усилить условия ее появления.

Можно также повлиять на источники воздействия, стараясь повысить чувствительность проекта к этой благоприятной возможности.

3 Общая стратегия реагирования на угрозы и благоприятные возможности

Принятие: Эта стратегия используется в тех случаях, когда исключить все риски из проекта мало вероятно. Эта стратегия означает, что команда проекта приняла решение не изменять план проекта в связи с риском, либо не нашла иной подходящей стратегии реагирования на риски. Эта стратегия применима либо к угрозам, либо к благоприятным возможностям. Она может быть либо активной, либо пассивной. Пассивное принятие данной стратегии не предполагает проведения каких-либо предупредительных мероприятий, оставляя команде проекта право действовать по собственному усмотрению в случае наступления события риска. Наиболее распространенной формой активного принятия данной стратегии является создание резерва на непредвиденные обстоятельства, который включает в себя время, деньги или ресурсы для управления известными – или, в некоторых случаях, потенциальными и даже неизвестными – угрозами и благоприятными возможностями.

4 Стратегия реагирования на непредвиденные обстоятельства

Некоторые способы реагирования предназначены для использования только в случае возникновения определенных событий. Применительно к некоторым рискам, команда проекта может задействовать план реагирования на риски, который может быть введен в действие только при заранее определенных условиях – если есть уверенность и достаточное количество признаков того, что данный план будет успешно выполнен. Необходимо определить и отслеживать события, которые приводят в действия механизм реагирования на непредвиденные обстоятельства, например, отсутствие промежуточных контрольных событий или присвоение определенному поставщику высокого уровня приоритетности.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ СТАТУС ПРОЕКТА

Статус проекта – дает информацию в укрупненном виде с использованием светофорной индикации (цвета: красный, желтый, зеленый) о текущем состоянии проекта: проект выполняется в соответствии с планом, имеются незначительные или значительные отклонения от плана, и прогноз о дальнейшем развитии проекта.

Статус проекта обновляется на каждую отчетную дату.

Вехи (milestone) проекта определяет руководитель проекта при составлении Генплана проекта.

Статус проекта

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА				
Этап проекта	Планирование, Исполнение			
Milestone	Due diligence (отчет), Формирование земельного актива (свидетельство ФРС)			

Содержание	Сроки	Стоимость	Финансирование	
Факт Прогноз	Факт Прогноз	Факт Прогноз	Факт	
Yellow Red	Green Green	Green Yellow	Red	

Этап проекта	Milestone	Факт	Прогноз
Планирование	Запрос на утверждение проекта	Green	Yellow
	Due diligence (отчет)	Red	Yellow
	Бизнес-план	Red	Green
Исполнение	Формирование земельного актива (свидетельство ФРС)	Green	Yellow
Завершение	Закрытие контрактов		
	Отчет об исполнении проекта		
	Передача проекта в архив		

Поле «Наименование проекта»

Поле «Срез проекта»

Поле «Области проекта»

Поле «Этапы и вехи проекта»

Поле «Статус»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Срез проекта»

В соответствующих полях указывается текущий этап проекта и выполняемые операции. Данные берутся исключительно из поля «Этапы и вехи проекта».

Поле «Области проекта»

В соответствующих полях указывается статус проекта в отдельных областях (общий статус).

Поле «Этапы и вехи проекта»

Заполняется руководителем проекта при составлении Генплана проекта.

Поле «Статус»

С помощью цветовой заливки ячеек указывается состояние отдельных элементов проекта на текущий момент и прогноз по завершению:

Цвет	Значение			
Проектная область (общий статус проекта)				
«Факт» (на текущий момент)				
	Содержание	Сроки	Стоимость	Финансирование
Без цвета	На дату составления документа финансовый анализ проекта не осуществлялся (не выполнена операция «ТЭО-1»)	Подобная окраска не допускается	Фактическая стоимость не определена ни для одной из операций (не заключен ни один договор и т.п.)	Расход денежных средств не начался, и в соответствии с планом не должен был начаться
Зеленый	Проект на дату составления документа соответствует всем ключевым требованиям Заказчика ¹	Проект на дату составления документа выполняется в соответствии с запланированными сроками	Проект на дату составления документа выполняется в рамках запланированного бюджета	Финансирование операций проекта на дату составления документа осуществляется в соответствии с планом
Желтый	Проект на дату составления документа не соответствует хотя бы одному из ключевых требований Заказчика	Проекта на дату составления документа отстает от запланированного графика не более чем на половину месяца	Проект на дату составления документа превышает запланированный бюджет не более чем на 10%	Финансирование операций проекта на дату составления документа отстает от плана не более чем на 10%
Красный	Проект на дату составления документа не соответствует двум и более ключевым требованиям Заказчика	Проекта на дату составления документа отстает от запланированного графика более чем на половину месяца	Проект на дату составления документа превышает запланированный бюджет более чем на 10%	Финансирование операций проекта на дату составления документа отстает от плана более чем на 10%
«Прогноз» (прогноз по завершению)				
	Содержание	Сроки	Стоимость	Финансирование
Без цвета	Подобная окраска не допускается	Подобная окраска не допускается	Подобная окраска не допускается	Ячейка отсутствует
Зеленый	Проект по завершению будет соответствовать всем ключевым требованиям Заказчика	Проект завершится в запланированный срок	Проект завершится в рамках запланированного бюджета	
Желтый	Проект по завершению не будет соответствовать хотя бы одному из ключевых требований Заказчика	Проект завершится с опозданием не более чем в 2 месяца	Проект завершится с превышением запланированного бюджета не более чем на 10%	
Красный	Проект по завершению не будет соответствовать двум и более ключевым требованиям Заказчика	Проект завершится с опозданием более чем в 2 месяца	Проект завершится с превышением запланированного бюджета более чем на 10%	

¹ см. раздел «Цели» Паспорта проекта

Цвет	Значение
MILESTONE (статус конкретных операций)	
«Факт» (на текущий момент)	
Без цвета	Операция не началась и в соответствии с планом не должна была начаться
Зеленый	Операция на дату составления документа осуществляется в рамках запланированных бюджета и сроков
Желтый	1. Операция на дату составления документа не началась, хотя в соответствии с планом должна была начаться (задержка составляет не более половины месяца) или 2. Операция началась и на дату составления документа превышает запланированный бюджет и/или отстает от графика не более чем на 10%
Красный	1. Операция на дату составления документа не началась, хотя в соответствии с планом должна была начаться (задержка составляет более половины месяца) или 2. Операция началась и на дату составления документа превышает запланированный бюджет и/или отстает от графика более чем на 10%
«Прогноз» (прогноз по завершению)	
Без цвета	Операция исключена из плана
Зеленый	Операция завершится в рамках запланированных бюджета и сроков
Желтый	Операция завершится с превышением запланированного бюджета и/или срока не более чем на 10%
Красный	Операция завершится с превышением запланированного бюджета и/или срока более чем на 10%

Важно: операция считается завершенной только при соответствии заданным критериям качества. Если операция требует доработки, к сроку и стоимости операции добавляется срок и стоимость доработки.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЕКТА

Запрос на изменение проекта - фиксирует инициативу руководителя проекта (заказчика, иных уполномоченных лиц) о необходимости внесения изменений в Паспорт проекта. При утверждении уполномоченным лицом является основанием для внесения в Паспорт проекта соответствующих изменений.

Внесение каждого изменения в Паспорт проекта должно быть обосновано.

Согласовано: Директор по развитию ГК «Ермак» _____ В.В. Кушнерев «__» ____ г.	Утверждаю: Генеральный директор ГК «Ермак» _____ Ю.Л. Клягин «__» ____ г.																																		
ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЕКТА																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; background-color: #e1f5fe;">НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e1f5fe;">В прошлой редакции</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">В новой редакции</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">Обоснование</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>			НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА			В прошлой редакции	В новой редакции	Обоснование																											
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА																																			
В прошлой редакции	В новой редакции	Обоснование																																	
Менеджер проекта ГК «Ермак»	В.А. Ермилов																																		

Поле «Наименование проекта»

Поле «Изменения»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Изменения»

В соответствующих ячейках указываются изменения, которые, по мнению уполномоченных лиц, необходимо внести в Паспорт проекта, и обоснования для внесения изменений. Если не удастся кратко (3-4 строки) обосновать необходимость внесения изменения, обоснование приводится в другом документе (служебная или аналитическая записка), который прилагается к Запросу, а в соответствующей ячейке приводится ссылка на этот документ: «см. ...».

В одной строке указывается только один изменяемый параметр.

УКАЗАНИЕ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ФОРМЫ ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

Отчет о выполнении проекта - фиксирует ситуацию о выполнении за отчетный период плановых операций проекта. Содержит статистическую информацию (план-фактный анализ) об освоенном объеме, доходах проекта и стоимости операций, а также прогнозные значения на момент завершения проекта (для промежуточных отчетов). Также может содержать анализ действий и событий, оказывающих положительное или отрицательное влияние на ход выполнения проекта, и информацию о предложениях по улучшению проекта и/или проектной деятельности.

Утверждаю:
Директор по развитию ГК «Ермак»

_____ В.В. Кушнерев

« ____ » _____ г.

Отчет о выполнении проекта за период 01-15 декабря 2009 года

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА			
АНАЛИЗ ХОДА ПРОЕКТА ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД			
Выполнение плана	Наименование операции	Примечание	
Операции, соответствующие плану	Начаты: В процессе исполнения: Завершены:		
Операции, не соответствующие плану	Не начаты в срок: Не завершены в срок: С превышением бюджета:		
Незапланированные / исключенные операции			
Действия и события, оказывающие влияние на ход выполнения проекта		Примечание	
Положительное			
Отрицательное			
СТАТИСТИКА ПРОЕКТА			
За отчетный период	План	Факт	Отклонение
Освоенный объем, %			
Доходы, USD			
Расходы, USD			
На дату составления	План	Факт	Отклонение
Освоенный объем, %			
Доходы, USD			
Расходы, USD			
По завершению	План	Факт	Отклонение
Дата завершения			
Доходы, USD			
Расходы, USD			
ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЕКТА / ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
№ п/п	Предложение	Ожидаемый результат	

Менеджер проекта ГК «Ермак»

В.А. Ермаков

Поле «Наименование проекта»

Поле «Ход проекта»

Поле «Предложения»

Поле «Статистика проекта»

Поле «Анализ хода проекта»

Поле «Наименование проекта»

Заполняется аналогично полю «Наименование проекта» в части «Титульный лист» Паспорта проекта.

Поле «Ход проекта»

В соответствующих ячейках указывается информация за отчетный период об операциях проекта: для промежуточных отчетов - операции самого нижнего (недетализируемого) уровня БКС, для итогового отчета – операции уровня Генплана проекта. Также дается краткое пояснение (не более 3-4 строк) о причинах отклонения (при наличии отклонений). Информация об операциях вносится в виде перечисления операций в точном соответствии их названию в БКС / Генплане.

Поле «Анализ хода проекта»

В соответствующих ячейках указывается информация за отчетный период о действиях и событиях, которые, по мнению руководителя проекта, оказывают положительное или отрицательное влияние на ход выполнения проекта, а также дается краткое пояснение (не более 3-4 строк) к ним.

Поле «Статистика проекта»

В соответствующих ячейках указываются данные о плановых и фактических значениях освоенного объема¹ и стоимости проекта, а также прогнозные и фактические (в финальном отчете) значения на момент завершения проекта.

Пример (расчет по методу освоенного объема):

Планируется, что проект «А» будет выполнен за 4 месяца (периода) при бюджете – 200 у.е. Проект выполнялся следующим образом (цветом показан ход выполнения операций):

ПЛАН	Ход выполнения проекта и расходы по периодам				Итого, у.е.:
	1-ый период	2-ой период	3-ий период	4-ый период	
<u>Операция 1:</u> - начало - 1-ый период; - окончание – 2-ой период; - длительность - 2 периода	10	20	20	20	70
<u>Операция 2</u> - начало - 2-ой период; - окончание – 3-ий период; - длительность - 2 периода	30	10	30	30	100
<u>Операция 3</u> - начало - 2-ой период; - окончание – 2-ой период; - длительность - 1 период	10				10
<u>Операция 4</u> - начало - 3-ий период; - окончание – 4-ый период; - длительность - 2 периода			20		20
Нарастающим итогом, у.е.:	50	80	150	200	-

¹ Метод освоенного объема

Методика использует для определения состояния проекта три величины:

Базовая стоимость запланированных работ (БСЗР) обозначает сводную стоимость работ, которые должны были быть осуществлены к текущему моменту, т.е. каковы должны быть затраты на текущий момент по плану.

Фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР) обозначает сводную фактическую стоимость выполненных работ на текущий момент, т.е. сколько фактически потрачено на выполненные работы проекта к текущему моменту.

Базовая стоимость выполненных работ (БСВР) обозначает запланированную по плану стоимость фактически выполненных работ, т.е. сколько планировалось потратить на выполнение тех работ, что были фактически осуществлены (этот параметр называется освоенным объемом).

Каждая из величин определяется в денежных единицах.

Чтобы определить, насколько ход работ соответствует календарному плану, сравнивается БСВР и БСЗР. Если базовая стоимость выполненных работ меньше базовой стоимости запланированных работ, то ход работ отстает от расписания. Если же стоимость выполненных работ превышает стоимость запланированных работ, то ход работ опережает расписание.

Чтобы определить, укладывается ли проект в бюджет, сравнивается БСВР и ФСВР. Если фактическая стоимость выполненных работ больше запланированной в базовом плане, то проект превышает бюджет. Если же фактическая стоимость ниже запланированной, то это значит, что средства расходуются экономно.

ФАКТ	Ход выполнения проекта и расходы по периодам				Итого, у.е.:
	1-ый период	2-ой период	3-ий период	4-ый период	
Операция 1: - начало - 1-ый период; - окончание – 2-ой период; - длительность - 2 периода	20	35	10	20	85
Операция 2 - начало - 3-ий период; - окончание – 4-ый период; - длительность - 2 периода	30	25	30	20	105
Операция 3 - начало - 2-ой период; - окончание – 2-ой период; - длительность - 1 период	10				10
Операция 4 - начало - 4-ый период; - окончание – 4-ый период; - длительность - 1 период				20	20
Нарастающим итогом, у.е.:	60	120	160	220	-

*Выявим отклонение от плана на момент окончания 3-го периода.
В первую очередь необходимо определить БСЗР, ФСВР и БСВР.*

БСЗР (базовая стоимость запланированных работ) = 190 у.е.

По плану на момент окончания третьего периода должны были быть закончены Операции 1-3, а Операция 4 выполнена наполовину. БСЗР будет рассчитываться как плановая стоимость Операций 1-3 плюс плановая стоимость части Операции 4².

$$БСЗР = O1(план) + O2(план) + O3(план) + \left(\frac{O4(план)}{n} \times k \right), \text{ где}$$

O1 (план), O2 (план), O3 (план), O4 (план) – плановая стоимость Операций 1-4;

n – количество плановых периодов длительности всей Операции 4;

k – количество плановых периодов длительности Операции 4 на момент расчета.

Таким образом,

$$БСЗР = 70 + 100 + 10 + \left(\frac{20}{2} \times 1 \right) = 190$$

Важно: для расчета не имеет значения, если плановые и фактические выплаты распределены по разным периодам. Принимается во внимание только стоимость всей операции и ее длительность.

ФСВР (фактическая стоимость выполненных работ) = 147,5 у.е.

Фактически на момент окончания третьего периода были закончены Операция 1 и Операция 3, Операция 2 была выполнена наполовину, а Операция 4 не началась. Также произошло удорожание Операций 1-2. ФСВР будет рассчитываться как фактическая стоимость Операции 1 и Операции 3 плюс фактическая стоимость части Операции 2.

$$ФСВР = O1(факт) + O3(факт) + \left(\frac{O2(факт)}{n} \times k \right), \text{ где}$$

O1 (факт), O2 (факт), O3 (факт) – фактическая стоимость Операций 1-3;

n – количество фактических + оставшихся плановых периодов длительности Операции 2;

k – количество фактических периодов длительности Операции 2 на момент расчета.

Таким образом,

$$ФСВР = 85 + 10 + \left(\frac{105}{2} \times 1 \right) = 147,5$$

² Расчет плановой или фактической стоимости части любой операции производится путем деления стоимости всей операции на количество периодов, в течение которых должна длиться эта операция и последующего умножения на количество периодов длительности операции на момент расчета.

Важно: для текущих (незавершенных на момент расчета) операций общая длительность определяется как фактическая длительность операции на момент расчета плюс прогнозное значение количества оставшихся до завершения периодов (определяется на основании Генплана). Аналогично определяется общая стоимость операции.

БСВР (базовая стоимость выполненных работ) = 130 у.е.

Так как известно, какие операции были фактически завершены на момент окончания третьего периода (см. предыдущий расчет) определим, какова их не фактическая, а плановая стоимость.

$$БСВР = O1(\text{план}) + O3(\text{план}) + \left(\frac{O2(\text{план})}{n} \times k \right), \text{ где}$$

$O1(\text{план}), O2(\text{план}), O3(\text{план})$ – плановая стоимость Операций 1-3;

n – количество фактических + оставшихся плановых периодов длительности Операции 2;

k – количество фактических периодов длительности Операции 2 на момент расчета.

Таким образом,

$$БСВР = 70 + 10 + \left(\frac{100}{2} \times 1 \right) = 130$$

Теперь, зная значения БСЗР, ФСВР и БСВР можно определить отклонение по стоимости запланированных и выполненных работ, а также плановый и фактический объем выполненных работ (освоенный объем).

Освоенный объем (ОО) определяется как процентное отношение БСЗР или БСВР к запланированному бюджету проекта. В случае БСЗР мы получим объем, который мы должны были освоить по плану, в случае БСВР – объем, фактически освоенный к отчетной дате.

ОО (план) = 95%

$$ОО(\text{план}) = \frac{БСЗР}{БП(\text{план})} \times 100\%, \text{ где}$$

БП (план) – запланированный бюджет проекта;

Таким образом,

$$ОО(\text{план}) = \frac{190}{200} \times 100\% = 95\%$$

ОО (факт) = 65%

$$ОО(\text{факт}) = \frac{БСВР}{БП(\text{план})} \times 100\% = \frac{130}{200} \times 100\% = 65\%$$

В поле «Статистика проекта» на момент окончания 3-его периода будут внесены следующие данные:

СТАТИСТИКА ПРОЕКТА			
На дату составления	План	Факт	Отклонение
Освоенный объем, %	95	65	-30
Расходы, USD	130	147,5	-17,5

Краткая интерпретация данных: проект выполняется с существенным отставанием от графика и с 8-9 процентным удорожанием.

Конец примера (расчет по методу освоенного объема).

В строке «По завершению» в ячейках «План» указываются основанные на Генплане и БКС плановые сроки окончания и стоимость проекта соответственно, а в ячейках «Факт» - прогноз руководителя проекта (в промежуточных отчетах) и фактические данные (в итоговом (финальном) отчете).

Данные вводятся в формате:

По завершению	План	Факт	Отклонение
Дата завершения	18.09.2009	30.01.2010	-134
Расходы, USD	1 145 987	1 313 087	-167 100

Поле «Предложения»

В соответствующих ячейках указываются действия, которые, по мнению руководителя проекта, необходимо предпринять для улучшения проекта или проектной деятельности компании в целом и достигаемый такими действиями результат.

Руководителю проекта рекомендуется проявлять инициативу в вопросах улучшения, как проекта, так и проектной деятельности компании.