

КОМПЛЕКСНЫЙ ПЛАН-ФАКТ-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ ПРОЕКТОВ

Одним из важнейших аспектов управления любым инвестиционным проектом является своевременное выявление возникающих рисков. В данной статье детально описана методика проведения комплексного план-факт-анализа — практического инструмента мониторинга и выявления рисков. Кроме того, в статье дана характеристика основных подходов к управлению рисками проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектом, управление рисками проекта, план-факт-анализ, мониторинг

...Меня раздражала невозможность контролировать собственные товары с момента их производства и до момента продажи. Стив (Джобс — Прим. авт.) такой же, — наверное, поэтому он меня и нанял.

М. Дрекслер, член совета директоров компании Apple

ТЕРМИНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В условиях активного перехода российских компаний к проектно-ориентированному управлению особую актуальность приобретает развитие компетенций и получение практического опыта в области проектного и программного управления, в частности инвестиционного. Одним из наиболее важных аспектов управления любым проектом является своевременное выявление всевозможных рисков.

Каждый, кто занимался проектной деятельностью, знает, какое количество рисков может возникнуть как на стадии планирования, так и во время реализации проекта: экономические, политические, социальные, природные, техногенные... В данной статье мы расскажем об инструменте



Дьяченко Денис Анатольевич — руководитель группы проектного управления НИИ корпоративного и проектного управления. Имеет более чем 15-летний опыт работы в крупномасштабных проектах и программах (г. Москва)

оперативного выявления рисков, который помогает своевременно отслеживать их возникновение.

Для начала рассмотрим понятийный аппарат проектного управления. Инвестиционный проект как объект управления является особой формой организации производственно-хозяйственной деятельности компании и состоит из двух основных взаимосвязанных процессов: *процесса управления проектом* и *процесса реализации проекта*. Кроме того, проект как вид деятельности направлен на достижение определенного результата, создание конкретного продукта или конкретной услуги и имеет ряд ограничений:

- по срокам реализации;
- по привлекаемым ресурсам;
- по качеству получаемых результатов;
- по допустимому уровню риска.

Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.), планируемые результаты (с учетом требований к качеству, допущений и уровню риска) являются *ключевыми показателями проекта*. Достижение ключевых показателей свидетельствует об успешной реализации проекта (достижении его цели). Промежуток времени от момента появления проекта до момента его завершения составляет *жизненный цикл проекта*, который состоит из стадий, фаз и этапов реализации.

Процесс управления проектом состоит из набора временных периодов, характеризующихся выполнением определенного набора однородных по своему назначению операций, направленных на достижение единой цели. Эти периоды называются *фазами управления проектом*. Выделяют следующие фазы УП:

- 1) фаза инициирования;
- 2) фаза планирования и организации;
- 3) фаза выполнения и контроля;
- 4) фаза завершения.

Фазы управления проектом выполняются последовательно и итерационно повторяются в процессе реализации проекта. Фазы управления

одной итерации образуют *цикл управления проектом*. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз.

На каждой фазе управления проектом выполняется определенный набор операций, которые сгруппированы по следующим *предметным областям управления*:

- 1) управление содержанием проекта;
- 2) управление сроками;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление интеграцией;
- 5) управление коммуникациями в проекте;
- 6) управление стоимостью;
- 7) управление рисками и проблемными ситуациями;
- 8) управление качеством;
- 9) управление закупками и контрактами.

Перечень выполняемых операций каждой из областей управления и их длительность зависят от текущей фазы реализации проекта и текущей фазы управления им. В рамках данной статьи мы рассмотрим основную часть проекта, а именно *фазу выполнения и контроля*, т.к. предлагаемый инструмент применим преимущественно к ней.

Необходимо отметить, что большинство используемых в настоящее время механизмов контроля ориентированы на оценку эффективности реализации либо отдельных этапов, либо всего проекта в целом. Очевидно, что при таком подходе возможности оказывать влияние на ключевые показатели проекта либо отсутствуют, либо сильно ограничены. Гораздо эффективнее обеспечить возможность применения управляющих и корректирующих воздействий регулярно на протяжении всего жизненного цикла проекта. Для реализации такой возможности необходим механизм проведения *регулярного мониторинга*.

Мониторинг как ключевой элемент фазы выполнения и контроля управления проектом осуществляется в рамках группы операций по *управлению интеграцией проекта* и заключается в регулярном наблюдении за *ключевыми показателями проекта* (объект мониторинга), регистрации

по определенным критериям их текущих значений (результаты мониторинга) и последующем анализе этих значений.

Различают следующие уровни мониторинга:

- стратегический;
- тактический;
- оперативный;
- операционный.

На каждом уровне существуют свои объект и периодичность (дискретность) мониторинга (табл. 1).

На наш взгляд, наиболее эффективным инструментом для проведения подобного регулярного мониторинга является комплексный план-факт-анализ, в основе которого лежит регулярное сопоставление запланированных и фактически достигнутых (или прогнозируемых) показателей проекта, выявление отклонений и их последующий анализ с целью определения причин возникновения. Предлагаемая методика комплексного план-факт-анализа является практическим инструментом, позволяющим максимально приблизить фактические сроки и бюджеты инвестиционных проектов к запланированным.

Для эффективного план-факт-анализа необходимо соблюдение следующих основных принципов.

1. *Регулярность проведения.* План-факт-анализ должен проводиться на регулярной основе, но не реже одного раза в две недели (рекомендованная периодичность — еженедельно).

2. *Полнота охвата.* План-факт-анализ следует проводить комплексно по всем ключевым

показателям проекта применительно ко всем незавершенным фазам / этапам / задачам / вехам проекта в зависимости от требуемого уровня мониторинга.

3. *Объективность результатов.* В ходе проведения план-факт-анализа вычисляются отклонения по всем ключевым показателям проекта. На основании этих отклонений можно получить интегральное отклонение.

Каждое отклонение имеет количественное и качественное измерение. Количественное измерение отклонения (уровень отклонения) выражается в относительных единицах (%) и вычисляется по общей формуле:

$$\text{Отклонение} = \frac{\text{Прогнозное (фактическое) значение} - \text{Плановое значение}}{\text{Величина планового показателя}} \times (1) \times 100\%.$$

Качественное измерение отклонения (степень отклонения) может иметь одно из следующих значений: «Нет отклонения», «Несущественное отклонение», «Существенное отклонение» и «Критичное отклонение». Каждое значение степени отклонения соответствует определенному интервалу значений уровней отклонений. Интервалы зависят от показателей проекта и могут изменяться в зависимости от фазы реализации проекта. Пример соответствия качественных и количественных измерений отклонений (матрица нормирования) приведен в Приложении 1.

Для учета степени влияния отклонений на ход реализации проекта используются соответствующие

Таблица 1. Объекты и периодичность мониторинга

Уровень мониторинга	Объект мониторинга	Периодичность мониторинга
Стратегический	Портфель проектов	Ежегодно
Тактический	Программа	Ежеквартально / по полугодиям
Оперативный	Проект	Еженедельно / ежемесячно
Операционный	Подпроект (пакет задач)	Ежедневно

веса (приоритеты). Значение веса находится в диапазоне [0–1], где 1 — это наибольшее влияние отклонения по данному показателю, при 0 влияние отклонения по данному показателю не учитывается.

Интегральное отклонение (интегральная степень отклонения) вычисляется по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \text{Интегральная степень отклонения (ИСО)} = & \\ = (\text{СО по срокам})^{P_c} \times (\text{СО по расходам})^{P_p} \times & \\ \times (\text{СО по трудозатратам})^{P_{мз}} \times & \quad (2) \\ \times (\text{СО по МТР})^{P_{мтр}} \times (\text{СО по результатам})^{P_в}, & \end{aligned}$$

где СО по срокам — степень отклонения по срокам реализации проекта;

СО по расходам — степень отклонения по бюджетным расходам (финансовым затратам);

СО по трудозатратам — степень отклонения по затратам человеческих ресурсов (трудозатратам);

СО по МТР — степень отклонения по затратам материально-технических ресурсов (МТР);

СО по результатам — степень отклонения по достижению результатов проекта (вехам);

P_c — вес отклонения по срокам реализации проекта [0–1];

P_p — вес отклонения по бюджетным расходам (финансовым затратам) [0–1];

$P_{мз}$ — вес отклонения по затратам человеческих ресурсов (трудозатратам) [0–1];

$P_{мтр}$ — вес отклонения по затратам материально-технических ресурсов [0–1];

$P_в$ — вес отклонения по достижению результатов проекта (вехам) [0–1].

$$P_c + P_p + P_{мз} + P_{мтр} + P_в = 1. \quad (3)$$

В результате проведения план-факт-анализа должны быть выявлены факты отклонений, определены основные причины (факторы) их возникновения, а также сформирован перечень мероприятий по их устранению. Для определения основных причин возникновения отклонений используется система классификации по классам и типам наиболее часто встречающихся (типовых) причин (Приложение 2). Использование

такой системы классификации позволяет формировать набор типовых мероприятий по устранению отклонений.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАН-ФАКТ-АНАЛИЗА

План-факт-анализ проводится путем последовательного выполнения следующих операций.

1. Для всех незавершенных фаз / этапов / задач проекта по информации из плана-графика проекта (табл. 2) с помощью формул вычисления отклонений (табл. 3) вычисляются уровни отклонений, по которым с помощью матрицы нормирования определяются соответствующие им степени отклонений.

2. Для всех незавершенных фаз / этапов / задач проекта по формуле 2 вычисляются интегральные степени отклонения (ИСО).

3. В случае когда показатель ИСО принимает значения в диапазоне [«Несущественное»; «Существенное»; «Критичное»], выполняются следующие операции:

- анализ причин (факторов) выявленных отклонений и их классификация (см. Приложение 2);

- оценка рисков, возникших вследствие выявленных отклонений (в соответствии с процедурами управления рисками);

- разработка корректирующих мероприятий по устранению отклонений и минимизации рисков (в соответствии с процедурами управления рисками).

4. Полученные в ходе проведения план-факт-анализа результаты фиксируются руководителем проекта в очередном отчете о текущем статусе проекта (далее — отчет) (Приложение 3). Отчет готовят к каждому заседанию руководства управления проектом (управляющего комитета, оперативного совета и т.п.) в бумажном виде, а также регулярно (не реже одного раза в две недели) рассылают членам команды управления проектом по электронной почте.

Таблица 2. Информация для расчета отклонений

Контролируемый показатель проекта	План-график проекта		Используемая информация	Единица измерения	Примечание
	Раздел	Источник информации			
1. Сроки	Базовый календарный график проекта		Плановая дата начала / длительность / дата завершения		<i>Плановая дата завершения = Плановая дата начала + Плановая длительность</i>
	Актуальный календарный график проекта	Фазы, этапы, задачи	Прогнозная / фактическая дата начала / длительность / дата завершения	День (час)	<i>Прогнозная / фактическая дата завершения = Прогнозная / фактическая дата начала + Прогнозная / фактическая длительность</i>
2. Затраты	Плановый бюджет проекта	Статья бюджета	Плановые затраты	Руб.	—
	Актуальный бюджет проекта		Прогнозные / фактические затраты		
3. Ресурсы (человеческие / материально-технические)	Базовый ресурсный план проекта	Фаза, этап, задача	Плановая потребность в ресурсе	Человек в день (человек в час)	—
			Плановая загрузка ресурса	Физические единицы измерения: м ³ , кг и т.п.	
	Актуальный ресурсный план проекта		Прогнозное / фактическое использование ресурса	Человек в день (человек в час)	
			Прогнозная / фактическая загрузка ресурса	Физические единицы измерения: м ³ , кг и т.п.	
4. Результаты	Базовый календарный график проекта	Веха	Плановая дата достижения / количество достигнутых вех	Достигнут / не достигнут	Состояние «достигнут» означает, что результат полностью удовлетворяет требованиям к качеству
	Актуальный календарный график проекта		Прогнозная / фактическая дата достижения / количество достигнутых вех	Единица	

Таблица 3. Формулы расчета отклонений

Контролируемый параметр проекта	Формула расчета уровня отклонения
1. Сроки	$\text{Отклонение по срокам} = \frac{\text{Прогнозная (фактическая) дата завершения} - \text{Плановая дата завершения}}{\text{Плановая длительность}} \times 100\%$
2. Затраты	$\text{Отклонение по затратам} = \frac{\text{Прогнозные (фактические) затраты} - \text{Плановые затраты}}{\text{Плановые затраты}} \times 100\%$
3.1. Человеческие ресурсы	$\text{Отклонение по трудозатратам} = \frac{\text{Прогнозные (фактические) трудозатраты} - \text{Плановые трудозатраты}}{\text{Плановые трудозатраты}} \times 100\%$
3.2. Материально-технические ресурсы	$\text{Отклонение по расходу материалов} = \frac{\text{Прогнозные (фактические) расходы материалов} - \text{Плановые расходы материалов}}{\text{Плановые расходы материалов}} \times 100\%$
4. Результаты	$\text{Отклонение по результатам} = \frac{\text{Прогнозное (фактическое) количество достигнутых вех} - \text{Плановое количество достигнутых вех}}{\text{Плановое количество достигнутых вех}} \times 100\%$

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТЕ

Результаты, полученные в ходе проведения план-факт-анализа, тесно связаны с процедурами управлением рисками проекта, особенно с финансовыми, т.к. все анализируемые показатели в первую очередь влияют на финансирование проекта. Остановимся на процессе управления рисками более подробно.

Риски как характеристика проекта, подразумевающая неопределенность исхода и влияющая на достижение целей проекта, подразделяются по типам на негативные (угрозы) и позитивные (благоприятные возможности), а по отношению к проекту — на внутренние и внешние. Риски характеризуются вероятностью реализации и степенью влияния на достижение целей проекта.

Управление рисками как процесс заключается в принятии и исполнении управленческих решений, направленных на изменение вероятности

рисков или степени их влияния на достижение целей проекта. Управление рисками является непрерывным процессом, который выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта. К нему относятся следующие операции:

- 1) выявление и анализ рисков;
- 2) планирование реагирования на риски;
- 3) мониторинг и администрирование рисков.

Выявление рисков

Выявление рисков проекта — это итерационный процесс, который выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта всеми участниками проектной команды и заключается в определении тех рисков, которые способны повлиять на проект, и документальной фиксации их характеристик.

Источниками информации для выявления рисков могут являться договорные документы,

технические решения, ресурсы, план-график проекта, подрядчики и др. Выявление рисков может выполняться путем:

- анализа документации проекта (планов, допущений, архивов предыдущих проектов и других документов) на предмет их соответствия предъявляемым требованиям;

- сбора информации (используются различные методы: «мозговой штурм», метод Дельфи, проведение опросов, SWOT-анализ и др.);

- анализа контрольных списков (формируются на основе исторической информации и знаний, накопленных в ходе выполнения прежних аналогичных проектов, а также из других источников);

- анализа допущений проекта;

- формирования диаграмм (например, причинно-следственных связей (диаграмма Исикавы), зависимостей процесса, диаграмма влияния и др.).

По каждому выявленному риску руководитель проекта формирует соответствующую запись в документе — *карте рисков проекта* (Приложение 4).

Анализ рисков

Анализ рисков проводится в разрезе качественных и количественных показателей рисков.

Качественный анализ рисков включает в себя расстановку приоритетов для каждого выявленного риска. Она проводится на основании анализа таких факторов, как:

- вероятность возникновения риска;

- степень влияния (воздействия) риска на достижение целей проекта (в случае реализации риска);

- устойчивость проекта к конкретному риску (исходя из ограничений проекта по бюджету, срокам, содержанию и качеству и пр.).

Расстановка приоритетов по рискам для последующего их количественного анализа и разработки *плана реагирования* осуществляется на основании *рейтинга (ранжирования) рисков*.

Присвоение риску определенного ранга производится на основе оценок вероятности их возникновения и степени воздействия на цели проекта с помощью матрицы вероятности и последствий (см. Приложение 4).

Для расстановки приоритетов рисков используются следующие ранги: *критический риск* («бордовая» зона), *значительный риск* («красная» зона), *умеренный риск* («желтая» зона) и *незначительный риск* («зеленая» зона). В зависимости от ранга риска используется та или иная *стратегия реагирования*. Риски проектов должны быть ранжированы по приоритетам (в порядке убывания: от рисков, требующих немедленного реагирования, до рисков с низким приоритетом, нуждающихся в наблюдении) и сгруппированы по категориям (например, по источникам риска, областям проекта, по фазе проекта и др.).

При необходимости проведения более детального анализа рисков проекта может проводиться *количественный анализ* (например, с использованием метода оценивания вероятности достижения целей по стоимости и времени).

Планирование реагирования на риски

План реагирования на риски проекта разрабатывается руководителем проекта с привлечением других участников проекта и предполагает последовательное выполнение следующих действий:

- 1) для каждого риска проекта определяется и назначается один или несколько ответственных лиц из числа участников проектной команды, в обязанности которого (которых) входит реагирование на риск;

- 2) для каждого риска проекта выбирается стратегия реагирования (или комбинация из различных стратегий), иногда целесообразно определить *основную и резервную стратегии* реагирования;

- 3) для каждой выбранной стратегии разрабатываются конкретные мероприятия по ее реализации.

Основными стратегиями реагирования на риски являются следующие.

1. Стратегии реагирования на негативные риски (угрозы).

■ *Уклонение (избежание)*. Уклонение от риска предполагает изменение плана-графика проекта таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой (например, увеличить сроки реализации проекта (фаз проекта), уменьшить перечень выполняемых задач / работ (сузить объем проекта), увеличить объем привлекаемых ресурсов, отказаться от сотрудничества с ненадежными контрагентами). Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации или проведения экспертизы.

■ *Передача (диверсификация)*. Передача риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы и ответственности за реагирование на риск на третью сторону. Риск при этом не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне, как правило, определяются в договоре. К основным инструментам передачи рисков относятся: использование страховки, гарантии выполнения работ по договору, прочие гарантийные обязательства и др.

■ *Снижение (минимизация)*. Снижение рисков предполагает понижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов путем принятия предупредительных мер. К основным инструментам снижения рисков относятся: внедрение менее сложных процессов, разработка дублирующих подсистем, проведение макетирования и большего количества испытаний, выбор контрагента, поставки которого носят более стабильный характер, и др.

2. Стратегии реагирования на позитивные риски (благоприятные возможности).

■ *Использование*. Стратегия применяется в случаях, когда благоприятная возможность

гарантированно должна быть реализована. Данная стратегия может реализовываться, например, путем привлечения к участию в проекте более подготовленных соисполнителей, с тем чтобы сократить время, необходимое для его завершения, либо обеспечить более высокое качество, нежели планировалось первоначально.

■ *Совместное использование*. Стратегия 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 и т.п.

■ *Усиление*. Стратегия направлена на повышение вероятности возникновения и/или положительного воздействия благоприятной возможности. Повышение вероятности может достигаться, например, путем целенаправленного создания условий для появления благоприятной возможности.

3. Общая стратегия реагирования на угрозы и благоприятные возможности.

■ *Принятие*. Эта стратегия используется в тех случаях, когда применить прочие стратегии невозможно или нецелесообразно. Стратегия принятия риска может быть либо активной, либо пассивной.

Пассивная стратегия принятия риска не предполагает проведения каких-либо предупредительных мероприятий, оставляя команде проекта право действовать по собственному усмотрению в случае наступления события риска.

Активная стратегия принятия риска заключается, как правило, в создании резерва на непредвиденные обстоятельства, который включает в себя время, деньги или другие ресурсы для управления известными — а в некоторых случаях потенциальными и даже неизвестными — угрозами и благоприятными возможностями.

К основным инструментам, применяемым в случае принятия риска, относятся: разработка

нескольких сценариев реализации проекта (оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный), создание различных резервных фондов, самострахование и взаимное страхование, разработка антикризисных планов.

4. Стратегия реагирования на непредвиденные обстоятельства. Помимо планирования реагирования на риски возникновения определенных (известных) событий, необходимо также предусмотреть стратегию реагирования на риски возникновения непредвиденных обстоятельств.

Результаты, полученные в ходе планирования реагирования на риски проекта, вносятся руководителем в карту рисков проекта.

Мониторинг и администрирование рисков

Мониторинг рисков осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта при проведении план-факт-анализа.

В рамках администрирования рисков выполняются следующие регулярные операции:

1) *пересмотр рисков*: выявление новых и отслеживание уже возникших рисков, а также тех рисков, которые были выявлены и находятся под постоянным наблюдением;

2) *аудит рисков*: изучение и предоставление в документальном виде результатов оценивания

эффективности мероприятий по реагированию на выявленные риски, изучение основных причин их возникновения, а также анализ эффективности управления ими;

3) проведение совещаний по текущему состоянию (статусу) проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение статьи хотелось бы отметить основной положительный эффект от применения план-факт-анализа. Его использование в рамках проведения регулярного мониторинга инвестиционных проектов позволяет:

- сократить трудозатраты;
- своевременно получать актуальную информацию о проекте и, как следствие, вовремя реагировать на риски или даже нивелировать их;
- сформировать статистику по рискам проекта и создать типовые планы мероприятий по их минимизации, что позволит в значительной степени упорядочить процесс управления в целом.

Таким образом, регулярный мониторинг проекта и своевременное вмешательство не только могут значительно сократить сроки выполнения проекта, но и способствуют сохранению инвестиционного бюджета проекта в запланированных рамках.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Матрица нормирования степени отклонений по уровням отклонений (пример)

Степень отклонения (значение показателя)	Уровень отклонения по срокам, %	Уровень отклонения по затратам, %	Уровень отклонения по ресурсам, %	Уровень отклонения по результатам, %	Характеристика отклонения
Название фазы проекта					
Отсутствует (3)	0	0	0	0	—
Несущественное (2)	0–10	0–5	0–10	0–5	Отклонение, не влияющее на целевые показатели проекта. Не требует проведения анализа
Существенное (1)	10–50	5–25	10–20	5–10	Отклонение, которое может повлиять на целевые показатели проекта. Требуется проведение анализа
Критичное (0)	Более 50	Более 25	Более 20	Более 10	Отклонение, которое напрямую повлияет на целевые показатели проекта. Требуется обязательное проведение анализа

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**Классы и типы причин отклонений (пример)**

Класс	Тип
Изменение объема проекта (функционального, организационного, методологического и др.)	Добавление / исключение функций
	Изменения в процессах и регламентирующих документах
	Изменение законодательства и локальных нормативных актов
Управление проектом	Нарушение положений устава проекта и решений органов управления проектом (управляющего комитета и оперативного совета и т.п.)
	Некачественное планирование (сроков, длительности, структуры, взаимосвязей, ресурсов и т.п.)
	Недостаток ресурсов (финансовых, материально-технических и человеческих)
	Низкое качество инфраструктуры проектного офиса
Управление качеством	Низкое качество предпроектной документации, проектных решений
	Низкое качество организации и проведения испытаний (экспертизы)
	Низкое качество подготовки группы сопровождения (эксплуатации)
	Низкое качество подготовки (обучения) ключевых и конечных потребителей (пользователей)
	Низкое качество результатов испытаний (экспертизы)
Нарушение процедур документо-оборота	Нарушение сроков разработки проектной (предпроектной) документации
	Нарушение сроков согласования проектной (предпроектной) документации
	Нарушение сроков утверждения проектной (предпроектной) документации
	Низкое качество оформления проектной (предпроектной) документации
	Нарушения в организации согласования проектной (предпроектной) документации
Появление новых или неучтенных факторов, влияющих на отклонения	Внешние по отношению к проекту причины

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Отчет о статусе проекта (форма)

Дата составления отчета:									
ОТЧЕТ О СТАТУСЕ ПРОЕКТА									
ДАнные ПРОЕКТА									
Название проекта		Планоные сроки реализации							
<Название проекта>		<Дата начала> <Дата окончания>							
Исполнитель		Руководитель проекта							
<Наименование исполнителя>		<Ф.И.О. куратора проекта от инвестора>							
Заказчик		Куратор проекта от надзорного органа							
<Наименование заказчика>		<Ф.И.О. куратора проекта от заказчика>							
Отчетный период		Куратор проекта от функционального заказчика:							
<Дата> по <Дата>		<Ф.И.О. куратора проекта от функционального заказчика>							
СТАТУС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА									
№ п/п	Название фазы / этапа / задачи	Дата начала (факт / прогноз)	Дата завершения (прогноз)	Интегральная степень отклонения	Причины отклонений	Класс	Тип	Прогнозируемые риски	Перечень корректирующихся мероприятий
1	Фаза 1	01.01.2014	31.12.2014	Нет отклонения					
1.1	Этап 1.1	01.01.2014	31.12.2014	Существенное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций		Риск 1 Риск 2	Мероприятие 1 Мероприятие 2
1.1.1	Задача 1	01.01.2014	31.12.2014	Критичное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций		Риск 1 Риск 2	Мероприятие 1 Мероприятие 2
СТАТУС РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ				Сроки завершения разработки		Текущий статус			
№ п/п	Наименование документа	№ пункта плана	Плановый	Фактический	Состояние работ	Причины задержки	Предложения		
<№ п/п>	<Наименование документа>	<№ п/п>	<Дата>	<Дата>	<Состояние работ>	<Причины задержки>	<Предложения>		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Отчет о статусе проекта (форма) (продолжение)

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

№ п/п	Планируемые результаты	Фактические результаты и комментарии	Ответственный
<№ п/п>	<Перечень планируемых результатов>	<Перечень полученных результатов и комментариев>	<Ф.И.О. ответственного>

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

№ п/п	Планируемые результаты	Плановые даты	Ответственный
<№ п/п>	<Перечень планируемых результатов>	<Дата>	<Ф.И.О. ответственного>

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ

№ п/п	Название и краткое описание проблемной ситуации	Перечень действий по устранению проблемной ситуации	Перечень рисков, которые вызвали появление проблемной ситуации	Ответственный за устранение
<№ п/п>	<Название и краткое описание>	<Перечень действий по устранению>	<Перечень рисков>	<Ф.И.О. ответственного>

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ПРОЕКТА

№ п/п	Название и краткое описание риска	Уровень риска	Перечень действий		Ответственный за реагирование на риск
			Стратегии реагирования на риск	До возникновения риска / После возникновения риска	
<№ п/п>	<Название и краткое описание>	<Уровень риска>	<Стратегии реагирования>	<Перечень действий>	<Ф.И.О. ответственного>

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Карта рисков проекта (шаблон) и матрица вероятностей и последствий

КАРТА РИСКОВ ПРОЕКТА

№ п/п	Название и краткое описание риска	Тип риска	Статус	Вероятность возникновения риска	Степень влияния риска	Уровень риска	Стратегии реагирования на риск	Перечень действий		Ответственные за выявление риска	Ответственные за реагирование на риск
								До возникновения риска	После возникновения риска		
1.											
2.											
3.											

где «№ п/п» — порядковый номер риска в карте;

«Название и краткое описание риска» — название выявленного риска и его краткое описание: события, связанные с риском, области проекта, на которые влияет риск, причины риска и то, как он может повлиять на цели проекта и его ключевые параметры — содержание, сроки и бюджет;

«Тип риска» — негативный (угроза) или позитивный риск (благоприятная возможность);

«Статус» — возможный статус риска (под наблюдением, открытый, закрытый);

«Вероятность возникновения риска» — степень вероятности возникновения того или иного риска (очень высокая — 0,8–1, высокая — 0,4–0,8, средняя — 0,1–0,2, малая — 0,05–0,1, крайне малая — 0–0,05);

«Степень влияния риска» — влияние, которое риск оказывает на проект (малое, слабое, среднее, сильное, очень сильное);

«Уровень риска» — общая оценка уровня риска (критический, значительный, умеренный, незначительный);

«Стратегии реагирования на риск» — типы выбранных стратегий реагирования на тот или иной риск в проекте (принятие, уклонение, передача, снижение, использование, совместное использование, усиление);

«Перечень действий до возникновения риска» — перечень конкретных действий до возникновения риска по уменьшению влияния негативного или увеличению влияния позитивного риска на проект;

«Перечень действий после возникновения риска» — перечень конкретных действий после возникновения риска по уменьшению влияния негативного или увеличению влияния позитивного риска на проект;

«Ответственные за выявление риска» — участники проектной команды, которые отвечают за выявление определенного риска;

«Ответственные за реагирование на риски» — участники проектной команды, которые отвечают за реагирование на конкретный риск.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Карта рисков проекта (шаблон) и матрица вероятностей и последствий (продолжение)

МАТРИЦА ВЕРОЯТНОСТЕЙ И ПОСЛЕДСТВИЙ

Вероятность	Степень влияния на проект									
	Угрозы					Благоприятные последствия				
	Малое	Слабое	Среднее	Сильное	Очень сильное	Очень сильное	Сильное	Среднее	Слабое	Малое
Очень высокая	Незначительный	Умеренный	Значительный	Критический	Критический	Критический	Критический	Значительный	Умеренный	Незначительный
Высокая	Незначительный	Умеренный	Умеренный	Значительный	Критический	Критический	Значительный	Умеренный	Умеренный	Незначительный
Средняя	Незначительный	Незначительный	Умеренный	Значительный	Значительный	Значительный	Значительный	Умеренный	Незначительный	Незначительный
Малая	Незначительный	Незначительный	Умеренный	Умеренный	Значительный	Значительный	Умеренный	Умеренный	Незначительный	Незначительный
Крайне малая	Незначительный	Незначительный	Незначительный	Незначительный	Умеренный	Умеренный	Незначительный	Незначительный	Незначительный	Незначительный

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». — М.: Росстандарт, 2011.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). — М.: Project Management Institute (PMI), 2014.
3. *Guidance on Project Management (ISO 21500)* (2012). International Organization for Standardization (ISO).