

«УТВЕРЖДАЮ»

Председатель наблюдательного совета

_____ Э.Ш. Джураев

«___» _____ 2014г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К МОНИТОРИНГУ И УПРАВЛЕНИЮ
РИСКАМИ ХОДА РЕАЛИЗАЦИИ
ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ**

**НИИ Корпоративного и проектного управления
г. Москва
2014**

Регулярный мониторинг, как механизм повышения эффективности управления инвестиционными проектами

Общие положения

Система управления в компании представляет собой совокупность различных взаимодействующих *процессов* (основных, поддерживающих и управленческих), *инструментов* управления и *ресурсов*, и направлена на достижение определенных целей деятельности компании. Система управления характеризуется наличием **субъекта управления** (тот, кто управляет), **объекта управления** (тот, кем управляют), **управляющего воздействия (функции управления)** (каким образом субъект управления воздействует на объект управления) и **обратной связи** (реакция объекта управления на управляющее воздействие субъекта управления). Совокупность перечисленных элементов образует **контур управления**. Система управления является иерархической структурой, состоящей из следующих **уровней управления**: стратегический, тактический, оперативный и операционный.

Процесс управления в общем виде является совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих *операций* планирования, организации, исполнения и контроля, направленных на достижение определенной цели. Операции процесса управления характеризуется наличием входных (исходных) данных, используемых (потребляемых) *ресурсов*, управляющих воздействий и получаемых результатов (выходных данных). Различают следующие виды **ресурсов**: трудовые (человеческие), финансовые, материально-технические и временные.

Инструментами управления называют средства практической реализации управляющего воздействия (функции управления). Инструменты управления разделяют на: организационные, информационные, методические и др.

К наиболее важным процессам управления в компании относится *группа процессов проектного управления*. В данную группу входят процесс управления *проектами*, процесс управления *программами* и процесс управления *портфелем проектов*.

Проектом принято называть вид деятельности, направленный на достижение определенной *цели* (получение определенного *результата*) – создание уникального продукта или услуги; проект имеет определенные *ограничения* и *допущения* по срокам реализации, привлекаемым ресурсам, качеству получаемых результатов и уровню *риска*. К *ресурсам проекта* относят: интервал времени на реализацию проекта, совокупность *участников проекта* и другие средства (оборудование, материалы, инструменты, приборы и финансы), необходимые для успешной реализации проекта. Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.), планируемые результаты (с учетом требований к качеству) в совокупности образуют набор **ключевых показателей проекта**. Достижение ключевых показателей свидетельствует об успешной реализации проекта (достижении цели проекта).

Проект, как объект управления, является особой формой организации производственно-хозяйственной деятельности компании и состоит из двух основных взаимосвязанных процессов: *процесса реализации проекта* и *процесса управления проектом*.

Процесс реализации проекта направлен на достижение цели проекта (получение результата) в соответствии с его ключевыми показателями. Промежуток времени от момента появления проекта до момента его завершения составляет **жизненный цикл проекта**, который состоит из стадий, фаз и этапов реализации проекта. Стадии (подпроекты), фазы и этапы реализации проекта, как правило, выполняются последовательно и завершаются получением определенных результатов (событий) проекта (*вех*), необходимых для достижения цели проекта и состоят из логически связанных *задач (пакетов работ)* проекта. **Задачи проекта**, в свою очередь, состоят из логически связанных *работ* (краткосрочных действий), завершающихся, как правило, получением промежуточных результатов и выполняемое единичным ресурсом или группой однородных ресурсов. Проект может состоять из одной стадии или фазы реализации. В этом случае **жизненный цикл проекта** образуют только из этапы и задачи.

Управление проектом – это процесс планирования, организации, текущего руководства и контроля трудовых, финансовых, материально-технических и прочих ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения современных *методологий* и *технологий* проектного управления. Процесс управления проектом состоит из набора временных периодов (фаз), характеризующихся выполнением определенного набора однородных по своему назначению операций и направленных на достижение единой цели, которые называются *фазами управления проектом*.

Выделяют следующие **фазы управления проектом**:

1. Фаза инициирования.
2. Фаза планирования и организации.
3. Фаза выполнения и контроля.
4. Фаза завершения.

Фазы управления проектом выполняются последовательно и *итерационно* повторяются при переходе от одной фазы реализации проекта к другой фазе реализации проекта. Прохождение всех фаз управления проектом на одной фазе реализации проекта образует **цикл управления фазой реализации проекта**. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз управления проектом.

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

1. Управление содержанием проекта.
2. Управление сроками проекта.
3. Управление человеческими ресурсами в проекте.
4. Управление интеграцией проекта.
5. Управление коммуникациями в проекта.
6. Управление стоимостью проекта.

7. Управление рисками и проблемными ситуациями проекта.
8. Управление качеством проекта.
9. Управление закупками и контрактами проекта.

Состав выполняемых операций каждой из областей управления и их длительность зависит от текущей фазы реализации проекта и текущей фазы управления проектом. Схема взаимодействия процесса реализации проекта и процесса управления проектом представлена на Рисунке 1.

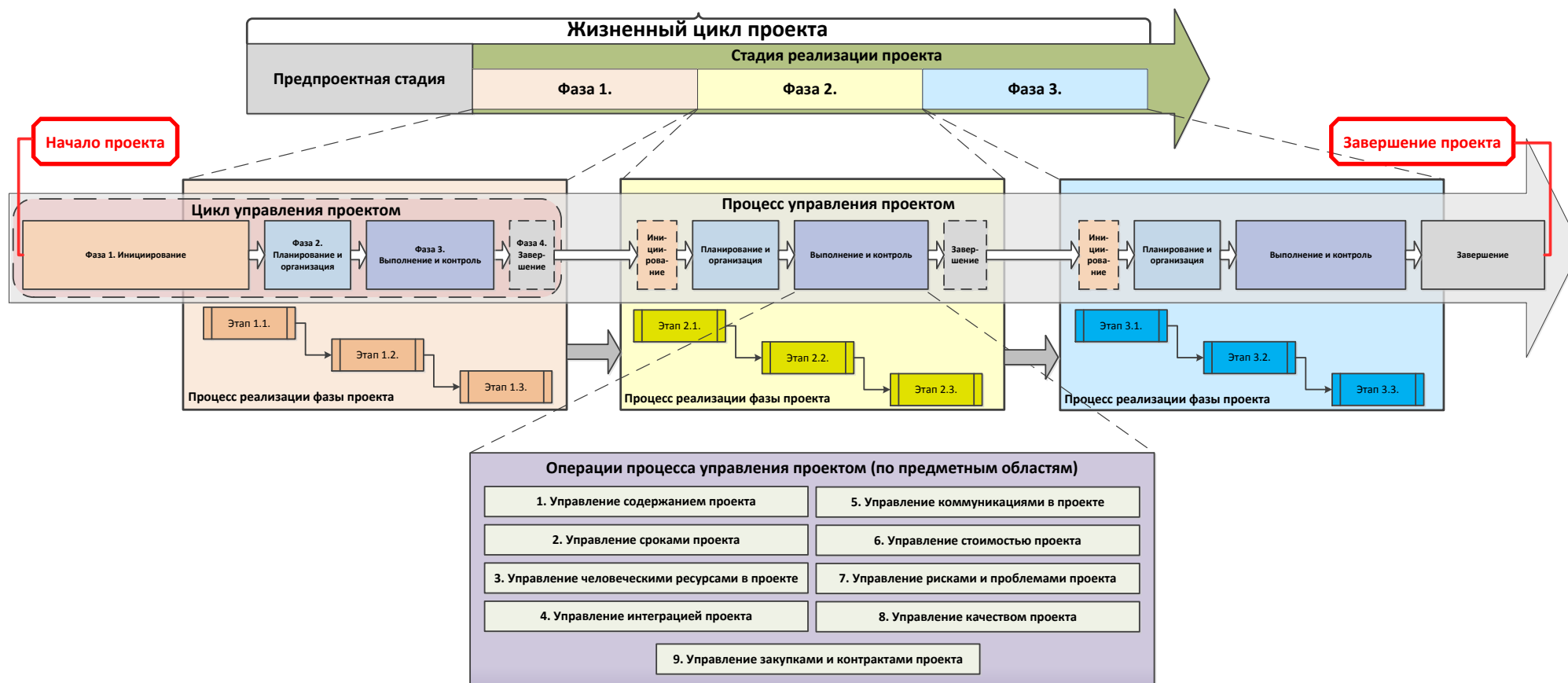


Рисунок 1. Схема взаимодействия процесса реализации проекта и процесса управления проектом

Программой называется совокупность взаимосвязанных друг с другом проектов, направленных на достижение общей цели и рассматриваемые, как единое целое при формировании, контроле и корректировке *портфеля проектов* в целях повышения его управляемости. **Управление программой** – это совокупность процессов управления, обеспечивающих скоординированную реализацию проектов, составляющих программу, и направленных на достижение общей цели программы.

Портфелем проектов называется совокупность проектов и программ, объединённых по целевому назначению и, как правило, по исполняющему их подразделению. **Управление портфелем проектов** – это совокупность процессов управления, обеспечивающих скоординированную реализацию всех проектов и программ, образующих портфель, для достижения стратегических целей компании.

Для управления проектом создается временная организационная структура управления, которая включает всех *заинтересованных лиц* (вместе образуют *круг заинтересованных лиц*) проекта, *команду проекта* (*проектную команду*), *проектный офис* и совокупность *проектных ролей* всех участников проекта. **Круг заинтересованных лиц** является уникальным для каждого проекта и может изменяться в зависимости от фазы управления проектом и/или фазы его реализации. К **заинтересованным лицам** проекта относится любое лицо, которое имеет безусловный интерес в достижении целей проекта: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы и др. **Участниками проекта** являются все лица, выполняющие определенные роли (роль) (т.е. установленный набор функций, обязанностей, полномочий и ответственностей) в проекте. В *команду проекта* входят все лица, принимающие непосредственное участие в реализации проекта. Команда проекта состоит из *команды управления проектом* и *рабочих групп проекта*.

Рабочая группа проекта – участники проекта, в чьи роли входят функции по реализации проекта.

Команда управления проектом – участники проекта, в чьи роли входят функции по управлению проектом. Команда управления проектом может состоять из нескольких *уровней управления*: стратегического, тактического, оперативного и операционного.

Стратегический уровень управления проектом образует **Комитет по мониторингу крупномасштабных проектов и программ**. В состав Комитета входят представители собственников и руководитель исполнительного органа Инвестора (Спонсор) проекта.

Тактический уровень управления проектом образует **Управляющий совет проекта (программы)**. В состав Управляющего совета входят: Представитель высшего руководства Заказчика (Функционального заказчика), представители высшего руководства от *заинтересованных лиц* (Инвестор (Спонсор), Заказчик, Функциональный заказчик, Надзорный орган (подразделение), Эксплуатирующая организация (подразделение)) и *Руководитель проекта*.

Оперативный уровень управления проектом образует **Оперативный совет проекта**. В состав Оперативного совета входят: *Руководитель проекта*, *Кураторы проекта* от *заинтересованных лиц* (Инвестор (Спонсор), Заказчик, Функциональный заказчик, Надзорный орган

(подразделение), Эксплуатирующая организация (подразделение) и Подрядчики (Соисполнители)) и *руководители рабочих групп проекта*.

Операционный уровень управления проектом действует на уровне *рабочих групп проекта*. Команду управления проектом операционного уровня образуют *руководители рабочих групп проекта*.

Система мониторинга

Одной из наиболее важных задач, решаемых системой управления, является своевременное выявление несоответствий определенных параметров объекта управления их целевым значениям и выработка соответствующих корректирующих воздействий субъектом управления. Решение данной задачи осуществляется с помощью соответствующих инструментов и операций процесса *контроля*. **Процесс контроля** заключается в проведении регулярного *мониторинга* и осуществлении требуемых корректирующих и упреждающих действий (мероприятий).

Остановимся на процессе мониторинга подробнее.

Мониторинг – это непрерывный процесс наблюдения за определенными параметрами (показателями) объекта (*объекта мониторинга*) и их регистрация (учет) по определенным правилам (критериям). Информация, собранная в процессе мониторинга, используется для последующего анализа на предмет выявления несоответствий (отклонений), определения причин их возникновения и разработки предложений по их устранению (*результаты мониторинга*). Результаты мониторинга используются для последующей подготовки корректирующих и упреждающих действий (мероприятий).

В рамках *группы процессов проектного управления* мониторинг проводится на всех *уровнях управления* на протяжении всего жизненного цикла проекта / программы / портфеля проектов и характеризуется следующими параметрами (см. Приложение 1.):

1. **Уровень мониторинга.** Различают следующие уровни мониторинга: стратегический, тактический, оперативный и операционный.
2. **Периодичность проведения.** В зависимости от уровня, мониторинг проводится со следующей периодичностью: ежегодно, по полугодиям, ежеквартально (стратегический уровень); ежеквартально, ежемесячно (тактический уровень); ежемесячно, раз в две недели, еженедельно (оперативный уровень); ежедневно (операционный уровень).
3. **Объект мониторинга.** В зависимости от уровня, объектом мониторинга являются: программа / крупномасштабный проект (стратегический уровень); проект программы, фаза / этап проекта (тактический уровень); этап / задача проекта (оперативный уровень); задача / работа проекта (операционный уровень).
4. **Субъект мониторинга.** В зависимости от уровня, мониторинг проводится следующими субъектами: Комитетом по мониторингу крупномасштабных проектов и программ при Совете директоров (Наблюдательном совете) компании (стратегический уровень); Управляющим советом проекта / программы (тактический уровень); Оперативным советом проекта / Руководителем проекта (оперативный уровень); Руководителем рабочей группы проекта (операционный уровень).

5. **Наблюдаемые показатели.** В зависимости от уровня и объекта мониторинга, осуществляется наблюдение за следующими параметрами (показателями): критичные риски и проблемы программ / крупномасштабных проектов, ключевые показатели портфеля проектов (стратегический уровень); критичные риски и проблемы проектов программы, ключевые показатели программы (тактический уровень); ключевые показатели проекта (оперативный уровень); выполнение задач / работ проекта, промежуточные результаты проекта (операционный уровень).
6. **Период анализа.** В зависимости от уровня и периодичности проведения мониторинга, при анализе используются показатели, собранные за следующие прошедшие периоды времени: год, полгода, квартал (стратегический уровень); квартал, месяц (тактический уровень); месяц, две недели, неделя (оперативный уровень); один день (операционный уровень).
7. **Срок проведения анализа.** В зависимости от уровня и периодичности проведения мониторинга, анализ собранных показателей должен быть проведен: до конца первого квартала нового года (ежегодный мониторинг); до конца второго месяца нового полугодия (мониторинг по полугодиям); до конца первого месяца нового квартала (ежеквартальный мониторинг); до конца первой декады нового месяца (ежемесячный мониторинг); до конца первой недели (мониторинг раз в две недели); до среды (еженедельный мониторинг); в первой половине следующего рабочего дня (ежедневный мониторинг).
8. **Результаты мониторинга.** В зависимости от уровня, объекта мониторинга и результативности проведенного анализа результатами мониторинга являются: 1) фактические значения ключевых показателей портфеля проектов, 2) перечень корректирующих действий для критичных проблем портфеля проектов / программ / крупномасштабных проектов, 3) перечень упреждающих действий для выявленных критических рисков портфеля проектов / программ / крупномасштабных проектов (стратегический уровень); 1) фактические значения ключевых показателей программы, 2) перечень корректирующих действий для критичных проблем проектов программы, 3) перечень упреждающих действий для выявленных критических рисков проектов программы (тактический уровень); 1) фактические значения ключевых показателей проекта, 2) перечень корректирующих действий для проблем проекта, 3) перечень упреждающих действий для выявленных рисков проекта (оперативный уровень); информация о фактическом ходе выполнения отдельных задач / работ проекта (операционный уровень);
9. **Форма предоставления результатов.** В зависимости от уровня, результаты мониторинга оформляются в виде следующих документов: Отчет о ходе реализации портфеля проектов (стратегический уровень) (Приложение 2.); Отчет о ходе реализации крупномасштабного проекта / программы (тактический уровень) (Приложение 3.); Еженедельный отчет о статусе проекта (оперативный уровень) (Приложение 4.); Отчет о выполнении задачи / работы (операционный уровень) (письмо электронной почты / отчет инструментального средства управления проектами, например, MS Project).
10. **Порядок рассмотрения/утверждения результатов.** В зависимости от уровня, субъекта мониторинга и формы предоставления, результаты мониторинга: рассматриваются на заседании Комитета по мониторингу крупномасштабных проектов и программ при Совете директоров (Наблюдательном совете) компании и утверждаются Решением Комитета (стратегический уровень); рассматриваются на заседании Управляющего совета проекта /

программы и утверждаются Протоколом заседания (тактический уровень); рассматриваются на заседании Оперативного совета проекта / на совещании о статусе проекта и утверждаются Протоколом заседания/совещания (оперативный уровень); рассматриваются на совещании рабочей группы проекта и утверждаются личным решением руководителя рабочей группы проекта (операционный уровень).

Пример проведения комплексного мониторинга представлен на Рисунке 2.

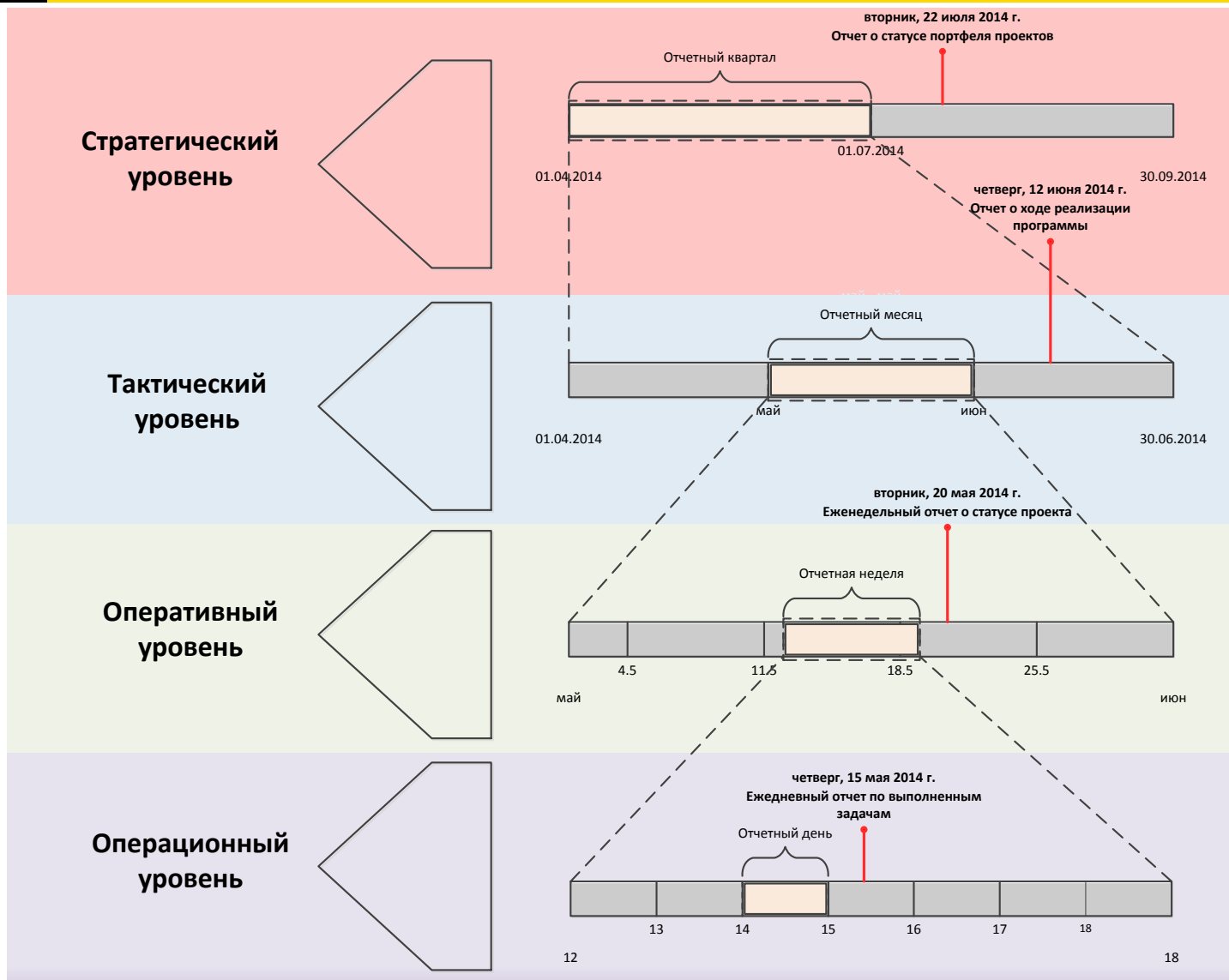


Рисунок 2. Пример проведения комплексного мониторинга

Приложение 1. Основные характеристики процесса мониторинга в системе проектного управления

Уровень мониторинга	Объект мониторинга	Субъект мониторинга	Наблюдаемые показатели	Периодичность мониторинга	Период анализа	Срок проведения анализа	Результаты мониторинга	Форма предоставления результатов	Порядок рассмотрения (утверждения) результатов
Стратегический	Программы. Крупномасштабные проекты	Комитет по мониторингу крупномасштабных проектов и программ при Совете директоров (Наблюдательном совете)	Ключевые показатели портфеля проектов. Критичные риски и проблемы крупномасштабных проектов / программ	Ежегодно	Год	До конца первого квартала нового года	1) фактические значения ключевых показателей портфеля проектов; 2) перечень корректирующих действий для критичных проблем портфеля проектов / программ / крупномасштабных проектов; 3) перечень упреждающих действий для выявленных критических рисков портфеля проектов / программ / крупномасштабных проектов	Отчет о ходе реализации портфеля проектов (форма отчета в Приложении 2)	На заседании Комитета (Решением Комитета)
				По полугодиям	Полугодие	До конца второго месяца нового полугодия			
				Ежеквартально	Квартал	До конца первого месяца нового квартала			
Тактический	Проекты программы. Фазы / этапы проекта	Управляющий совет проекта / программы	Ключевые показатели программы. Критичные риски и проблемы проектов программы	Ежеквартально	Квартал	До конца первого месяца нового квартала	1) фактические значения ключевых показателей программы; 2) перечень корректирующих действий для критичных проблем	Отчет о ходе реализации крупномасштабного проекта / программы (форма отчета в Приложении 3)	На заседании Совета (Протоколом заседания)

Уровень мониторинга	Объект мониторинга	Субъект мониторинга	Наблюдаемые показатели	Периодичность мониторинга	Период анализа	Срок проведения анализа	Результаты мониторинга	Форма предоставления результатов	Порядок рассмотрения (утверждения) результатов
				Ежемесячно	Месяц	До конца первой декады нового месяца	проектов программы; 3) перечень упреждающих действий для выявленных критических рисков проектов программы		
Оперативный	Этапы / задачи проекта	Оперативный совет проекта / Руководитель проекта	Ключевые показатели проекта	Ежемесячно	Месяц	До конца первой декады нового месяца	1) фактические значения ключевых показателей проекта; 2) перечень корректирующих действий для проблем проекта; 3) перечень упреждающих действий для выявленных рисков проекта	Еженедельный отчет о статусе проекта (форма отчета в Приложении 4)	На заседании Совета / На статусном совещании проекта (Протоколом заседания / совещания)
				Раз в две недели	Две недели	До конца первой недели			
				Еженедельно	Неделя	До среды			
Операционный	Отдельные задачи (работы) проекта	Руководитель рабочей группы проекта	Выполнение отдельных задач (работ) проекта	Ежедневно	Рабочий день	В первой половине следующего рабочего дня	Информация о фактическом ходе выполнения отдельных задач / работ проекта	Отчет о выполнении задачи / работы (письмо электронной почты / отчет инструментального средства управления проектами, например, MS Project)	На совещании рабочей группы (решением руководителя).

Приложение 3. Отчет о ходе реализации крупномасштабного проекта / программы

Дата составления отчета: XX.XX.20__

**ОТЧЕТ О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЕКТА / ПРОГРАММЫ**

ДАННЫЕ ПРОЕКТА / ПРОГРАММЫ								
Название проекта / программы:				Плановые сроки реализации:				
<Название проекта>				<Дата начала>		<Дата окончания>		
Исполнитель:		Инвестор:		Руководитель проекта:		Куратор проекта от Инвестора:		
<Наименование исполнителя>		<Наименование инвестора>		<Ф.И.О. Руководителя проекта>		<Ф.И.О. Куратора проекта от Инвестора>		
Заказчик:		Функциональный заказчик:		Куратор проекта от Заказчика:		Куратор проекта от надзорного органа:		
<Наименование заказчика>		<Наименование ФЗ>		<Ф.И.О. Куратора проекта от Заказчика>		<Ф.И.О. Куратора проекта от надзорного органа>		
Отчетный период:		Эксплуатирующая организация:		Куратор проекта от Функционального заказчика:		Куратор проекта от эксплуатирующей организации:		
с	<Дата>	по	<Дата>	<Наименование ЭО>	<Ф.И.О. Куратора проекта от Функционального заказчика>		<Ф.И.О. Куратора проекта от эксплуатирующей организации>	
СТАТУС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА / ПРОГРАММЫ								
№ п/п	Название Проекта / Фазы / Этапа	Дата начала (факт / прогноз)	Дата завершения (прогноз)	Интегральная степень отклонения	Причины отклонений		Прогнозируемые риски	Перечень корректирующих мероприятий
					Класс	Тип		
1	Проект 1.	__.__.20__	__.__.20__	Нет				

				<i>отклонения</i>				
1.1.	Фаза 1.1.	___.20__	___.20__	Существенное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	Риск 1. Риск 2.	Мероприятие 1. Мероприятие 2.
1.1.1.	Этап 1	___.20__	___.20__	Критичное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	Риск 1. Риск 2.	Мероприятие 1. Мероприятие 2.
КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД								
№ п/п	Планировалось выполнить			Результаты и комментарии				Ответственный
<№ п/п>	<Перечень планируемых результатов>			<Перечень полученных результатов и комментарии>				<Ф.И.О. ответственного>
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД								
№ п/п	Планируется выполнить					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	Стратегии реагирования на риск	Перечень действий		Отв. за выявление риска	Отв. за реагирование на риск	
				до возникновения	после возникновения			
<№ п/п>	<Название и краткое описание>	<Уровень риска>	<Стратегии реагирования>	<Перечень действий>	<Перечень действий>	<Ф.И.О. ответственного>	<Ф.И.О. ответственного>	

Приложение 4. Еженедельный отчет о статусе проекта

Дата составления отчета: XX.XX.20__

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ О СТАТУСЕ ПРОЕКТА

ДАННЫЕ ПРОЕКТА								
Название проекта:				Плановые сроки реализации:				
<Название проекта>				<Дата начала>		<Дата окончания>		
Исполнитель:		Инвестор:		Руководитель проекта:		Куратор проекта от Инвестора:		
<Наименование исполнителя>		<Наименование инвестора>		<Ф.И.О. Руководителя проекта>		<Ф.И.О. Куратора проекта от Инвестора>		
Заказчик:		Функциональный заказчик:		Куратор проекта от Заказчика:		Куратор проекта от надзорного органа:		
<Наименование заказчика>		<Наименование ФЗ>		<Ф.И.О. Куратора проекта от Заказчика>		<Ф.И.О. Куратора проекта от надзорного органа>		
Отчетный период:		Эксплуатирующая организация:		Куратор проекта от Функционального заказчика:		Куратор проекта от эксплуатирующей организации:		
с	<Дата>	по	<Дата>	<Наименование ЭО>		<Ф.И.О. Куратора проекта от Функционального заказчика>		
		<Ф.И.О. Куратора проекта от эксплуатирующей организации>						
СТАТУС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА								
№ п/п	Название Фазы / Этапа / Задачи	Дата начала (факт / прогноз)	Дата завершения (прогноз)	Интегральная степень отклонения	Причины отклонений		Прогнозируемые риски	Перечень корректирующих мероприятий
					Класс	Тип		
1	<i>Фаза 1.</i>	__.__.20__	__.__.20__	<i>Нет отклонения</i>				

1.1.	Этап 1.1.	___20__	___20__	Существенное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	Риск 1. Риск 2.	Мероприятие 1. Мероприятие 2.	
1.1.1.	Задача 1	___20__	___20__	Критичное	Изменение объема проекта	Добавление / исключение функций	Риск 1. Риск 2.	Мероприятие 1. Мероприятие 2.	
СТАТУС РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ									
№ п/п	Наименование документа	№ пункта плана	Сроки завершения разработки		Текущий статус				
			Плановый	Фактический	Состояние разработки	Причины задержки	Предложения		
<i><Название фазы (этапа) проекта></i>									
<i><№ n/n></i>	<i><Наименование документа></i>	<i><№ n/n></i>	<i><Дата></i>	<i><Дата></i>	<i><Состояние разработки></i>	<i><Причины задержки></i>	<i><Предложения></i>		
КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД									
№ п/п	Планировалось выполнить			Результаты и комментарии			Ответственный		
<i><№ n/n></i>	<i><Перечень планируемых результатов></i>			<i><Перечень полученных результатов и комментарии></i>			<i><Ф.И.О. ответственного></i>		
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД									
№ п/п	Планируется выполнить					Плановые даты		Ответственный	
<i><№ n/n></i>	<i><Перечень планируемых результатов></i>					<i><Дата></i>		<i><Ф.И.О. ответственного></i>	
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	
<i><№ n/n></i>	<i><Название и краткое описание></i>		<i><Перечень действий по устранению></i>			<i><Перечень рисков></i>		<i><Ф.И.О. ответственного></i>	
КЛЮЧЕВЫЕ РИСКА ПРОЕКТА									
№ п/п	Название и краткое описание риска	Уровень риска	Стратегии реагирования на риск	Перечень действий		Отв. за выявление риска	Отв. за реагирование на риск		
				до возникновения	после возникновения				
<i><№ n/n></i>	<i><Название и краткое описание></i>	<i><Уровень></i>	<i><Стратегии></i>	<i><Перечень действий></i>	<i><Перечень действий></i>	<i><Ф.И.О.></i>	<i><Ф.И.О.></i>		

		<i>риска></i>	<i>реагирования></i>			<i>ответственного></i>	<i>ответственного></i>
--	--	------------------	-------------------------	--	--	---------------------------	---------------------------

Подготовил:

Согласовано:

Согласовано:

Согласовано:

Согласовано:

Утверждаю:

Администратор
проекта

Куратор
проекта

Куратор
проекта

Куратор
проекта

Куратор
проекта

Руководитель
проекта

_____ /Ф.И.О./

_____ /Ф.И.О./

_____ /Ф.И.О./

_____ /Ф.И.О./

_____ /Ф.И.О./

_____ /Ф.И.О./

«_» _____ 20__ г.

«_» _____ 20__ г.

«_» _____ 20__ г.

«_» _____ 20__ г.

«_» _____ 20__ г.

«_» _____ 20__ г.