



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, РИСКИ, КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ ПРОЕКТА

семинар для административных команд
(август 2022)

Что такое управление проектами?

- **Проект** — это процесс с четко обозначенными сроками, цель которого — создать уникальный продукт или получить некие инновационные результаты.
- **Управление проектами** — это конкретная деятельность, направленная на реализацию всех поставленных проектом задач.



В чём отличие проекта от повседневных действий?

Проект

- У каждого проекта есть своя уникальная цель и временные ограничения на ее достижение.
- Проект имеет свойство завершаться, достигнув заданной цели.

Повседневные действия

- В повседневных действиях цель повторяющаяся, дедлайны также.
- Повседневные действия имеют нескончаемый характер и их цель — поддержание нормального функционирования организации.

Что включает в себя управление проектами?

Последовательность действий:

- определение и формирование требований к проекту;
- постановка максимально четких и понятных целей;
- установка и реализация коммуникации между задействованными в проекте сторонами;
- уравнивание проектных ограничений: в частности бюджета, ресурсов, рисков, сроков, качества;
- общение с командой, учет их потребностей/пожеланий/ожиданий и коррекция существующих планов в соответствии с полученным материалом.

инициация проекта



планирование



исполнение и контроль



завершение

Как составить реалистичный график проекта?

- **Ошибки планирования** обычно возникают из-за грубой недооценки времени, необходимого на выполнение заданий, и могут вызвать серьезные упущения в графике.

Необходимые действия

- ✓ Для проверки опирайтесь на графики предыдущих проектов.
- ✓ Используйте ПО для учета рабочего времени, чтобы определить, сколько времени обычно занимает то или иное задание.
- ✓ Попросите сотрудников проверить свои графики.

Как оптимизировать график проекта?

- ✓ Определение критического пути
- ✓ Выравнивание ресурсов
- ✓ Анализ сценариев «что если»
- ✓ Учёт опережений и задержек
- ✓ Сжатие расписания

Если представить проект как набор задач, то **критический путь** – это самая длинная цепочка последовательно выполняемых задач от начала до конца проекта. Соответственно, если время какой-то задачи НЕ из этой цепочки увеличится – то на общий срок проекта это не повлияет. Но если время любой задачи на критическом пути вырастет хотя бы на день, то сдвинется срок всего проекта.

Что такое управление рисками?

- **Риск проекта** — это неопределенное событие или условие, которое положительно или отрицательно влияет на цели проекта.
- **Анализ рисков и управление ими** — это процесс, который позволяет видеть как отдельные рисковые события, так и общий риск, и проактивно ими управлять, достигая успеха путем снижения угроз, реализации возможностей и получения наилучших результатов.

Шаг 1 - идентификация рисков.

Шаг 2 - оценка рисков

Шаг 3 - распределение ответственности за те или иные риски между участниками проектной команды.

Шаг 4 - реакция на риски.

Шаг 5 - планирование постоянного мониторинга новых рисков и их устранения.

Как идентифицировать риски?

- ✓ **Типовая спецификация** - это заявление о наличии риска, основанное на полученной информации о причинах, последствиях, воздействии, областях риска и событиях. Зафиксировать все это в определенной последовательности помогает структурированный шаблон.
- ✓ **Базовая идентификация** - это ответ на два вопроса о потенциальных рисках: почему с данными рисками должны (или не должны) столкнуться именно мы, и сталкивались ли мы с ними ранее.
- ✓ **Подробная идентификация** - это более трудоемкий шаг, чем предыдущие, но он обеспечивает детализацию, необходимую для верной оценки риска. В управлении проектами выделяют пять необходимых инструментов: интервьюирование, анализ предположений, анализ документов, дельфийский метод, мозговой штурм.
- ✓ **Перекрестная проверка** – это этап в ходе которого риски сопоставляются с соответствующими частями работ. На этом этапе у вас начинает формироваться представление о том, какие части проекта более рискованны, чем другие, и какие стратегии снижения риска следует применить.

Стратегии управления рисками

✓ **Уклонение** - исключение опасности. Включает все меры, чтобы защитить цели проекта от угрозы. Возможно, придется изменить сами цели — смягчить требования, узнать дополнительную информацию. Например, если появляется риск сорвать сроки проекта, можно попробовать упростить продукт и сократить количество задач.

✓ **Передача** - передача ответственности за последствия риска третьей стороне. Угроза все еще реальна, но устранить ее предстоит другим людям. Стратегия эффективная, но за принятый риск придется выделить вознаграждение. Главные примеры ведения этой стратегии — страховка, гарантии выплат и гарантийное обслуживание.

✓ **Снижение** - снижение вероятности риска или его негативных последствий с помощью профилактических мер. Чтобы перестраховаться, можно, например, заранее выбирать только опытных и проверенных участников проекта и партнеров.

✓ **Принятие** - реагирование на последствия рисков без вмешательства в сам проект. Когда исключить или снизить риски проекта невозможно, их приходится принимать — работать с негативными событиями уже после того, как они произошли. Принятие может быть пассивным и активным. Пассивное представляет собой игнорирование событий риска и экстренные меры по устранению последствий. Активное принятие — создание резерва ресурсов на случай опасности. К резервным ресурсам относятся, например, деньги, время, загруженность проектной группы.

Пример идентификации риска

Утверждение

В онлайн-конференции в качестве активных спикеров смогут принять участие не более 100 человек из-за ограничений, действующих на платформе видеоконференцсвязи

Причина	Действующий тариф не позволяет подключить более 100 участников
Эффект	Часть заявок на активное участие в конференции придётся отклонить
Влияние	Снижение уровня доверия к организаторам конференции, падение престижа мероприятия
Области риска	Имидж организации
Мероприятие	Онлайн-конференция

Пять самых популярных и востребованных функций программного обеспечения для управления проектами

1

совместное использование файлов

2

отслеживание времени

3

интеграция с электронной почтой

4

диаграммы Ганта

5

управление бюджетом

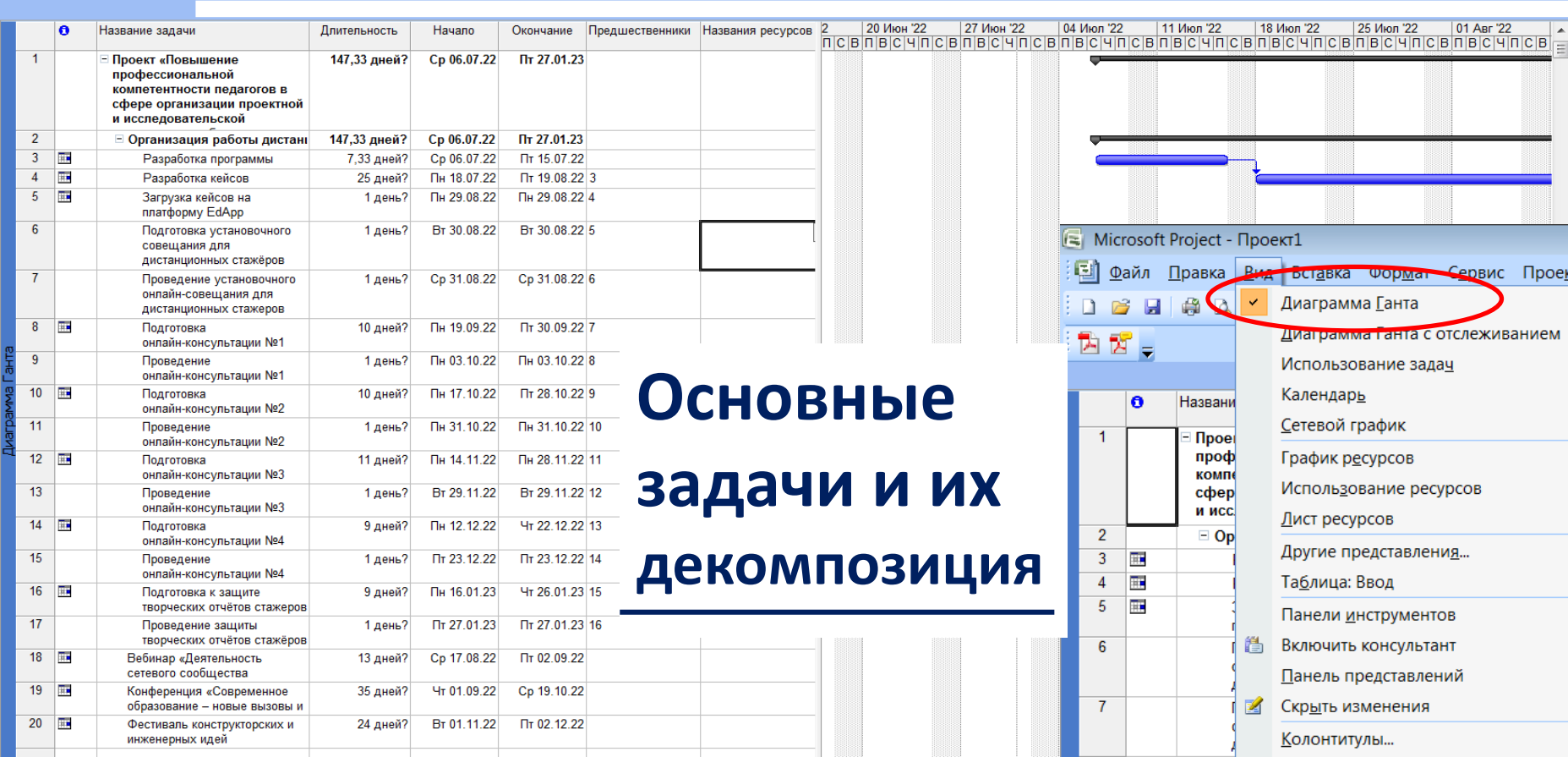
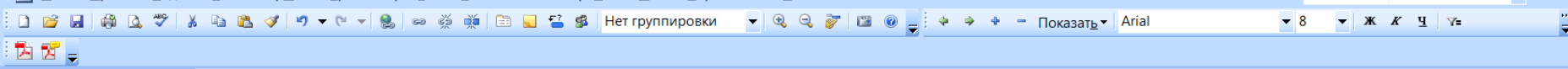


 **monday.com**

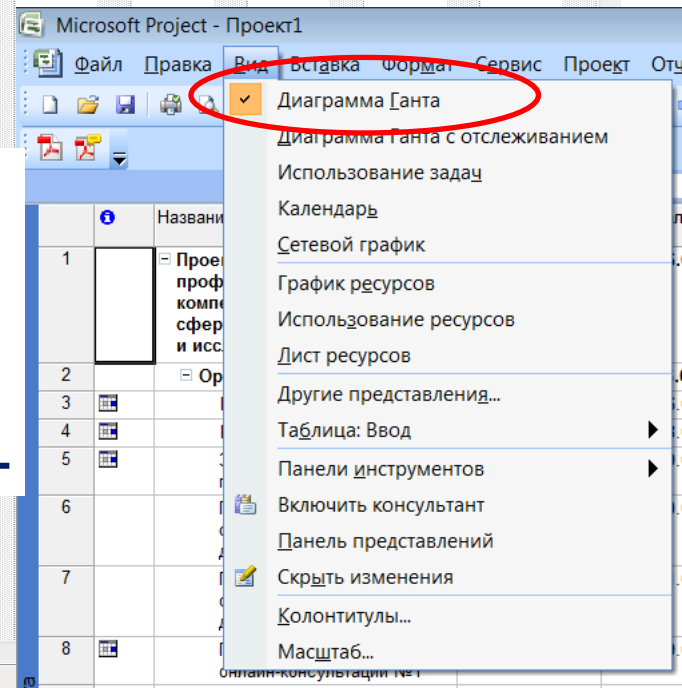
 **wrike** help center



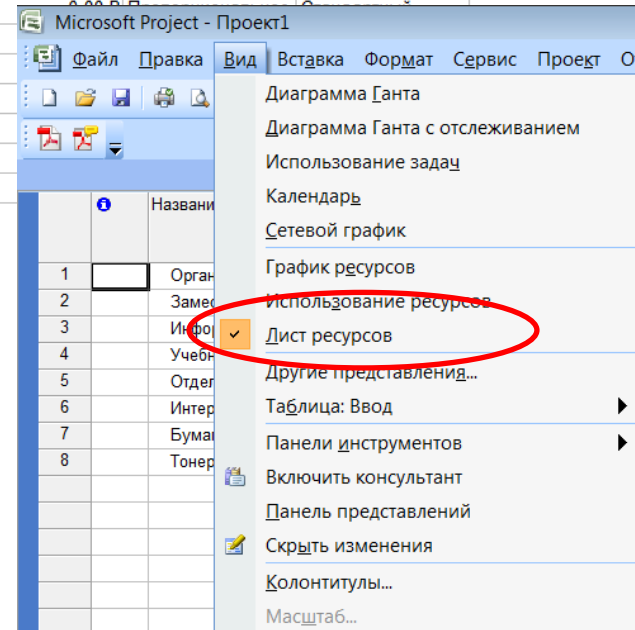
ADVANTA
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



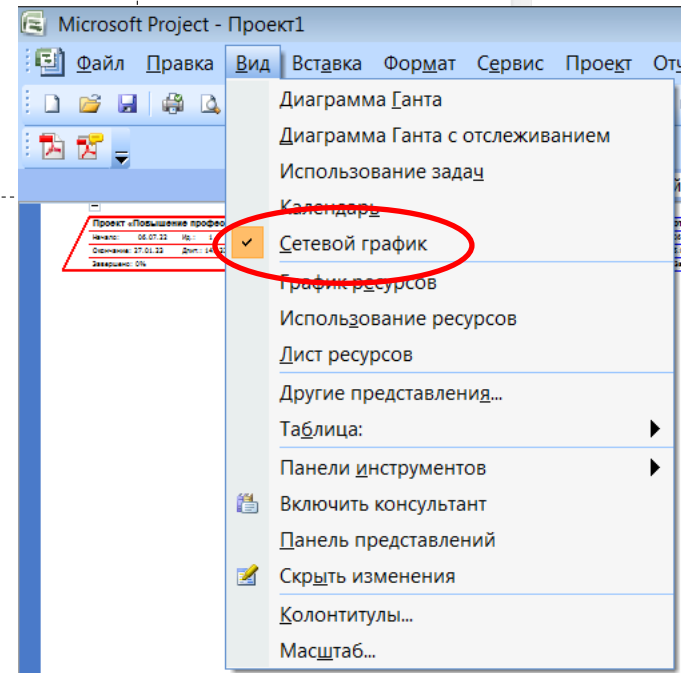
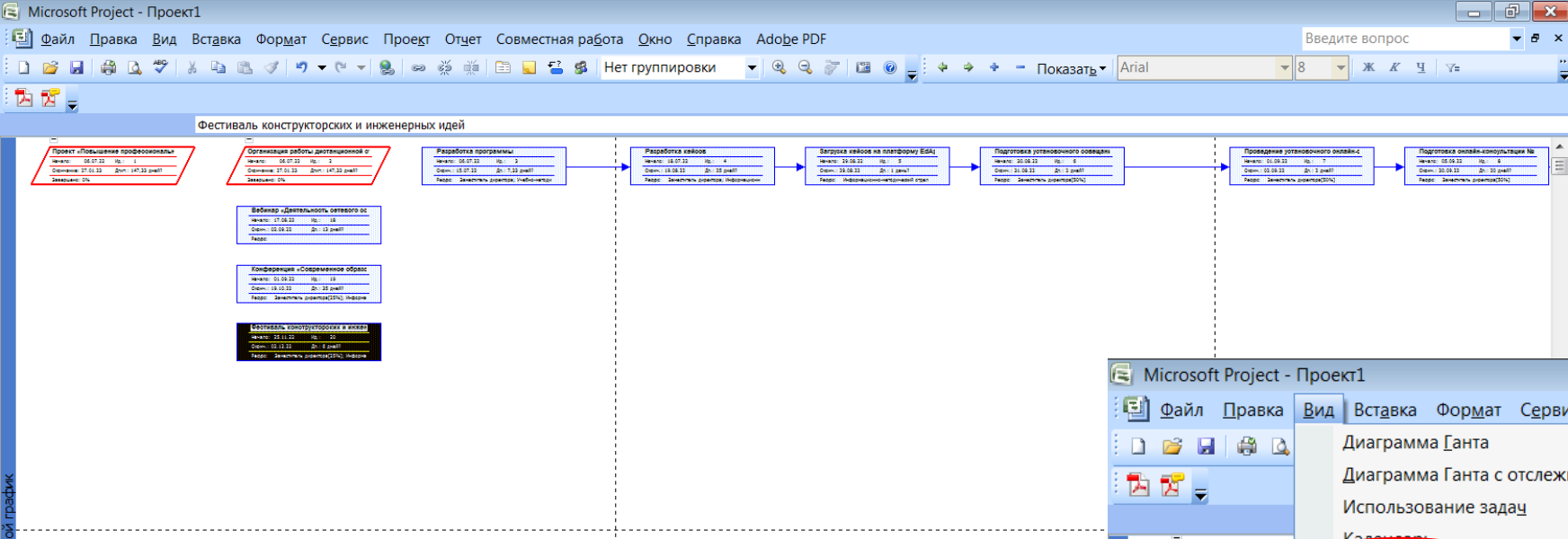
Основные задачи и их декомпозиция



	И	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на исполыз.	Начисление	Базовый календарь	Код
1		Организационно-методич	Трудовой		ОМО		300%	125,00 Р/ч	125,00 Р/ч	0,00 Р	Пропорциональное	Стандартный	
2		Заместитель директора	Трудовой		ЗД		100%	250,00 Р/ч	250,00 Р/ч	0,00 Р	Пропорциональное	Стандартный	
3		Информационно-методич	Трудовой		ИМО		200%	125,00 Р/ч	125,00 Р/ч	0,00 Р	Пропорциональное	Стандартный	
4		Учебно-методический отд	Трудовой		УМО		200%	125,00 Р/ч	0,00 Р/ч	0,00 Р	Пропорциональное	Стандартный	
5		Отдел оценки качества о	Трудовой		ООКО		100%	125,00 Р/ч	0,00 Р/ч				
6		Интернет-трафик	Затраты		И								
7		Бумага	Материальный	Упаковка	Б			1 500,00 Р					
8		Тонер	Материальный	Килограмм	Т			3 000,00 Р					



Планирование ресурсного обеспечения проекта



Сетевой график

Критические задачи автоматически выделяются красным

Критический путь

Меню: **Формат** Сервис Проект Отчет Совместная работа Окно Справка Adobe PDF

Панель инструментов: Нет группировки

Календарная сетка: 19 Дек '22, 26 Дек '22, 02 Янв '23, 09 Янв '23, 16 Янв '23, 23 Янв '23, 30 Янв '23

затраты	Базовые	Отклонение	Фактические	Июн '22	04 Июл '22	11 Июл '22
383,33 Р	0,00 Р	202 383,33 Р	0,00 Р			
133,33 Р	0,00 Р	144 633,33 Р	0,00 Р			
333,33 Р	0,00 Р	18 333,33 Р	0,00 Р			
100,00 Р	0,00 Р	64 000,00 Р	0,00 Р			

Мастер диаграмм Ганта

Какие сведения нужно отображать на диаграмме Ганта?

- Стандартные
- Критический путь
- Базовый план
- Другие: _____
- Настроить диаграмму Ганта

Кнопки: Отмена, < Назад, Далее >, Готово

Текст в нижней части: [25%];Информационно-методический отдел[25%];Организационно-методический отдел[25%];Учебно-методический отд

Рамки начала задачи X

Следующие факторы влияют на дату начала:

1 - Проект «Повышение профессиональной компетентности педагогов в сф организации проектной и исследователь деятельности обучающихся»

Задача:

Начало: **Ср 06.07.22**

- Подзадачи:
 - 2 - Организация работы дистанционной стажировочной площадки «Проект и проектное мышление»**

Сетевой график с описанием

Критическая сумм. задача:	Проект «Повышение профессиональной компетентности педагогов в сф организации проектной и исследователь деятельности обучающихся»	Ид.: 1
Длительность:	147,33 дней?	Завершено: 0%
Начало:	Ср 06.07.22	Окончание: Пт 27.01.23

Критическая сумм. задача:	Организация работы дистанционной стажировочной площадки «Проект и проектное мышление»	Ид.: 2
Длительность:	147,33 дней?	Завершено: 0%
Начало:	Ср 06.07.22	Окончание: Пт 27.01.23

Некритическая задача:	Вебинар «Деятельность сетевого сообщества «Повышение профессиональной компетентности педагогов в сф организации проектной и исследователь деятельности обучающихся»	Ид.: 18
Длительность:	13 дней?	Завершено: 0%
Начало:	Ср 17.08.22	Окончание: Пт 02.09.22
Ресурсы:		

Некритическая задача:	Конференция «Современное образование и инженерные идеи»	Ид.: 19
Длительность:	35 дней?	Завершено: 0%
Начало:	Чт 01.09.22	Окончание: Ср 19.10.22
Ресурсы:	Заместитель директора[25%]; Информаци	

Некритическая задача:	Фестиваль конструкторских и инженерных идей	Ид.: 20
Длительность:	6 дней?	Завершено: 0%
Начало:	Пт 25.11.22	Окончание: Пт 02.12.22
Ресурсы:	Заместитель директора[25%]; Информаци	

Некритическая задача:

Длительность:

Начало:

Ресурсы:

Рамки начала задачи

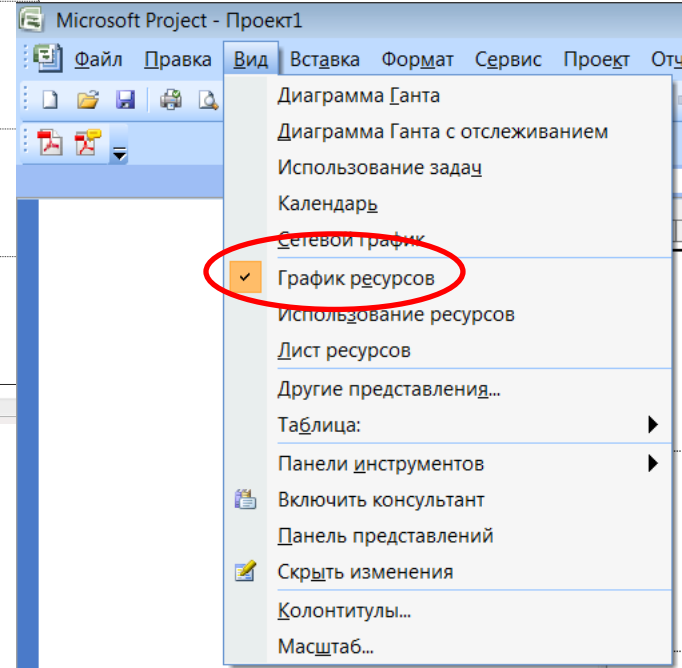
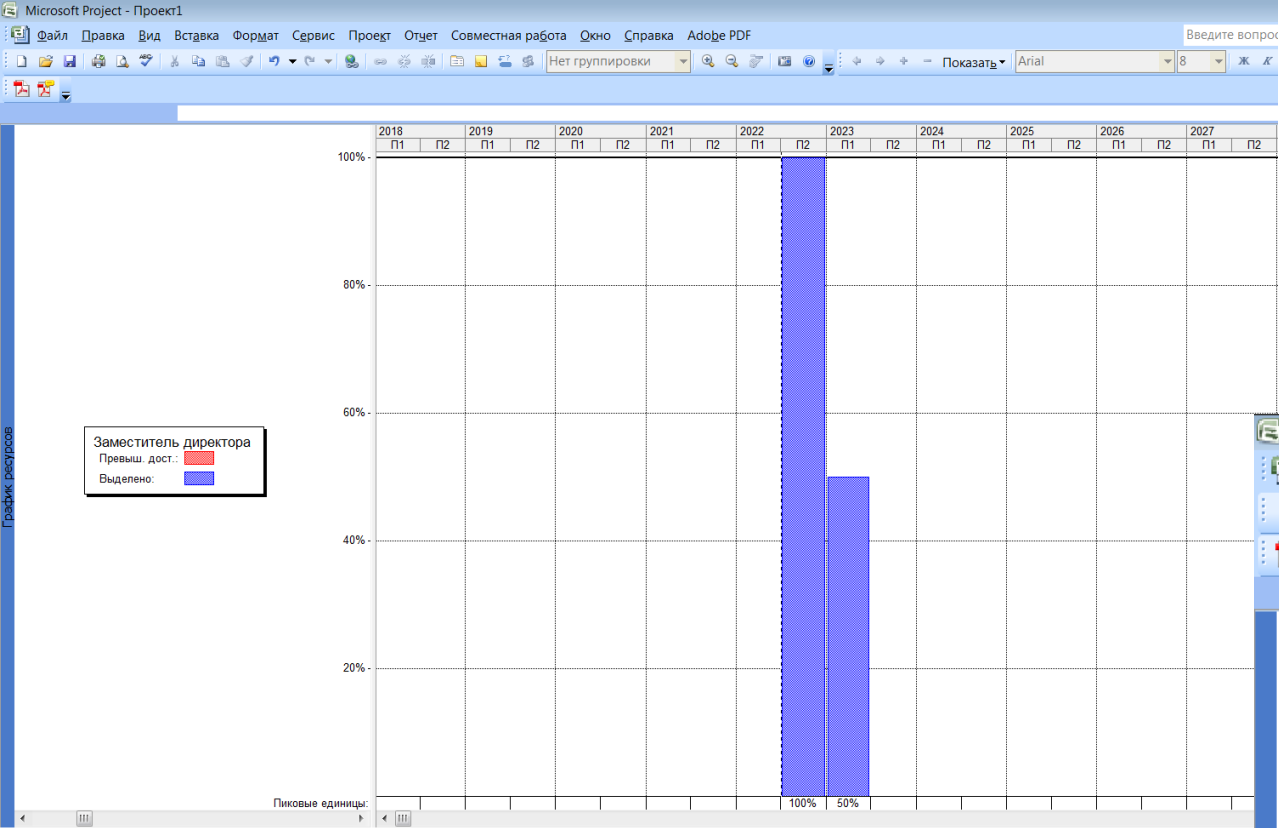
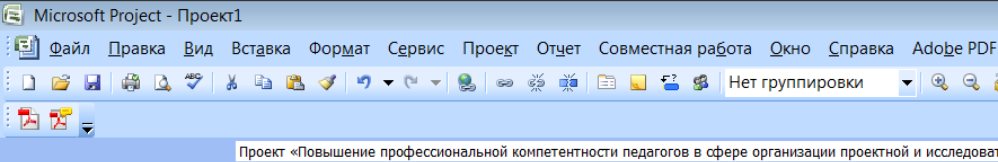


График ресурсов



Затраты

Проект «Повышение профессиональной компетентности педагогов в сфере организации проектной и исследова

	Название задачи	Фиксированные затраты	Начисление фикс. затрат	Общие затраты	Базовые	Отклонение	Фактические
1	Проект «Повышение профессиональной компетентности педагогов в сфере организации	0,00 Р	Пропорциональное	202 383,33 Р	0,00 Р	202 383,33 Р	0,00 Р
2	Организация работ	0,00 Р	Пропорциональное	144 633,33 Р	0,00 Р	144 633,33 Р	0,00 Р
3	Разработка програм	0,00 Р	Пропорциональное	18 333,33 Р	0,00 Р	18 333,33 Р	0,00 Р
4	Разработка кейсов	0,00 Р	Пропорциональное	64 000,00 Р	0,00 Р	64 000,00 Р	0,00 Р
5	Загрузка кейсов на платформу EdApp	0,00 Р	Пропорциональное	1 000,00 Р	0,00 Р	1 000,00 Р	0,00 Р
6	Подготовка установочного совещания для	0,00 Р	Пропорциональное	2 000,00 Р	0,00 Р	2 000,00 Р	0,00 Р
7	Проведение установочного онлайн-совещания	0,00 Р	Пропорциональное	2 000,00 Р	0,00 Р	2 000,00 Р	0,00 Р
8	Подготовка онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	20 000,00 Р	0,00 Р	20 000,00 Р	0,00 Р
9	Проведение онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	1 000,00 Р	0,00 Р	1 000,00 Р	0,00 Р
10	Подготовка онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	10 000,00 Р	0,00 Р	10 000,00 Р	0,00 Р
11	Проведение онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	1 000,00 Р	0,00 Р	1 000,00 Р	0,00 Р
12	Подготовка онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	11 000,00 Р	0,00 Р	11 000,00 Р	0,00 Р
13	Проведение онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	1 000,00 Р	0,00 Р	1 000,00 Р	0,00 Р
14	Подготовка онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	9 000,00 Р	0,00 Р	9 000,00 Р	0,00 Р
15	Проведение онлайн-консультации	0,00 Р	Пропорциональное	1 000,00 Р	0,00 Р	1 000,00 Р	0,00 Р
16	Подготовка к защите творческих	0,00 Р	Пропорциональное	1 800,00 Р	0,00 Р	1 800,00 Р	0,00 Р
17	Проведение защиты творческих	0,00 Р	Пропорциональное	1 500,00 Р	0,00 Р	1 500,00 Р	0,00 Р
18	Вебинар «Деятельность	0,00 Р	Пропорциональное	0,00 Р	0,00 Р	0,00 Р	0,00 Р
19	Конференция «Современное	0,00 Р	Пропорциональное	50 250,00 Р	0,00 Р	50 250,00 Р	0,00 Р
20	Фестиваль конструкторских и	0,00 Р	Пропорциональное	7 500,00 Р	0,00 Р	7 500,00 Р	0,00 Р

Microsoft Project - Проект1

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Проект Отчет Совместная работа Окно

Нет группировки

- ✓ Диаграмма Ганта
- Диаграмма Ганта с отслеживанием
- Использование задач
- Календарь
- Сетевой график
- График ресурсов
- Использование ресурсов
- Дист ресурсов
- Другие представления...
- Таблица: Ввод
- Панели инструментов
- Включить консультант
- Панель представлений
- Скрыть изменения
- Колонтитулы...
- Масштаб...

Имя	Начало	Окончание	Предшественники
1	07.22	Пт 27.01.23	
2	07.22	Пт 27.01.23	
3	07.22	Пт 15.07.22	

- ✓ Ввод
- Гиперссылка
- Затраты**
- Использование
- Календарный план
- Отклонение
- Отслеживание
- Суммарные данные
- Трудозатраты
- Другие таблицы...

Дела по исполнителям от Пн 04.07.22
Проект1

Ид.	Название ресурса	Трудозатраты				
1	Организационно-методический отд	82 ч				
<i>Ид.</i>	<i>Название задачи</i>	<i>Единицы</i>	<i>Трудозатраты</i>	<i>Задержка</i>	<i>Начало</i>	<i>Окончание</i>
19	Конференция «Современное образование – новые вызовы и фестиваль конструкторских и инженерных идей	25%	70 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Ср 19.10.22
20		25%	12 ч	0 дне	Пт 25.11.22	Пт 02.12.22
2	Заместитель директора	583,87 ч				
<i>Ид.</i>	<i>Название задачи</i>	<i>Единицы</i>	<i>Трудозатраты</i>	<i>Задержка</i>	<i>Начало</i>	<i>Окончание</i>
3	Разработка программы	100%	66,67 ч	0 дне	Ср 06.07.22	Пт 15.07.22
4	Разработка кейсов	100%	200 ч	0 дне	Пн 18.07.22	Пт 19.08.22
6	Подготовка установочного совещания для дистанционны	50%	8 ч	0 дне	Вт 30.08.22	Ср 31.08.22
7	Проведение установочного онлайн-совещания для дистан	50%	8 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Пт 02.09.22
8	Подготовка онлайн-консультации №1	50%	80 ч	0 дне	Пн 05.09.22	Пт 30.09.22
9	Проведение онлайн-консультации №1	50%	4 ч	0 дне	Пн 03.10.22	Пн 03.10.22
10	Подготовка онлайн-консультации №2	50%	40 ч	0 дне	Пн 17.10.22	Пт 28.10.22
11	Проведение онлайн-консультации №2	50%	4 ч	0 дне	Пн 31.10.22	Пн 31.10.22
12	Подготовка онлайн-консультации №3	50%	44 ч	0 дне	Пн 14.11.22	Пн 28.11.22
13	Проведение онлайн-консультации №3	50%	4 ч	0 дне	Вт 29.11.22	Вт 29.11.22
14	Подготовка онлайн-консультации №4	50%	36 ч	0 дне	Пн 12.12.22	Чт 22.12.22
15	Проведение онлайн-консультации №4	50%	4 ч	0 дне	Пт 23.12.22	Пт 23.12.22
16	Подготовка к защите теоретических отчетов стажеров	10%	7,2 ч	0 дне	Пт 16.01.23	Чт 26.01.23
17	Проведение защиты теоретических отчетов стажеров	50%	4 ч	0 дне	Пт 27.01.23	Пт 27.01.23
19	Конференция «Современное образование – новые вызовы и фестиваль конструкторских и инженерных идей	25%	70 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Ср 19.10.22
20		25%	12 ч	0 дне	Пт 25.11.22	Пт 02.12.22
3	Информационно-методический отд	194 ч				
<i>Ид.</i>	<i>Название задачи</i>	<i>Единицы</i>	<i>Трудозатраты</i>	<i>Задержка</i>	<i>Начало</i>	<i>Оконча</i>
4	Разработка кейсов	80%	100 ч	0 дне	Пн 18.07.22	Пн 19.08.22
5	Загрузка кейсов на платформу EdApp	100%	8 ч	0 дне	Пн 29.08.22	Пн 29.08.22
17	Проведение защиты теоретических отчетов стажеров	50%	4 ч	0 дне	Пт 27.01.23	Пт 27.01.23
19	Конференция «Современное образование – новые вызовы и фестиваль конструкторских и инженерных идей	25%	70 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Ср 19.10.22
20		25%	12 ч	0 дне	Пт 25.11.22	Пт 02.12.22
4	Учебно-методический отдел	111,33 ч				
<i>Ид.</i>	<i>Название задачи</i>	<i>Единицы</i>	<i>Трудозатраты</i>	<i>Задержка</i>	<i>Начало</i>	<i>Оконча</i>
3	Разработка программы	80%	29,33 ч	0 дне	Ср 06.07.22	Пт 15.07.22
19	Конференция «Современное образование – новые вызовы и фестиваль конструкторских и инженерных идей	25%	70 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Ср 19.10.22
20		25%	12 ч	0 дне	Пт 25.11.22	Пт 02.12.22
5	Отдел оценки качества образования	28 ч				
<i>Ид.</i>	<i>Название задачи</i>	<i>Единицы</i>	<i>Трудозатраты</i>	<i>Задержка</i>	<i>Начало</i>	<i>Оконча</i>
19	Конференция «Современное образование – новые вызовы и фестиваль конструкторских и инженерных идей	10%	28 ч	0 дне	Чт 01.09.22	Ср 19.10.22

Отчёты

Проект1

Ид Вставка Формат Сервис Проект Отчет Совместная работа

Отчеты

Выбрать

Закреть

Обзорные...

Текущая деятельность...

Затраты...

Назначения...

Загрузка...

Настраиваемые...

Источники информации

- Рыбалова Е.А. Управление проектами : учебное пособие / Е.А. Рыбалова. — Томск : ФДО, ТУСУР, 2015. — 206 с.
- <https://support.microsoft.com/ru-ru/office/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%BC-%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B5%D0%BC-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0-bc692e65-6245-45cf-86b7-f7115c965d2f>
- <https://www.wrike.com/ru/blog/что-такое-идентификация-рисков-в-управлении-проектами/>
- <https://www.atlassian.com/ru/work-management/project-management>
- <https://www.wrike.com/ru/blog/метод-критического-пути-при-управлении-проектами-просто-как-дважды-два/>