

**В.В.ИЛЬИН**

# **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Практическое пособие*



Агентство электронных изданий

**ИНТЕРМЕДИАТОР**

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

И46

**Ильин В.В.**

И46 Проектный менеджмент : практическое пособие [Электронный ресурс] / В. В. Ильин. — 3-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 266 с.). — М. : Агентство электронных изданий «Интермедиа-тор», 2018. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10".

ISBN 978-5-91349-054-4

На основе многолетнего практического опыта по управлению проектами внедрения информационных систем, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов рассмотрены особенности российского проектного менеджмента. Особое внимание уделено технологии и процедуре управления проектами; соответствующему инструментарию; работе проектного офиса и внешнего офиса управления проектами; моделям развития проектного управления, а также месту управления проектами в процессе управления инвестициями (системный подход, модель управления инвестиционным процессом, организация управления инвестициями).

Эта книга не дает готовых ответов и рецептов менеджерам предприятий, но она окажет им неоценимую помощь в формулировании правильных вопросов и подскажет правильные пути решения сложных управленческих задач с учетом особенностей национального проектного менеджмента.

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

**Деривативное букинистическое электронное издание на основе печатного издания:** Проектный менеджмент : практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 264 с.. — ISBN 978-5-94280-268-4

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

© Издательство «Альфа-Пресс», 2007

© Агентство электронных изданий  
«Интермедиа-тор», 2015

ISBN 978-5-91349-054-4

# ГЛАВА 1. ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*«Если у меня будет 3 часа,  
чтобы срубить дерево,  
то я 2 часа потрачу на то,  
чтобы наточить топор.»*

**Авраам Линкольн**

## **1.1. Управление по целям — логика проектного управления**

Система «управления по целям» (Management by Objectives, или **МВО**) предложена Питером Друкером {5} в 1954 году. Идея МВО в том, что руководство и подчиненные совместно устанавливают задачи для выполнения работы и своего развития, оценивают успех в их достижении, интегрируя цели трех уровней: индивидуальные, групповые и организационные.

Уже в 60-е гг. система начала эффективно работать в крупных транснациональных корпорациях General Electric, Procter&Gamble, Phillip Morris. Они до сих пор придерживаются системы МВО.

В 1992 г. Нолан Нортон и Роберт Каплан модифицировали систему МВО, предложив концепцию **BSC** (Balanced Scorecard) {6}. По мнению специалистов, это вызвано изменением западной экономики, глобализацией бизнеса и значительным опытом работы. Нортон и Каплан предложили матрицу, содержащую определенное количество задач, которые можно разбить на группы и каждой из групп можно присвоить вес. Например, они определили: вес финансовых задач не должен превышать 50%, а задач, связанных с долей рынка и рыночными отношениями — 30%.

Каждый сотрудник вносит свой вклад в достижение стратегических целей компании уже фактом выполнения своих функциональных обязанностей. Однако управление по целям не самоцель. Не факт, что для конкретного предприятия сейчас необходимо решать задачу целевого управления. Нужно учитывать специфику компании, условия ее существования.

Попытки предпринимались, но существуют некоторые проблемы с внедрением данной системы управления. Руководители сами не могут определить стратегические цели, которые необходимо до-

стичь. У наших руководителей возникают некоторые проблемы именно с делегированием полномочий и постановкой целей своим подчиненным.

У любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. Создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Примеры проектов: строительство; разработка любой новой продукции; проведение ремонтных работ; внедрение информационной системы на предприятии; проведение избирательной кампании; съемки кинофильма.

Управление проектами подчиняется четкой логике, связывающей между собой различные области знаний и процессы управления проектами. У проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями мы понимаем не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом). Достижение целей проекта можно реализовать различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят *сроки* и *стоимость достижения результатов*. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений, в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая соответствующие технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Применяемые технологии и ресурсы проекта основные рычаги управления проектами. Кроме этих основных рычагов, существуют и вспомогательные средства рычаги. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести контракты, позволяющие привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации

информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуется процессами управления проектами {3, 22}.

Управление проектами — интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта — часто улучшение в одной области может быть достигнуто лишь за счет ухудшения в другой. Для лучшего понимания интегрированной природы управления проектами опишем его через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи.

Проект состоит из процессов — совокупности действий, приносящих результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- процессы управления проектами — касающиеся организации и описания работ проекта (которые подробнее описаны далее);
- процессы, ориентированные на продукт — касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

Процессы управления проектами, согласно {1, 3}, можно разбить на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы инициации — принятие решения о начале выполнения проекта;
- процессы планирования — определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- процессы исполнения — координация людей и других ресурсов для выполнения плана;

- процессы анализа — определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- процессы управления — определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- процессы завершения — формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Планирование имеет большое значение для проекта, поскольку проект содержит то, что ранее не выполнялось. Естественно, что планирование включает сравнительно много процессов. Однако не следует считать, что управление проектами — это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует соотносить с целями проекта и полезностью полученной информации.

Руководитель проекта и команда проекта должны вначале создать ясную картину законченных результатов в умах каждого вовлеченного так, чтобы все усилие было сосредоточено в одном направлении. Избегайте неопределенных описаний любой ценой; запишите это, зарисуйте это, смоделируйте это, и удостоверитесь, что каждый соглашается с этим. Большая вероятность успеха проекта есть, когда проект заканчивается с результатами, разработанными для удовлетворения именно точно документированной потребности.

Управление по целям — логика проектного управления

Система управления по целям {5} появилась в ответ на изменение условий деятельности организаций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Установление целей означает распределение заданий работникам исходя из их индивидуальных способностей и необходимости достижения результатов, согласованных с ними. Управление по целям один из методов оценки персонала.

В большинстве случаев лица, производящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника. Существует мнение, что вместо этого руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненным для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. На таком подходе и базируется метод управления по целям. В действительности он является чем-то большим, чем просто программа или процесс оценки. Скорее это целая философия управления. Устанавливая задачи вместе с руководством или получая их от него, подчиненный получает программу и цель своей работы.

Обычно программа управления систематический процесс и имеет следующую последовательность{5}:

1. Руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/целей.
2. Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.
3. Руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач.
4. Устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.
5. Руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи или цели.
6. Руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненными, они обсуждают результаты и дают друг другу советы.
7. Подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимается во внимание опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Программы этого типа широко используются в организациях и предприятиях всего мира. Хорошо определенная задача является достаточно четкой, стимулирующей и обычно своевременной.

***Целей достичь легче, если они определены количественно, если установлена дата окончания работ.***

Важный аспект программ управления по целям в том, что обсуждения оценки результативности труда концентрируются на результатах. В лучшем случае, результаты — это те же задачи, и они связаны с определенным стилем работы.

Планирование шагов, которые необходимо выполнить для достижения цели в соответствии с известными правилами так называемого SMART-управления:

- **S** (specific) — конкретность (специфичность) цели;
- **M** (measurable) — измеримость;
- **A** (achievable) — достижимость (согласованность);
- **R** (relevant) — релевантность (соответствие);
- **T** (time bound) — временные сроки.

Сначала прописываются глобальные шаги для всей компании на год, на квартал, на месяц. Потом они разбиваются на маленькие задачи для каждого сотрудника в отдельности.

Но есть еще стандартные, повторяющиеся операции. Их невыполнение может сильно повлиять на конечный результат. Следование нормам, часто нигде не прописанным, тоже оценивается руко-

водителем (это своего рода «оценка за поведение»). Поэтому матрица оценки состоит из трех составляющих: бизнес-показателей, выполнения поручений и соблюдения стандартов. Оценки по ним собраны в единую таблицу, что позволяет отслеживать эффективность работы сотрудников.

Карты бизнес-показателей, поручений и стандартов — это то, чего должны достичь сотрудники. Это планы и цели компании в «оцифрованном» виде. У руководителя появляется возможность регулярно отслеживать фактические данные, чтобы вовремя реагировать на любой сбой. И когда к руководству Компании, наконец, приходит осознание, что управлять можно только тем, что можно измерить — то начинается разработка показателей качества (эффективности) бизнес-процессов. Причем показатели качества должны быть обязательно измеримы — ведь только цифре можно доверять, поскольку все другие способы оценки имеют ярко выраженный субъективный характер.

Измерение показателей качества едва ли является новизной в ведении бизнеса. Компании всегда измеряют стоимость, качество, количество, цикличность, эффективность, производительность услуг, процессов и продуктов так давно, сколько они существуют. Новое в стандарте ISO 9001 это то, что *исполнитель на всех уровнях управления сам устанавливает, что ему измерять, чтобы лучше контролировать, понимать и улучшать свою деятельность!*

Показатели качества иногда придается какое-то таинственно-мистическое значение в том смысле, что это должны быть некие сложные коэффициенты, разработать которые сама компания не в состоянии! На самом деле все значительно проще (см. рис. 3).

Если Вы посмотрите на это дерево Показателей, то ничего таинственного и сложного в них на поверку нет. Все они достаточно просты и легко измеряемы. И любая осмысленная их комбинация тоже может быть целесообразным ПК.

На рис. 4 приведены конкретные примеры определения показателей условного бизнес-процесса «Отчетность».

Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектно ориентированной компании приведен на рис. 5.

Примеры критериев и факторов успеха функционирования системы качества (или более известной как система менеджмента качества) такой компании приведены в табл. 1.

*При разработке управления проектами необходимо обеспечить функционирование цепочки «стратегические цели — цели и задачи —*



Рис. 3. Показатели бизнес-процесса



*процессы — показатели»*. Для этого как раз и выстраивается сбалансированная система показателей {6} (см. рис. 6).

На основании исследования эффективности действия различных систем измерения результатов хозяйственной деятельности в {6} сделан правильный вывод: необходимо в них включать и показатели нефинансового характера, отражая все важнейшие аспекта бизнеса:

- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- обучение;
- развитие.

Именно такой подход позволяет анализировать стратегические и тактические процессы управления, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и обеспечить его сбалансированное развитие.

Сбалансированная система показателей требует от компании единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений, вплоть до каждого сотрудника, что невозможно без адаптации новой системы к уже существующим в организации.

Поэтому важное условие для успешного функционирования сбалансированной системы показателей подержка со стороны людей, работающих в компании. Причем сотрудники должны быть осведом-

Рис. 4. Примеры определения показателей качества (ПК) условного бизнес-процесса «Отчетность»



лены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого очень важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала.

Чтобы система качества реально заработала, целесообразно провести изменения в системе мотивации персонала — например, для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, зависящий от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя как раз из показателей, относящихся к двум уровням: корпоративному и уровню подразделений.

Рис. 5. Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектного бизнеса

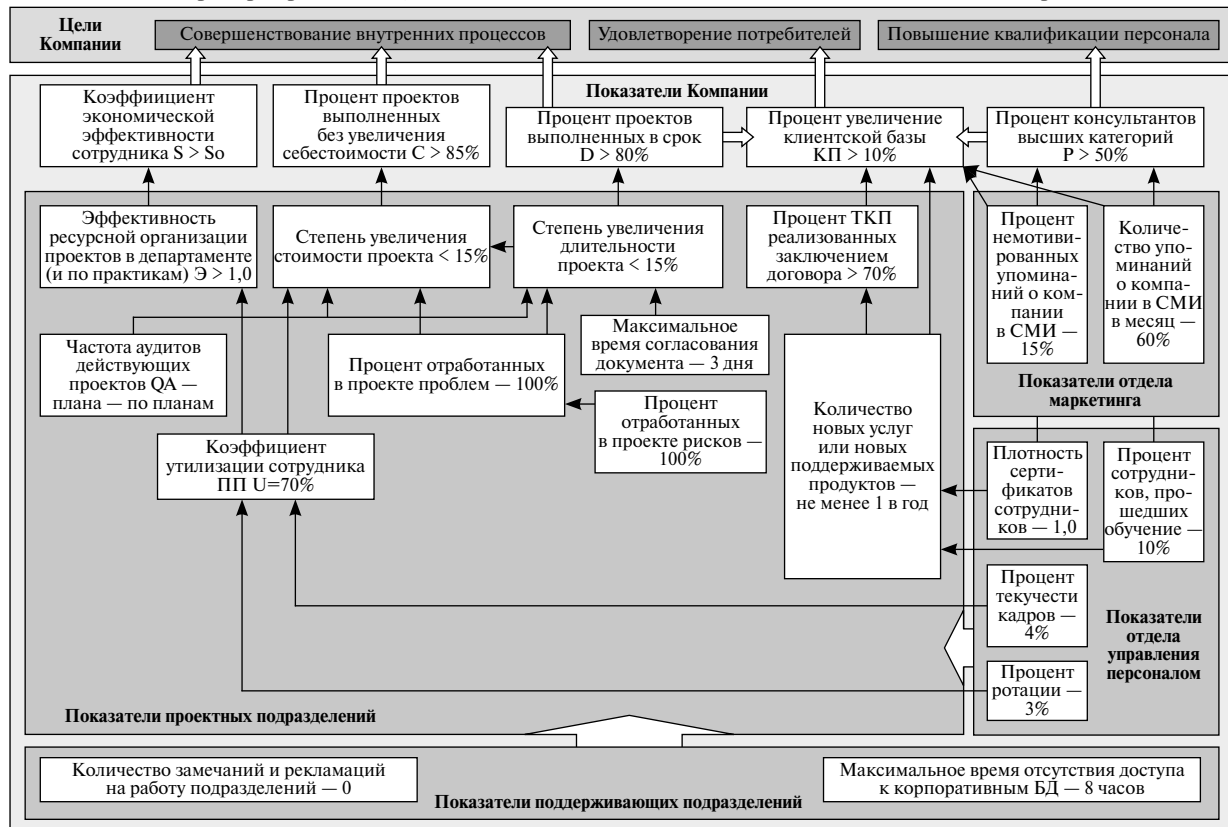


Таблица 1. Пример матрицы критериев и факторов успеха функционирования системы качества проектной компании

№	Критерий	Фактор успеха	Возможная норма показателя	Комментарий
1	Проект должен уложиться в срок	Повышение показателя D	$D > 80\%$	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановый срок корректируется
2	Проект должен уложиться в плановую себестоимость	Повышение показателя C	$C > 85\%$	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановая себестоимость корректируется
3	Потребитель должен быть удовлетворен результатами проекта	1. Увеличение процента хороших и отличных оценок Потребителя	100%	
		2. Число Клиенто-проектов Компании должно расти	КП > 10%	Однако нужно учитывать, что КП зависит еще и от эффективности маркетинга и продаж
4	Прибыль на одного сотрудника проектного подразделения должна расти	Повышение показателя S	$dS > 0$	Показывает степень отстраненности (оптимизации) сквозных БП Компании Однако нужно учитывать, что S сильно зависит еще и от эффективности продаж
5	Утилизация сотрудников проектных департаментов должна достичь установленной нормы (например — 70%)	Повышение показателя U	$U = 70\%$	Показывает эффективность ресурсного планирования проектов Однако нужно учитывать, что U зависит еще и от проектной загрузки департамента
6	профессионализм сотрудников проектных департаментов должен расти	Повышение показателя P	$P > 50\%$	Показывает эффективность подготовки персонала (обучение и профессиональный рост)

**Примечания:**

S — средний коэффициент экономической эффективности сотрудника проектного подразделения (Прибыль в проектах / Общее рабочее время, затраченное в проектах);

U — средний коэффициент утилизации сотрудника проектного подразделения =  $100\% \times \{\text{Рабочее время, затраченное в проектах}\} / \{\text{Общий фонд рабочего времени}\}$ ;

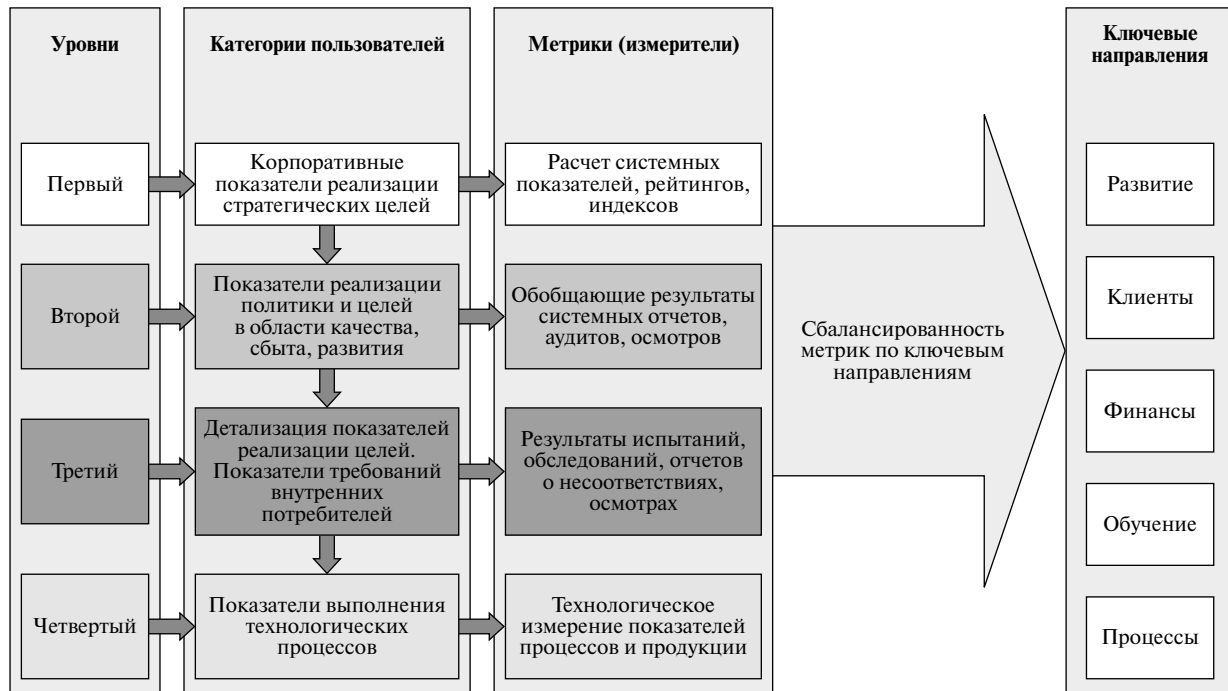
D — Процент проектов превысивших свою длительность в %;

C — Процент проектов превысивших свою себестоимость в %;

P — средний коэффициент профессиональности проектной группы (процент консультантов высшей категории);

КП — годовой процент увеличения выполняемых проектов.

Рис. 6. Концепция сбалансированной системы показателей деятельности



Вознаграждение, привязанное к сбалансированной системе показателей, можно сочетать с существовавшими ранее системами выплат (сдельной и почасовой оплатой, фиксированными окладами).

На практике существует несколько подходов привязки суммы выплат к показателям.

Бонус за достижение стратегической задачи мы привязываем к одному показателю, а если нам приходится делать это для нескольких показателей, то можно расставить веса. Например, достижение одного показателя соответствует 25% премии отличившимся сотрудникам, достижение другого — 65% премии, а достижение третьего — 10%.

Если сотрудник достигает поставленных перед ним стратегических целей, то ему выплачивается, например, 100% оклада, если нет — 70%. В случае перевыполнения по всем показателям — 120% от базового оклада (понятно, что все цифры лишь для примера).

Для руководителей отраслевых или продуктовых направлений можно использовать композитные показатели, включающие в себя несколько условий для достижения. Например, позиционирование себя в той или иной отрасли характеризуется выполнением ряда факторов, таких как узнаваемость компании в отрасли, количество отраслевых решений. Можно оценить каждый из этих факторов в баллах, а бонус привязывать к набору определенной суммы баллов.

Система мотивации не должна ориентироваться на решение исключительно стратегических задач. В противном случае сотрудники будут меньше внимания уделять своей оперативной деятельности. Лучше разделить компенсационный пакет на две части: одна будет связана со стратегией, другая — с оперативными целями.

Сбалансированная система показателей хорошая основа и для делегирования полномочий в системе качества. В результате внедрения сбалансированной системы показателей у сотрудников всех подразделений появится более четкое понимание своих обязанностей и будет выстраиваться более эффективная схема внутренних коммуникаций, что опять прямо соответствует и целям и задачам системы качества.

Сбалансированная система показателей дает еще одно важное преимущество: возможность персоналу самостоятельно контролировать результаты деятельности своего подразделения. Самоконтроль оказывает более сильное влияние на мотивацию сотрудника, появляется желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить «необходимый минимум» — а это как раз то, что опять так необходимо для системы качества. Если в компании отсутствует как таковое целеполагание и сотрудники целиком отдают себя только опе-

ративной деятельности, не задумываясь о завтрашнем дне, то такая ситуация может привести к полному срыву плана продаж и потере значительной доли клиентов.

Именно проект по внедрению сбалансированной системы показателей позволяет руководству компании, с одной стороны, отвлечься от ежедневной текучки и задуматься о дальнейшем развитии бизнеса, а с другой — выявить существующие проблемы по всем аспектам деятельности организации (см. рис. 6).

## **1.2. Проблемы коммуникаций в проекте**

*Для успеха в жизни умение  
обращаться с людьми гораздо важнее  
обладания талантом.*

**Дж. Леббок**

При общении в рамках проектной команды могут возникать различные проблемы. Некоторые сообщения могут быть заблокированы или искажены. В результате произойдет существенное изменение смысла при восприятии информации. Рассмотрим наиболее частые причины возникновения проблем.

### ***Искаженное восприятие***

Бывает так, что адресат не в состоянии (или не расположен) воспринимать смысл сообщения. Причиной этого могут быть внешние обстоятельства, настроение адресата или предмет сообщения. Оказать влияние на адресата может и статус отправителя (информация, полученная от коллеги, воспринимается как менее важная, чем аналогичная от босса). Таким образом, собственная мотивация, потребности и даже опыт влияют на восприятие.

На восприятие также влияет необходимость соотнесения новых сведений с информацией, полученной ранее. Мы всегда стараемся связать новую и старую информацию, чтобы дойти до сути.

### ***Недостоверные источники информации***

Мы можем не доверять источнику информации. Причина недоверия может быть как достоверной, так и мнимой. Может дойти до крайности: вне зависимости от того, что на самом деле сказано, восприятие будет в значительной степени определяться нашими ожиданиями.

# СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА .....	3
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
<b>Глава 1. ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Управление по целям — логика проектного управления.....	10
1.2. Проблемы коммуникаций в проекте .....	22
1.3. Ресурсное планирование.....	24
1.4. Как правильно учесть риски? .....	27
1.5. Планирование и жизненный цикл проекта .....	33
<b>Глава 2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ...</b>	<b>41</b>
2.1. Внедрение информационной системы управления проектами.....	41
2.2. Роли и их планируемые действия в информационной системе управления проектами .....	47
2.3. Реализация проектного управления .....	52
2.4. Результаты оценки эффективности от внедрения информационной системы управления проектом (ИСУП) .....	56
2.5. Процесс обеспечения качества проектов .....	58
<b>Глава 3. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>64</b>
3.1. Что такое офис управления проектом (ОУП)?.....	64
3.2. Аналитическая работа в проектном офисе.....	74
3.3. Управление знаниями в офисе управления проектами (ОУП) .....	80
3.4. Управление портфелем проектов.....	83
3.5. Анализ результатов проектной деятельности.....	85
3.6. Как обеспечить успех проекта?.....	92
3.7. Как избежать ошибок проектного офиса .....	99
<b>Глава 4. ВНЕШНИЙ ОФИС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>102</b>
4.1. Преимущества внешнего проектного офиса.....	102
4.2. Состав и уровень услуг внешнего проектного офиса.....	105
4.3. Рекомендации для Заказчиков услуги внешнего проектного офиса.....	112
4.4. Рекомендации Заказчикам по обеспечению качества ИТ-проекта.....	116
<b>Глава 5. МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>119</b>
5.1. Уровни совершенствования управления проектами .....	119
5.2. Развитие компании на основе зрелости процессов проектного управления .....	121



5.3. Интеграция с системой качества .....	126
5.4. Интеграция с системой показателей .....	128
5.5. Модель преобразований в рамках проектного подхода.....	132
<b>Глава 6. МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ.....</b>	<b>135</b>
6.1. Системный подход к инвестиционному процессу.....	135
6.2. Модель управления процессом инвестиций .....	138
6.3. Организация управления инвестициями .....	139
<b>Глава 7. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....</b>	<b>145</b>
7.1. Управление инвестициями в проекты информатизации органов государственной власти (ОГВ) .....	150
7.2. Внедрение процессного подхода к управлению и деятельности органов государственной власти (ОГВ) .....	162
7.3. Управление бюджетированием программ и проектов информатизации органов государственной власти (ОГВ) .....	170
7.4. Управление развитием административных процессов .....	172
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>177</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>179</b>
Приложение 1. Пример проверочного листа проекта .....	179
Приложение 2. Пример документационного ландшафта Проектного Офиса.....	186
Приложение 3. Пример матрицы данных для управления рисками.....	188
Приложение 4. Пример регламента работы с ИСУП.....	189
Приложение 5. Пример описания бизнес-процессов выполнения проектов .....	192
Приложение 6. Глоссарий проектного менеджмента .....	199
Приложение 7. Пример шаблона Плана управления проектом.....	215
Приложение 8. Пример шаблона Отчета о выполненном проекте.....	236
Приложение 9. Пример Ролевой матрицы процесса выполнения проекта .....	242
Приложение 10. Пример положения о Руководителе проекта .....	248
Приложение 11. Подборка Интернет-ресурсов по теме УП .....	256
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>259</b>
<b>СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	<b>261</b>