

## Система Управления Девелоперскими Проектами Процедура управления изменениями Редакция 1.0

*Примечание: Следующий пример документа предназначен для использования с документами Системы управления девелоперскими проектами PMDoc. Текст, заключенный в квадратные скобки и отображаемый синим курсивом, включен, чтобы обеспечить подсказки автору, и должен быть удален перед публикацией документа.*

*Для настройки автоматических полей (тех, которые отображаются на сером фоне, когда они выбраны, в текст, как правило, заключен в угловые скобки), нажмите Файл > Свойства и заполните поля Тема, Организация и пр. информацией для этого документа. После закрытия диалогового окна, автоматические поля можно модифицировать во всем документе, выбирая Правка > Выделить всё (или Ctrl-A) и нажимая F9, или просто нажимая на поле и на F9. Это должно быть сделано отдельно для верхних и нижних колонтитулов. Alt-F9 переключает между отображением имен полей и содержанием полей. См. справку MS Word для получения дополнительной информации по работе с полями.*

**Внимание!** *Перед публикацией документа обновите поле содержания и все остальные поля.]*

Система Управления Разработками и Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СУР-02	

### Лист изменений

Дата	Редакция	Описание	Автор
<ДД.ММ.ГГГГ>	1.0	Издание для использования	Решта Е.А.

Редакция – номер редакции документа (если вносятся значительные изменения в документ, то первая цифра увеличивается, а вторая обнуляется; если вносятся незначительные изменения, то меняется вторая цифра).

Описание – детальное описание редакции и внесенных изменений (к примеру: Издание для внутренней комментариев, Издание для использования, Издание с изменениями главы ТАКОЙ-ТО и т.д.).

Автор - Ф.И.О. автора изменений.

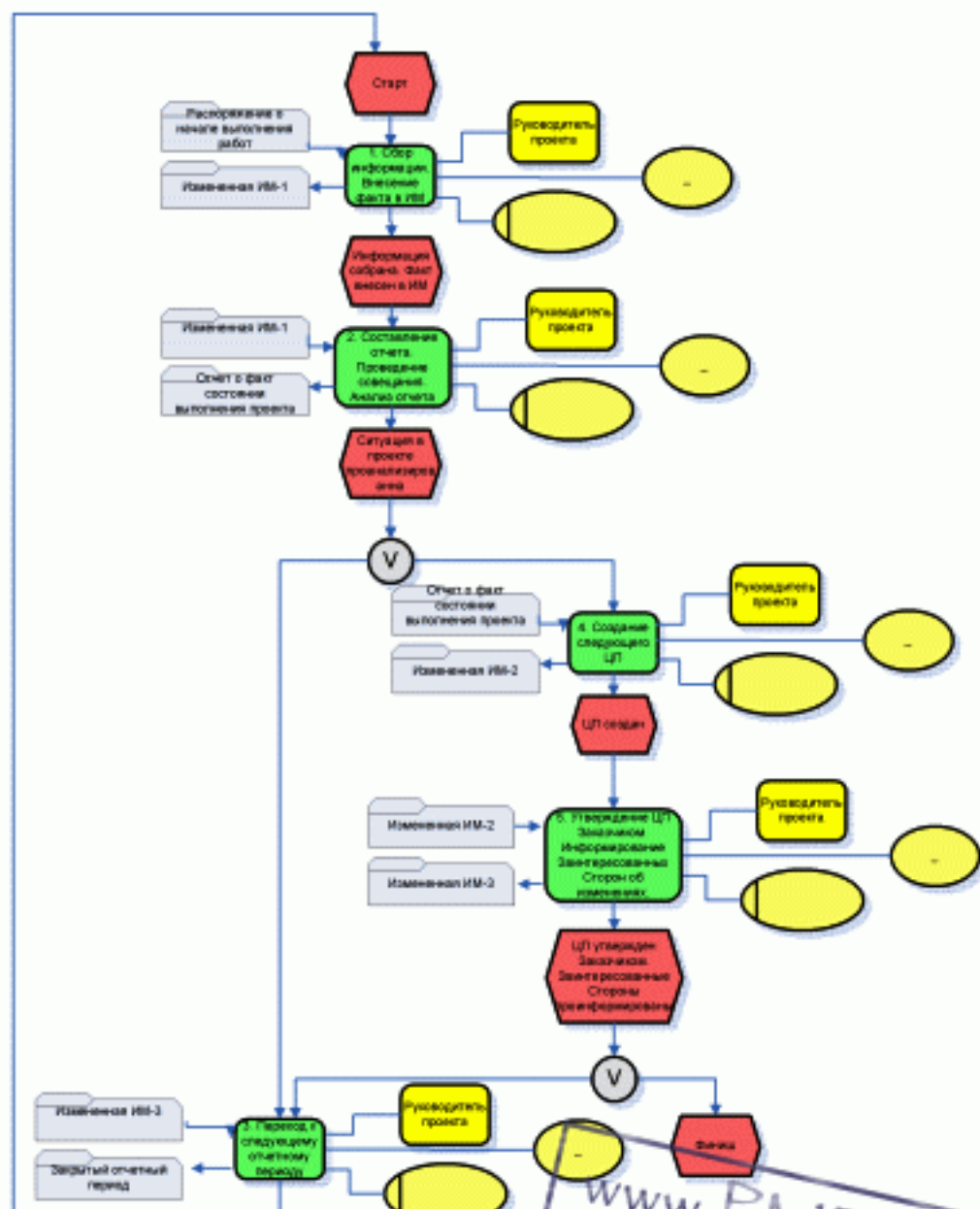
Система Управления Разработками и Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СУР-02	

## Содержание

1. Процедура управления изменениями	4
2. Описание процедуры	5
3. Классификация изменений	6
4. Мероприятия по управлению изменениями	6
5. Список рассылки положения	11

## 1. Процедура управления изменениями

[Схема приведена в качестве примера. Информация поданная в схеме, при необходимости, может быть изменена или дополнена.]



Система Управления Разработками и Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СРР-02	

**Условные обозначения:**



Процесс



Результат процесса



Входящие или результирующие документы



Ответственное лицо



Контролер



Другие участники

**2. Описание процедуры**

2.1. В конце каждой недели (предварительно в четверг во второй половине дня или в пятницу в первой половине дня) руководитель проекта проводит совещание по ходу выполнения проекта. На этом совещании происходит обсуждение результатов выполнения плана на текущую неделю и отчетов поданных в «Форме обновления данных». В результате обсуждения возможны два варианта:

- 1) Отклонения незначительные и не влияют на общий ход выполнения проекта. В этом случае происходит обсуждение этих отклонений непосредственно с ответственными за те работы, в которых возникли эти отклонения. Целью этого обсуждения есть выявление динамики этих отклонений. То есть способны ли они оказать негативный эффект в следующем и более отдаленном периодах и повлиять на ход выполнения проекта.
- 2) Отклонения существенные и, с высокой вероятностью, могут повлиять на ход выполнения проекта. В этом случае вся команда проекта оценивает общий результат выполнения проекта (на основании уже всех «Форм обновления данных» команды) и вносят предложения по стабилизации ситуации без изменения целевого плана проекта. Если же выявленные отклонения влияют на ход выполнения критических работ, тогда команда проекта предлагает изменения, которые необходимо внести в целевой план проекта. В этом случае происходит обсуждение предлагаемых изменений и принятие решения руководителем проекта о конечном изменении целевого плана проекта.

Система Управления Двухполосными Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

2.2. Измененный целевой план проекта, «План работ на 2 месяца» и «Формы обновления данных» высылаются команде проекта до понедельника.

### 3. Классификация изменений

3.1. С точки зрения тяжести последствий изменения могут быть классифицированы, например, следующим образом:

- Плановые потери (учтены в плане управления проектом);
- Допустимые потери (незначительные незапланированные затраты);
- Нежелательные потери (значительные незапланированные затраты);
- Недопустимые потери (незапланированные затраты, которые являются неприемлемыми для одного или нескольких участников проекта). Для каждого проекта изначально может быть определена степень влияния тех или иных изменений на величину вероятных потерь, возникающих при реализации этих изменений. Обычно, менеджер проекта может манипулировать временем, ресурсами (стоимостью) или качеством.

### 4. Мероприятия по управлению изменениями

4.1. **Манипулирование ресурсами.** В качестве основных мер, связанных с изменениями в области ресурсного планирования, могут быть рассмотрены:

- Увеличение интенсивности работ;
- Замена исполнителя;
- Материальное стимулирование;
- Привлечение дополнительных исполнителей;
- Привлечение субподрядчиков.

**Увеличение интенсивности работ** - увеличение продолжительности рабочего дня/недели. Применяется в случае, когда угроза срыва запланированных сроков работ проекта связана с ошибками календарного планирования (неправильной оценкой трудоемкости работ) и при этом отклонение от календарного плана не является значительным. Находится в области плановых потерь, поскольку возможность переработок обычно учитывается формой организации труда с применением ненормированного рабочего дня. Преимущества – минимальные дополнительные материальные издержки за счет компенсации переработок отгулами; возможно лишь незначительное удорожание проекта вследствие оплаты сверхурочных. Недостатки – возможное возникновение недовольства рабочей группы проекта в случае долговременного применения данного мероприятия.

Система Управления Девелоперскими Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

**Замена исполнителя** - замена одного сотрудника другим, возможно, имеющим более высокую квалификацию. Применяется в случае, когда угроза срыва запланированных сроков или качества выполнения работ проекта связана с ошибками ресурсного планирования (отсутствие достаточной квалификации первоначально выделенного исполнителя, психологическая несовместимость в рабочей группе проекта). Находится в области допустимых потерь, поскольку замена, как правило, происходит на сотрудника аналогичной квалификации, ставка которого варьирует в незначительных пределах от первоначально запланированной. Преимущества – не увеличивается рабочая группа проекта и, следовательно, не происходит снижения управляемости. Недостатки – новому сотруднику необходимо время для вхождения в проект (ознакомление с проектной документацией, период адаптации в рабочей группе).

**Материальное стимулирование** – введение системы премиальных, увеличение ставки заработной платы сотрудника на время выполнения проекта (при этом строго оговаривается время закрытия проекта), введение сдельной оплаты труда и т.д. Применяется в случае необходимости проведения работ с повышенной интенсивностью в течение длительного времени (более двух недель). Находится в области допустимых потерь, поскольку данное одновременное мероприятие не оказывает существенного воздействия на стоимость проекта в целом. Преимущества – положительный настрой на выполнение работ возрастает, увеличивается производительность рабочей группы. Недостатки – увеличение стоимости проекта; при постоянном стимулировании менеджер проекта может столкнуться с такой ситуацией, когда сотрудник перестает качественно выполнять свои прямые должностные обязанности, если их не оплачивают в виде надбавки к заработной плате.

**Привлечение дополнительных исполнителей** из штата компании – увеличение численности рабочей группы из числа сотрудников компании. Применяется в случае необходимости изменения рамок проекта, а также при неправильном ресурсном планировании, которое влечет недопустимое увеличение продолжительности проекта. Находится в области нежелательных потерь, поскольку привлечение новых сотрудников в проект повлечет его существенное удорожание. Преимущества – привлечение сотрудников из числа работников компании (а не субподрядчиков), что экономит денежные ресурсы проекта. Недостатки – новому сотруднику необходимо время для вхождения в проект (ознакомление с проектной документацией, период адаптации в рабочей группе); уменьшение численного состава рабочих групп, занятых в данном проекте или в других проектах.

Система Управления Девелоперскими Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

**Привлечение субподрядчиков** - привлечение сторонних организаций для выполнения определенных работ в проекте. Применяется в случае изменения требований к конечному продукту заказчиком, когда привлечение субподрядчиков позволяет получить продукт, не входящий в продуктовый ряд компании, или когда желаемые результаты не могут быть достигнуты с использованием только внутренних ресурсов компании. Находится в области нежелательных потерь, поскольку затраты, связанные с привлечением субподрядчика, значительно влияют на расходную часть бюджета проекта. Преимущества: возможно сокращение общей продолжительности проекта, вследствие привлечения субподрядчиков, обладающих более высокой квалификацией, чем это было запланировано; привлечение субподрядчиков позволяет освободить собственные ресурсы для их использования в других, более важных проектах. Недостатки: увеличение стоимости проекта; возможно увеличение продолжительности проекта, так как поиск подходящего субподрядчика и введение его в проект может занять дополнительное время; увеличение риска снижения качества продукта вследствие привлечения неизвестного компании субподрядчика; снижение управляемости проекта как за счет увеличения рабочей группы, так и за счет географической удаленности компании-подрядчика и субподрядчика.

4.2. **Манипулирование временем.** В качестве основных мер, связанных с изменениями в области временного планирования, могут быть рассмотрены:

- изменения сроков завершения работ;
- смещение вех проекта;
- увеличение общего срока завершения проекта.

**Изменение сроков завершения работ** - переброска ресурсов внутри проекта - изменение количества ресурсов, выделенных для критических и некритических работ (переброски ресурсов с одной работы на другую) с целью сокращения общей продолжительности проекта. Применяется в случае, когда существует угроза срыва запланированных сроков проекта и имеются некритические работы, ресурсы которых могут быть временно использованы для выполнения критических работ. Находится в области плановых потерь, поскольку построение и модификация технологической последовательности календарного графика производится непосредственно исполнителем проекта, тогда как заказчика могут интересовать вехи проекта или только дата его завершения. Преимущества— увеличение ресурса на критической работе производится за счет уже запланированного в данном проекте ресурса и не приводит к существенному удорожанию проекта. Недостатки: новому сотруднику необходимо время для срочной смены вида деятельности в проекте; при увеличении продолжительности работ некритического пути может возникнуть запараллеливание работ, что повлечет снижение управляемость на некоторых участках проекта.

Система Управления Девелоперскими Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

**Изменение сроков завершения работ** - Перемещение работ в пределах вех с изменением зависимостей - изменение технологической последовательности (запараллеливание) работ с целью сокращения общей длительности проекта. Применяется в случае, когда происходит срыв запланированных сроков проекта (увеличение продолжительности работы некритического пути) вследствие ошибок календарного планирования либо ошибок ресурсного планирования (использование одного ресурса в двух или более проектах, психологическая несовместимость в рабочей группе проекта и т.д.). Находится в области плановых потерь, поскольку построение и модификация технологической последовательности календарного графика производится непосредственно исполнителем проекта, тогда как заказчика могут интересовать вехи проекта или только даты его завершения. Преимущества — привлечение новых сотрудников в рабочую группу не требуется и, следовательно, не происходит снижение управляемости в проекте. Недостатки: увеличение количества одновременно выполняемых работ влечет увеличение нагрузки на менеджера проекта; если проект большой и произошло перемещение большого числа работ, то может встать вопрос об увеличении управленческого персонала; возможно увеличение стоимости проекта вследствие увеличения продолжительности работ с сохранением количества исполнителей; возрастает вероятность срыва сроков.

**Смещение вех** — назначение для вехи новой даты. Применяется в случае, когда вследствие объективных причин рабочая группа не может закончить работу в намеченный срок и при этом веха проекта не привязана к событию, которое нельзя перенести, а общая продолжительность проекта не увеличивается. Находится в области допустимых потерь, поскольку смещение вехи не оказывает значительного влияния на проект, не приводит к значительным финансовым потерям (удорожание проекта, привлечение новых ресурсов в проект и т.д.). Преимущества — работы ведутся в обычном режиме, перегрузки ресурсов при этом не происходит. Недостатки — изменение в худшую сторону имиджа компании.

**Увеличение общего срока проекта** — увеличение продолжительности проекта. Применяется в случае невозможности сдачи проекта в срок, оговоренный в контракте. Находится в области:

- при изменении требований заказчика — в области допустимых потерь, когда предполагается дополнительная оплата работ, компенсирующая издержки; в области нежелательных потерь - когда предлагаемая дополнительная оплата работ по проекту не покрывает издержки;
- по вине компании – в области нежелательных или недопустимых потерь в зависимости от величины дополнительных финансовых расходов или степени риска ухудшения репутации компании.

Преимущества — работы ведутся в обычном режиме, перегрузки ресурсов при этом не происходит. Недостатки: невозможность использования привлеченных ресурсов в других проектах; возможное применение штрафных санкций со стороны заказчика; значительное возрастание давления заказчика на рабочую группу; возможное ухудшение репутации компании.

- 4.3. **Манипулирование продуктом (качеством).** В качестве основных мер, связанных с изменениями в области продуктового планирования, могут быть рассмотрены:

Система Управления Девелоперскими Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

- снижение качества продукта;
- замена продукта;
- исключение продукта.

**Снижение качества продукта** — снижение качества как у части проекта (компонентующих), так и у всего проекта в целом. Применяется в случае, когда заказчик в контракте не установил жесткие требования к качеству продукта/услуги, а компания в силу каких-либо причин (специфичности проекта и т. д.) не может предоставить продукт/услугу запланированного качества. Применяется в случае, когда:

- заказчику необходимо уложиться в запланированные сроки и/или не допустить перерасхода бюджетных средств проекта;
- компания не способна поставлять продукт требуемого заказчиком уровня качества.

Находится в области плановых потерь, поскольку возможность определенного снижения качества продукта проекта изначально заложена в контракте (возможно, в неявной форме).  
Преимущества – возможность использования менее квалифицированных ресурсов вместо запланированных, которые перейдут в другой, более важный проект. Недостатки – возможен конфликт с заказчиком.

**Замена продукта** — замена оговоренного в контракте продукта (услуги) на аналогичный. Применяется в случае, когда компания по объективным причинам (например, переход платформенного программного обеспечения из одной ценовой ниши в другую и т. д.) не может предоставить продукт/услугу, ранее оговоренную в проекте. Применяется в случае, когда компания по объективным причинам (например, вследствие удорожания платформенного программного обеспечения) не может предоставить продукт/услугу по ранее оговоренной в контракте цене. Находится в области:

- допустимых потерь, если аналог устраивает заказчика, а замена продукта/услуги не сопряжена с большими финансовыми затратами;
- нежелательных потерь, если поиск аналогичного продукта сопровождается большими финансовыми и временными потерями или перечень предлагаемых продуктов не устраивает заказчика.

Преимущества — продолжение выполнения проекта, а также сохранение деловых партнерских отношений с заказчиком. Недостатки:

- возможное увеличение времени реализации проекта (так как время, потраченное на поиск необходимого продукта, не было учтено в календарном плане проекта);
- возможен конфликт с заказчиком;
- возможно незначительное увеличение стоимости проекта.

Система Управления Девелоперскими Проектами	Редакция: 1.0
Процедура управления изменениями	Дата: 07.02.2011 г.
Обозначение документа: СУДП-СДР-02	

**Исключение продукта** — отказ от продукта/услуги, оговоренной в контракте. Применяется в случае, когда предоставление услуги/продукта невозможно (снятие с производства продуктов, платформ для разработки программного обеспечения и т.д.), а аналог, удовлетворяющий требования заказчика, подобрать не удалось. Находится в области нежелательных потерь, поскольку компания понесет прямые финансовые потери (заказчик не оплатит выполненный объем работ). Преимущества – компания понесет минимальные потери, если проблема будет выявлена на ранней стадии проекта, а также высвободит ресурсы для других, возможно более прибыльных проектов. Недостатки: ресурсы, выделенные на реализацию проекта, какое-то время будут простаивать, пока их не запланируют в другой проект; компания может понести убытки в виде штрафных санкций за невыполнение условий контракта.

## 5. Список рассылки положения

№	Должность	Ф.И.О.	e-mail
1	Директор Компании		
2	Финансовый директор		
3	Начальник юридического департамента		
4	Директор ЦПП		
5	Директор центра управления проектами		
6	Руководитель проекта по внедрению СУДП		
7	Заместитель директора ЦУП		