**Планирование проекта**

Для проекта должен быть сформулирован список решаемых проблем.

Основная цель проекта (миссия) должна быть доведена до сведения всех участников

Должны быть идентифицированы риски и, там, где возможно, исключены случайности

Необходимо убедиться, что стратегия проекта может быть реализована и удовлетворяет ограничениям по бюджету, срокам и содержанию (проведен PCTS-анализ осуществимости: P - performance, C - cost, T - time, S - scope. Затраты являются функцией уровня исполнения P, времени T и содержания S).

Начинать при наличии положительных результатов анализа «за и против» реализации проекта (проведен Force-field - анализ, заключающийся в описании и количественной оценке факторов, которые могут способствовать и препятствовать осуществлению проекта)

Конечный результат должен быть понятен всем членам команды проекта

Показатели оценки результатов деятельности по проекту должны давать оценку состояния дел с необходимой точностью, целесообразна разработка внутрифирменных шкал Определен критерий выполнения планов

СРР должно столько уровней детализации, чтобы можно было оценивать затраты, сроки и ресурсы с необходимой точностью

СРР должна быть согласована с заказчиком, инвесторами и ответственными исполнителями

График вех должен соответствовать плановым проверкам

График детальных работ разрабатывается в форме сетевого графика на основе СРР

Определены работы критического пути

Дата завершения проекта не должна противоречить критическому пути

Критический путь должен быть реалистичным

Диаграмма Ганта должна использоваться в качестве рабочего инструмента

Расход ресурсов не должен превышать утвержденный уровень

Уровень потребления любого ресурса должен быть не более 80% его предельного уровня

Должны быть выявлены и разрешены ресурсные конфликты с другими проектами

Должна быть разработана система управления проектом и принят внутрифирменный стандарт

Позиции сметы должны основываться на регистрируемых данных во всех случаях, где это возможно

Позиции сметы должны быть понятными, не вводить в заблуждение и быть приемлемыми для управления и контроля

Календари ресурсов должны учитывать выходные дни, праздники, больничные, отпуска и т.д.

В смете должны быть учтены накладные расходы на проезд и проживание и охрану

Планы должны учитывать время на диспетчерские и рабочие совещания

Все члены команды проекта должны иметь соответствующую квалификацию

Любое необходимое дополнительное обучение членов команды должно быть оплачено и проведено

Организация рабочих мест и коммуникация должна обеспечивать свободное и открытое взаимодействие членов команды проекта

При необходимости должен проводиться обмен мнениями как на основе обычных совещаний, так и телеконференций

Необходимо получить подтверждение от поставщиков о графиках поставок

Необходимо предусмотреть возможные таможенные формальности при оформлении грузов, ввозимых из заграницы

Ведение управленческих счетов должно быть предусмотрено для всех работ проекта

Сетевой график работ и управленческие счета должны быть взаимосвязаны с СРР

Внебюджетные расходы должны утверждаться руководителем проекта

Руководители функциональных подразделений должны ставить в известность руководителя проекта до переназначения их сотрудников на другие работы

Должна быть принята система характеристических показателей по проекту и их критические, пороговые значения

Любые увеличения или уменьшения бюджета проекта должны утверждаться

Все члены команды проекта должны иметь свои персональные графики работ

Изменения максимальных цен должны согласовываться с инвесторами

По отношению к поставщикам должны планироваться и при необходимости применяться штрафные санкции

У поставщиков должны быть соответствующие сертификаты и рекомендации, характеризующие их потенциальные возможности

Необходимо оценить возможное влияние форс-мажорных обстоятельств на проект Должно быть проведено выравнивание потребления ресурсов

Изначально сверхурочные работы не должны планироваться при разработке графиков

При реализации ключевых этапов работ (вех) должны быть предусмотрены процедуры составления и подписания отчетов, актов и т.д.

Технические условия по проекту должны письменно фиксироваться и согласовываться со всеми заинтересованными участниками проекта

Необходим мониторинг законодательства и нормативной базы, относящихся к целям и задачам проекта

Проектировщики и представители производителей комплектующих должны быть членами команды проекта

Заказчик должен консультироваться, прежде чем определять требования

SWOT - анализ должен базироваться в большей степени на данных, чем на мнениях и субъективных оценках

Члены команды должны отбираться с учетом личной заинтересованности в результатах проекта

Должна быть разработана процедура завершения проекта и сдачи объекта в эксплуатацию

Методы и средства управления не должны тормозить инноваций

При планировании текущего проекта необходимо учесть опыт аналогичных предыдущих проектов

Должны быть определены узкие места на сетевом графике, связанные с использованием уникальных ресурсов, например, тестового оборудования

Ресурсы, которых пока их нет в наличии, должны учитываться при расчете рисков, влияющих на успех проекта

Права и обязанности каждого члена проекта должны быть четко определены

Процессы и процедуры выполнения работ должны разрабатываться исполнителями и утверждаться руководителями

Не следует утверждать технические задания с избыточными характеристиками

Следует разделить работы с продолжительностью более 4-6 недель на более мелкие части, чтобы избежать возможного отставания (из-за отсутствия надлежащего контроля) при их завершении

Параллельные критические пути должны быть по возможности исключены

Сетевые графики должны быть проанализированы на предмет ошибок, «петель» и т.д.

У функциональных руководителей в рамках матричных организационных структур должна быть графики потребности в специалистах их подразделений

Для продолжительных проектов необходим учет инфляции

Для каждой фазы, этапа и т.д. проекта должен быть определен критерий завершения