



 **PM Excellence**  
PMС подрядчик

 **PMGATE**

Стандарт по управлению  
программой реализации  
Мегапроекта

2023г.

## Оглавление

<b>1. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>2. ТЕРМИНЫ</b> .....	4
<b>3. ГЕЙТОВЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ</b> .....	5
<b>4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ</b> .....	7
4.1 Фокусирование на выгодах Программы .....	7
4.2 Принцип целесообразности продолжения Программы .....	7
4.3 Принцип ПФПП при мониторинге Программы .....	7
4.4 «Сквозное» управление изменениями .....	7
4.5 Принцип непрерывного управления рисками.....	8
4.6 Дивергентный и конвергентный подходы к выбору варианта реализации целей Программы .....	8
4.7 Независимая экспертиза результатов этапа .....	8
<b>5. ОСНОВНЫЕ РОЛИ В ПРОГРАММЕ</b> .....	9
<b>6. ЭТАПЫ ПРОГРАММЫ</b> .....	11
6.1 Этап «Инициирование Программы» .....	11
6.2 Этап «Определение вариантов» .....	12
6.3 Этап «Выбор варианта» .....	13
6.4 Этап «Планирование и проектирование» .....	15
6.5 Этап «Реализация Мегапроекта».....	17
6.6 Этап «Эксплуатация результатов» .....	19

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Стандарт, разработанный компанией PM Excellence (далее – Стандарт), устанавливает минимальный набор требований к управлению программой реализации Мегапроекта (далее – Программа).

Стандарт определяет:

- Жизненный цикл Программы;
- Условия перехода с этапа на этап Программы;
- Принципы, применяемые при реализации Программы;
- Основные роли при управлении Программой;
- Цели и результаты этапов реализации Программы.

Стандарт разработан на основании практического опыта компании PM Excellence и анализа лучших практик управления программами реализации Мегапроектов.

## 2. ТЕРМИНЫ

**Программа** – комплекс действий, направленных на достижение выгод посредством реализации Мегапроекта и эксплуатации полученных результатов.

**Мегапроект** – комплекс взаимосвязанных проектов, удовлетворяющий четырем и более из нижеследующих условий:

- Бюджет – более 100 млрд рублей;
- Длительность реализации – более 3 лет;
- Трудоемкость – более 1 млн человеко-дней;
- Стоимость дня задержки срока окончания – более 50 млн рублей;
- Численность команды управления проектом – более 100 человек;
- Выгоды от эксплуатации результатов оказывают влияние более чем на 100 тыс. человек;
- Состав календарно-сетевой модели – более 100 тыс. операций.

**Продукт Мегапроекта** – комплекс результатов Мегапроекта, передаваемый Заказчику для эксплуатации.

**Основные параметры Программы (ОПП)** – содержание, сроки, стоимость, ожидаемые выгоды Программы.

**Пакет для принятия решений (ППР)** – пакет документов, содержащий ключевую информацию для принятия решения о переходе на следующий этап Программы.

**Гейт** – точка принятия решения на основании ППР о переходе на следующий этап Программы.

**План выгод** – документ, описывающий измеримые выгоды Программы с указанием их приоритетов.

### 3. ГЕЙТОВЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Жизненный цикл Программы реализации Мегaproекта состоит из трех стадий:

- Предпроектная стадия, которая включает этапы «Инициирование Программы», «Определение вариантов» и «Выбор варианта»;
- Стадия Мегaproект, которая включает этапы «Планирование и проектирование» и «Реализация Мегaproекта»;
- Постпроектная стадия, которая включает этап «Эксплуатация результатов».

Последовательность этапов отображена на Рисунке 1.

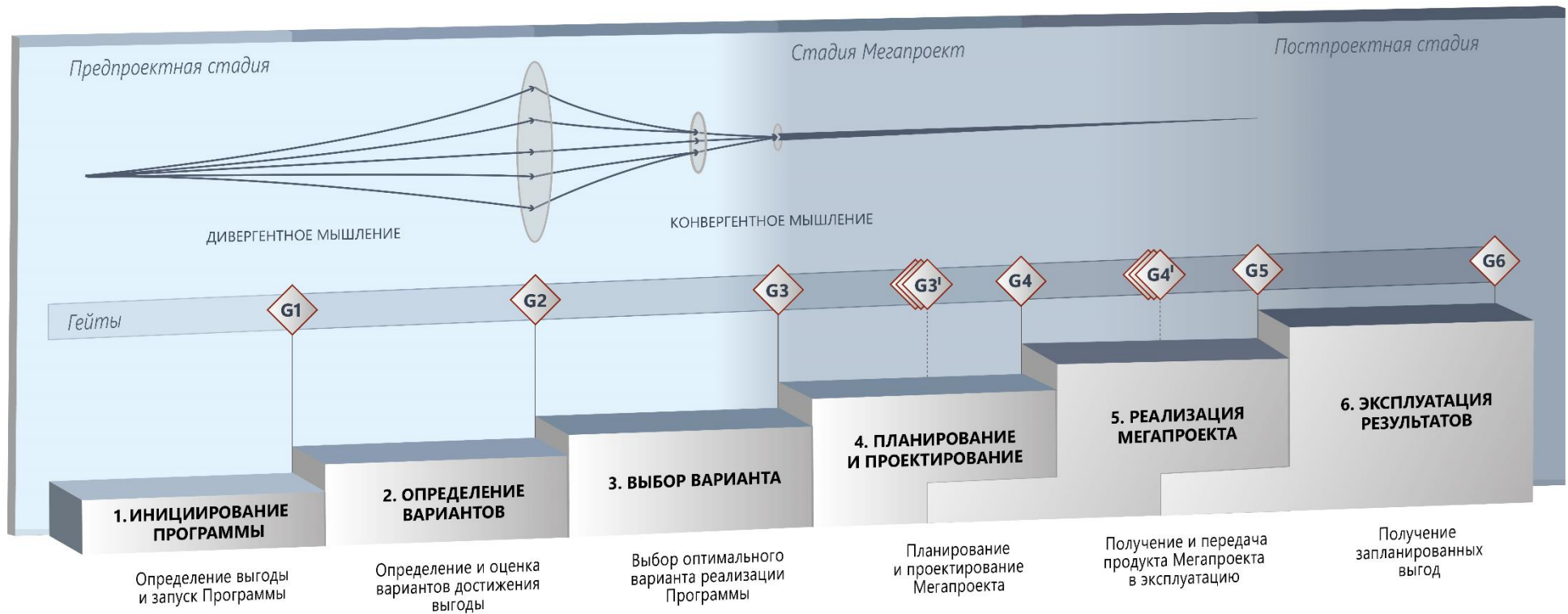


Рисунок 1. Стадии и этапы Программы

Для перехода на очередной этап Программы необходимо «пройти гейт» – рассмотреть ППР и принять соответствующее решение.

Могут быть приняты следующие решения:

- Перейти на следующий этап;
- Продолжить работы текущего этапа;
- Приостановить Программу;
- Завершить Программу.

На этапах «Планирование и проектирование» и «Реализация Мегапроекта» может быть применен постепенный (ступенчатый) переход на следующий этап, который подразумевает:

- Старт следующего этапа до завершения предыдущего;
- Наличие промежуточных гейтов и ППР для них.

Условия для ступенчатого перехода, связанные с этим риски, а также разрешенный объем работ после прохождения каждого промежуточного гейта должны быть определены в ППР для гейта, предшествующего пересекающимся этапам.

## 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 4.1 Фокусирование на выгодах Программы

Все решения, принимаемые в процессе реализации Программы, должны быть направлены на получение запланированной выгоды. Если принимаемое решение ведёт к достижению выгод Программы, то оно принимается даже в случае возникновения отклонений в реализации отдельных проектов.

### 4.2 Принцип целесообразности продолжения Программы

На каждом гейте должен быть рассмотрен вопрос о целесообразности продолжения Программы, а также необходимости внесения изменений, учитывая внешние и внутренние условия реализации Программы.

### 4.3 Принцип ПФПП при мониторинге Программы

Основная цель мониторинга Программы – контроль за соблюдением ОПП на протяжении всего жизненного цикла Программы и фокусировка внимания на наиболее критичных отклонениях.

Отчеты на всех уровнях управления должны включать следующую информацию относительно ОПП:

- П (план) – плановые значения;
- Ф (факт) – фактические значения и величина отклонения от плановых значений;
- П (прогноз) – полученные прогнозные отклонения на будущие периоды;
- П (приоритет) – приоритизация отклонений по степени влияния на ОПП.

### 4.4 «Сквозное» управление изменениями

Управление изменениями в Программе должно осуществляться интегрированно на всех уровнях Программы. Изменения в выгодах должны транслироваться в изменения параметров Мегапроекта и, при необходимости, отдельных проектов. И наоборот, изменения в отдельных проектах должны анализироваться с точки зрения их влияния на Мегапроект и на выгоды Программы.

Должны быть определены пограничные параметры для изменений, в рамках которых Руководитель Программы может и должен самостоятельно принимать решения по изменениям. При выходе за эти границы решение по изменениям принимает Заказчик.

#### **4.5 Принцип непрерывного управления рисками**

В Программе на каждом уровне управления должно производиться постоянное выявление угроз и возможностей. Для всех выявленных рисков должны быть заблаговременно разработаны мероприятия по управлению ими.

#### **4.6 Дивергентный и конвергентный подходы к выбору варианта реализации целей Программы**

На этапах «Инициирование Программы» и «Определение вариантов» рассматривается широкий спектр возможных вариантов реализации целей Программы (применяется дивергентное мышление), а на этапе «Выбор варианта» происходит выбор и детальная разработка наиболее оптимального из них (применяется конвергентное мышление). На этапах «Планирование и проектирование» и «Реализация Мегапроекта» происходит дальнейшее уточнение выбранного варианта при получении необходимой информации.

#### **4.7 Независимая экспертиза результатов этапа**

Для анализа качества и целостности результатов работ при завершении всех этапов Программы должна проводиться экспертиза. Привлекаемые эксперты не должны входить в команду управления Программой и иметь конфликт интересов с целями Программы.



## 5. ОСНОВНЫЕ РОЛИ В ПРОГРАММЕ

### **Заказчик Программы<sup>1</sup>**

- Утверждает План выгод, Мастер-планы реализации и управления Программой, а также изменения в них
- Назначает Руководителей Программы и Мегапроекта
- Принимает решение об инициировании / переходе на очередной этап / приостановке/ закрытии Программы
- Принимает результаты Программы

### **Куратор Программы<sup>2</sup>**

- Обеспечивает Программу необходимыми ресурсами
- Разрешает административные, финансовые и иные вопросы, выходящие за рамки полномочий Руководителя Программы
- Осуществляет контроль основных показателей Программы

### **Руководитель Программы**

- Отвечает за выполнение Плана выгод Программы
- Отвечает за подготовку пакета документов для принятия решения о переходе на очередной этап Программы
- Разрабатывает Планы реализации и управления Мегапроектом
- Осуществляет мониторинг и контроль основных показателей Программы
- Управляет изменениями в Программе.
- Декомпозирует выгоды Программы в цели и содержание Мегапроекта
- Выполняет роль Заказчика для Руководителя Мегапроекта:
  - Утверждает план реализации и управления Мегапроектом
  - Принимает результаты Мегапроекта

---

<sup>1</sup> Акционер / Уполномоченный инвестиционный орган / Управляющий совет / Проектный комитет / Совет директоров

<sup>2</sup> Роли Заказчика и Куратора Программы могут быть совмещены

### **Руководитель Мегапроекта**

- Разрабатывает Планы реализации и управления Мегапроектом
- Отвечает за достижение результатов Мегапроекта в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска
- Управляет изменениями в Мегапроекте
- Декомпозирует цели и содержание Мегапроекта в цели и содержание отдельных проектов
- Осуществляет роль Заказчика проектов, входящих в состав Мегапроекта:
  - Утверждает Планы реализации и управления проектами
  - Принимает результаты проектов

### **Руководитель проекта**

- Разрабатывает Планы реализации и управления проектом
- Отвечает за достижение результата в своем проекте в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска<sup>3</sup>
- Управляет изменениями в проекте

---

<sup>3</sup> Руководство отдельным проектом описано в стандарте PM Guide

## 6. ЭТАПЫ ПРОГРАММЫ

### 6.1 Этап «Инициирование Программы»

На этапе «Инициирование Программы»:

- Формируется видение выгод Программы Заказчиком и предполагаемый вариант их достижения;
- Определяются ОПП;
- Формально запускается Программа;
- Назначается Руководитель Программы, определяются его ответственность и полномочия.

#### 6.1.1 Цель и основные результаты этапа

Цель этапа	Инициировать Программу
Погрешность в оценке ОПП, в %	-70/+100
Пакет для перехода на этап «Определение вариантов» содержит:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Предварительное видение Заказчиком выгод Программы и предполагаемый вариант их достижения</li> <li>▪ ОПП</li> <li>▪ Ограничения и допущения Программы</li> <li>▪ Содержание, сроки, бюджет и требования к ресурсам этапа «Определение вариантов»</li> </ul>
Гейт G1	<p><b>Приняты решения о:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инициировании Программы</li> <li>▪ Переходе на этап «Определение вариантов»</li> <li>▪ Назначении Руководителя Программы</li> <li>▪ Утверждении содержания, сроков, бюджета и состава команды управления на этап «Определение вариантов»</li> </ul>

## 6.2 Этап «Определение вариантов»

На данном этапе:

- Определяются варианты достижения выгод Программы;
- Формируются Мастер-планы реализации и управления Программой.

### 6.2.1 Цель и основные результаты этапа

<b>Цель этапа</b>	Определить и оценить варианты достижения выгод Программы.
<b>Погрешность в оценке ОПП, в %</b>	-50/+70
<b>ППР для перехода на этап «Выбор варианта» содержит:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План выгод</li> <li>▪ Мастер-план реализации Программы, содержащий: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Перечень вариантов достижения выгод Программы</li> <li>○ Для каждого варианта: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Технико-экономическое обоснование (ТЭО), в том числе расчет получаемых выгод</li> <li>— Перечень требований к результатам и известные ограничения</li> <li>— Стратегия реализации: интегрированный план, включая затраты и сроки («дорожная карта»)</li> <li>— Технологический план, включая обзор используемых технологий и связанных с ними рисков</li> <li>— Реестр рисков</li> <li>— Результат независимой экспертизы</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Мастер-план управления Программой, содержащий ролевую модель, процедуры управления изменениями, рисками, коммуникациями, стейкхолдерами</li> <li>▪ Содержание, сроки, бюджет и требования к ресурсам на этап «Выбор варианта»</li> <li>▪ Стратегию по выходу из Программы, включая оценку максимально допустимых рисков</li> <li>▪ Предложение о переходе на следующий этап / приостановке / завершении Программы</li> </ul>
<b>Гейт G2</b>	<p><b>Приняты решения о:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Переходе на этап «Выбор варианта»</li> <li>▪ Утверждении содержания, сроков, бюджета и состава команды управления на этап «Выбор варианта»</li> </ul>

### 6.3 Этап «Выбор варианта»

На этапе «Выбор варианта»:

- Производится сравнение вариантов достижения выгод Программы и выбор наилучшего;
- Производится сравнение альтернативных концепций реализации этого варианта и выбор оптимальной. Данная концепция будет являться основой для планирования Мегапроекта;
- Определяется плановая точка / условие завершения Программы и основные параметры Мегапроекта;
- Назначается Руководитель Мегапроекта;
- Определяются условия для раннего начала работ этапа «Реализация Мегапроекта».

#### 6.3.1 Цель и основные результаты этапа

<b>Цель этапа</b>	Выбрать оптимальный вариант реализации Программы
<b>Погрешность в оценке ОПП, в %</b>	-20/+30
<b>ППР для перехода на этап «Планирование и проектирование» содержит:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обоснование выбора варианта достижения выгод Программы</li> <li>▪ Рекомендованную концепцию реализации Мегапроекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Задачи и рамки</li> <li>○ Перечень требований</li> <li>○ Укрупненную иерархическую структуру работ</li> <li>○ Стратегию реализации Мегапроекта: интегрированный план, включая затраты и сроки («дорожную карту»)</li> <li>○ Реестр рисков</li> <li>○ Технологический план, отражающий выбранную концепцию</li> <li>○ Техническую документацию</li> <li>○ Предложения о разбиении Мегапроекта на пусковые комплексы</li> <li>○ План эксплуатации результатов Мегапроекта</li> </ul> </li> <li>▪ Уточненный Мастер-план реализации Программы</li> <li>▪ Уточненный Мастер-план управления Программой</li> <li>▪ Стратегию контрактования для этапов «Планирование и проектирование» и «Реализация Мегапроекта»</li> <li>▪ Обновленный План выгод Программы</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Результат независимой экспертизы этапа «Выбор варианта»</li> <li>▪ Содержание, сроки, бюджет и требования к ресурсам на этап «Планирование и проектирование»</li> <li>▪ Условия для раннего начала работ этапа «Реализация Мегапроекта» и связанные с этим возможности и риски</li> <li>▪ Уточненную стратегию по выходу из Программы, включая оценку максимально допустимых рисков</li> <li>▪ Предложение о переходе на следующий этап / приостановке / завершении Программы</li> <li>▪ Реестр изменений ОПП Программы</li> </ul>
<p><b>Гейт G3</b></p>	<p><b>Приняты решения о:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инициировании Мегапроекта</li> <li>▪ Назначении Руководителя Мегапроекта</li> <li>▪ Утверждении содержания, сроков, бюджета и состава команды управления на этап «Планирование и проектирование»</li> <li>▪ Условиях для раннего начала работ этапа «Реализация Мегапроекта»</li> <li>▪ Переходе на этап «Планирование и проектирование»</li> </ul>

## 6.4 Этап «Планирование и проектирование»

На этапе «Планирование и проектирование»:

- Производится разработка планов Мегaproекта;
- Определяется точный состав проектов, входящих в состав Мегaproекта;
- Назначаются Руководители проектов;
- Определяются условия для раннего начала работ этапа «Эксплуатация результатов».

На данном этапе планирование производится как для Мегaproекта в целом, так и для каждого проекта, входящего в его состав.

### 6.4.1 Цель и основные результаты этапа

<b>Цель этапа</b>	Произвести планирование и проектирование Мегaproекта
<b>Погрешность в оценке ОПП, в %</b>	-10/+20
<b>ППР для перехода на этап «Реализация Мегaproекта» содержит:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уточненный Мастер-план реализации Программы</li> <li>▪ Уточненный Мастер-план управления Программой</li> <li>▪ Уточненный План выгод Программы</li> <li>▪ План реализации Мегaproекта, включая содержание, ресурсы, бюджет, сроки, риски</li> <li>▪ План управления Мегaproектом, содержащий ролевую модель, процедуры управления изменениями, рисками, коммуникациями, стейкхолдерами</li> <li>▪ Для каждого проекта, входящего в состав Мегaproекта:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ План исполнения проекта</li> <li>○ План управления проектом</li> <li>○ Проектную и разрешительную документацию</li> </ul> </li> <li>▪ Отчет о ходе выполнения Программы: сравнение плановых и фактических показателей, прогнозы, в том числе по достижению выгод</li> <li>▪ Уточненную стратегию контрактования и план закупок для этапа «Реализация Мегaproекта»</li> <li>▪ Результат независимой экспертизы этапа «Планирование и проектирование»</li> <li>▪ Содержание, сроки, бюджет и требования к ресурсам на этап «Реализация Мегaproекта»</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Условия для раннего начала работ этапа «Эксплуатация результатов» и связанные с этим возможности и риски</li> <li>▪ План передачи продуктов Мегапроекта в эксплуатацию</li> <li>▪ План эксплуатации продуктов Мегапроекта</li> <li>▪ Предложение о переходе на следующий этап / приостановке / завершении Программы</li> <li>▪ Реестр изменений ОПП Программы</li> </ul>
<p><b>Гейт G4</b></p>	<p><b>Приняты решения о:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Утверждении содержания, сроков, бюджета и состава команды управления на этап «Реализация Мегапроекта»</li> <li>▪ Условиях для раннего начала работ этапа «Эксплуатация результатов»</li> <li>▪ Переходе на этап «Реализация Мегапроекта»</li> </ul>



## 6.5 Этап «Реализация Мегапроекта»

На этапе «Реализация Мегапроекта»:

- Создается продукт Мегапроекта в соответствии с планами;
- Происходит подготовка и передача продукта Мегапроекта в эксплуатацию.

По окончании этапа принимается решение о завершении Мегапроекта.

### 6.5.1 Цель и основные результаты этапа

Цель этапа	Получить и передать в эксплуатацию продукт Мегапроекта
Погрешность в оценке ОПП, в %	-5/+10
ППР для перехода на этап «Эксплуатация результатов» содержит:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уточненный Мастер-план реализации Программы</li> <li>▪ Уточненный Мастер-план управления Программой</li> <li>▪ Уточненный План выгод Программы</li> <li>▪ Акты, протоколы о передаче продукта Мегапроекта в эксплуатацию, о проведенных мероприятиях и выполненных работах</li> <li>▪ Отчет о выполнении требований к Мегапроекту</li> <li>▪ План эксплуатации результатов Мегапроекта</li> <li>▪ Результаты тестирования</li> <li>▪ Разрешительную и исполнительную документацию</li> <li>▪ Окончательную стратегию эксплуатации</li> <li>▪ Результаты независимой экспертизы этапа «Реализация Мегапроекта»</li> <li>▪ Отчет о завершении Мегапроекта</li> <li>▪ Извлеченные уроки</li> <li>▪ Реестр заключенных договоров с эксплуатирующими организациями</li> <li>▪ Предложение о переходе на следующий этап / приостановке / завершении Программы</li> <li>▪ Реестр изменений ОПП Программы</li> </ul>

Гейт G5

**Приняты решения о:**

- Передаче продукта Мегапроекта в эксплуатацию
- Завершении Мегапроекта
- Переходе на этап «Эксплуатация результатов»

## 6.6 Этап «Эксплуатация результатов»

На данном этапе эксплуатируются продукты Мегапроекта для достижения запланированных выгод.

### 6.6.1 Цель и основные результаты этапа

Цель этапа	Получить запланированные выгоды
ППР для принятия решения о статусе Программы содержит:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Предложение о приостановке / завершении Программы</li> <li>▪ Отчет о завершении Программы, содержащий информацию о достижении выгод</li> </ul>
Гейт G6	<p>Приняты решения о:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Завершении Программы</li> </ul>

 **PM Excellence**  
PMС подрядчик

# **PMGATE**

Стандарт по управлению  
программой реализации  
Мегапроекта



<https://pmexcellence.com/pm-gate/>