

# **PM Guide**

## **Стандарт по управлению проектами**

Москва, 2022 г.

## Оглавление

1.	ВВЕДЕНИЕ .....	3
2.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	4
2.1.	Управление проектом .....	4
2.2.	Взаимодействие процессов управления проектом .....	4
2.3.	Обязательные роли в проекте .....	7
3.	ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.....	8
3.1.	Процесс инициирования проекта.....	8
3.2.	Процесс сбора требований .....	9
3.3.	Процесс определения содержания проекта .....	10
3.4.	Процесс планирования управления рисками .....	11
3.5.	Процесс планирования управления качеством проекта.....	12
3.6.	Процесс разработки плана управления проектом.....	13
3.7.	Процесс планирования исполнения проекта .....	15
3.8.	Процесс календарно-сетевого моделирования.....	17
3.9.	Процесс организации исполнения проекта.....	18
3.10.	Процесс управления изменениями в проекте .....	19
3.11.	Процесс мониторинга исполнения планов проекта.....	20
3.12.	Процесс завершения проекта.....	21

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Стандарт компании PM Excellence (далее – Стандарт) представляет минимальный набор обязательных процессов, необходимый для управления любым проектом. Стандарт устанавливает требования к результатам (выходам) процессов управления проектом, а также логическую последовательность управленческих шагов, оставляя свободу в инструментах реализации.

Указанные в Стандарте входы процессов являются наиболее часто применяемыми. Они могут быть использованы как все, так и выборочно. Обязательные входы выделены жирным шрифтом.

Руководитель проекта в своей деятельности не ограничен положениями Стандарта и может применять не описанные в Стандарте процессы, а также использовать не указанные в нем входы процессов, если это не нарушает требования стандарта.

Все процессы могут выполняться неоднократно в проекте, кроме процессов инициирования и завершения проекта, которые выполняются один раз. Шаги описанных в Стандарте процессов выполняются последовательно, если не указано иное.

Стандарт не содержит требований к предпроектной и постпроектной деятельности, а также требований к управлению программами и портфелями проектов.

В случае наличия объективных причин для отклонений от требований стандарта, они должны быть зафиксированы в реестре несоответствий с необходимой аргументацией.

## 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 2.1. Управление проектом

Процессы, обязательные для выполнения в любом проекте:

1. Инициирование проекта
2. Сбор требований
3. Определение содержания проекта
4. Планирование управления рисками
5. Планирование управления качеством
6. Разработка плана управления проектом
7. Разработка плана исполнения проекта
8. Календарно-сетевое моделирование
9. Организация исполнения проекта
10. Управление изменениями
11. Мониторинг исполнения планов проекта
12. Завершение проекта

### 2.2. Взаимодействие процессов управления проектом

На схеме отражены основные логические связи между процессами управления проектом. Взаимодействие процессов происходит на протяжении всего жизненного цикла проекта. Процессы могут выполняться параллельно, при этом должны быть соблюдены логические связи, показанные на схеме.

Процессы управления проектом между собой связаны посредством входов и выходов. Выход одного процесса становится входом для другого процесса или является поставляемым результатом проекта.

Процессы управления проектом в рамках его реализации следует рассматривать на двух уровнях:

- Уровень руководителя проекта  
На оперативном уровне руководителем проекта производится организация исполнения процессов в соответствии с требованиями стандарта.
- Уровень заказчика

На уровне заказчика представлены процессы, в которые вовлекается заказчик, а также основные документы для его рассмотрения\утверждения.

Основные документы проекта:

- Проектная инициатива
- Реестр требований
- Описание содержания проекта
- План управления проектом
- Базовый план исполнения проекта
- Отчеты о статусе проекта
- Запросы на изменение
- Акт о сдаче-приемке продукта проекта.

Взаимодействие процессов управления проектом отображено на Рисунке 1.

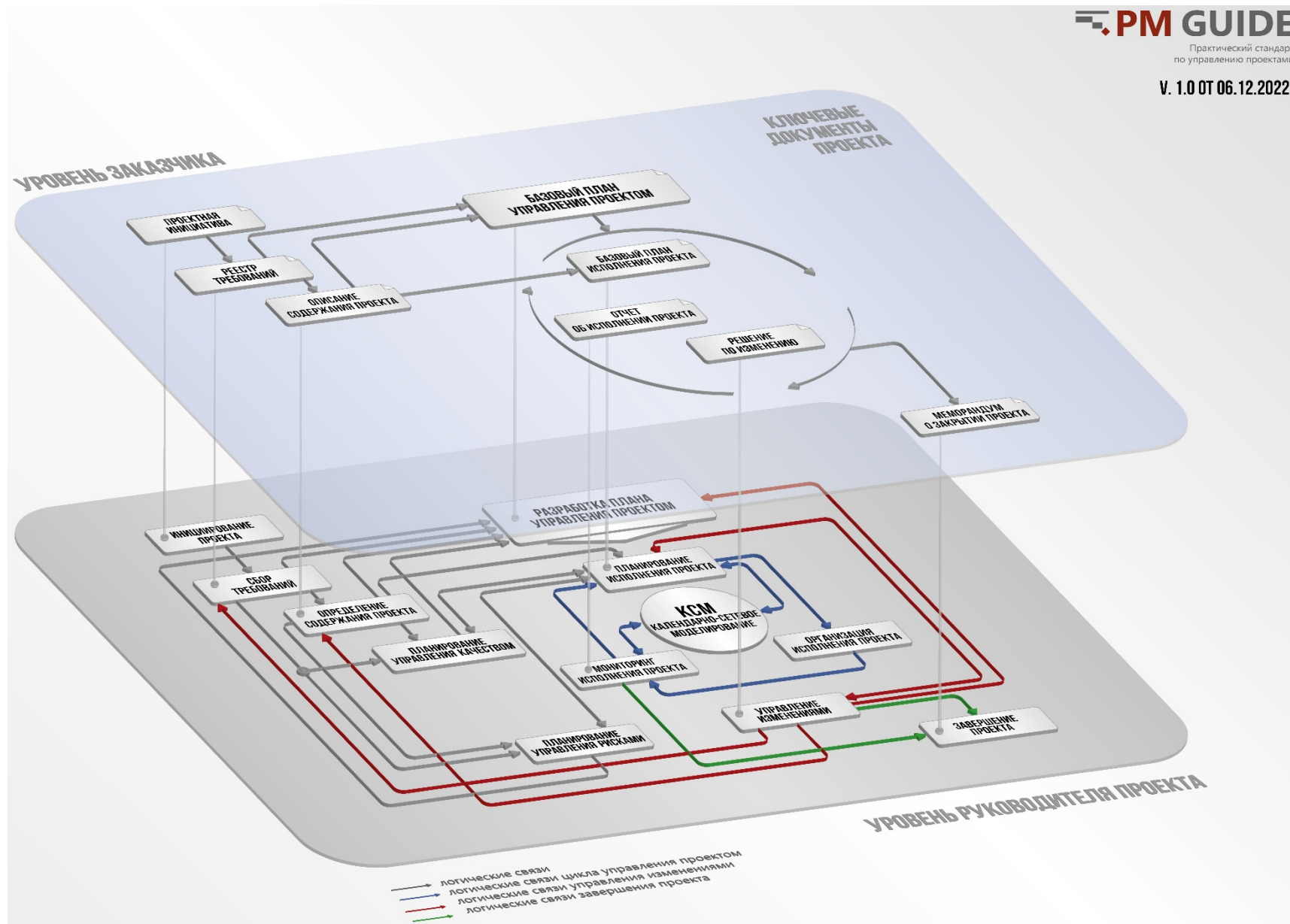


Рисунок 1. Взаимодействие процессов управления проектом.

### 2.3. Обязательные роли в проекте

**Заказчик проекта** — лицо или группа лиц, которые определяют цели и принимают продукт проекта.

Основные функции заказчика проекта:

- Определяет цели и результаты проекта
- Определяет требования к результатам проекта
- Устанавливает ограничения проекта
- Утверждает основные документы проекта
- Принимает решение о досрочном завершении проекта
- Принимает результаты проекта

**Куратор проекта** — лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта.

Основные функции куратора проекта:

- Осуществляет общий контроль хода выполнения проекта
- Обеспечивает трудовые, материальные и финансовые ресурсы для выполнения проекта

**Руководитель проекта** — лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за достижение целей и результатов проекта.

Основные функции руководителя проекта:

- Обеспечивает управленческую и технологическую интеграцию в проекте
- Управляет командой проекта
- Организует разработку и выполнение планов проекта
- Проводит мониторинг хода исполнения проекта, оценку и прогнозирование отклонений от плановых показателей
- Организует подготовку отчетов по проекту
- Управляет изменениями в проекте
- Обеспечивает получение и передачу продукта проекта заказчику

**Команда проекта** — лица, привлеченные для выполнения всех работ проекта и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение.

**Команда управления проектом** — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом.

Роли заказчика и куратора могут совмещаться, роль руководителя проекта не может быть совмещена с ролью заказчика или куратора.

### 3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

#### 3.1. Процесс инициирования проекта

**Цель процесса** – принятие решения о начале работ по планированию проекта, назначение руководителя проекта и наделение его необходимыми полномочиями и ответственностью в рамках этапа планирования.

Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ТЭО / Бизнес-план</li> <li>➤ Техническое задание</li> <li>➤ Договор</li> <li>➤ Концепция</li> </ul>	<p><b>Разработка и утверждение Проектной инициативы</b></p>	<p>✓ <i>Проектная инициатива</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проектная инициатива утверждена заказчиком.</li> <li>▪ Проектная инициатива содержит известную на момент инициирования проекта информацию о:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ наименовании проекта;</li> <li>○ цели проекта;</li> <li>○ продукте проекта;</li> <li>○ ограничениях, исключениях, допущениях и рисках проекта;</li> <li>○ заказчике, кураторе, руководителе проекта;</li> <li>○ заинтересованных сторонах, с которыми надо согласовать требования;</li> <li>○ полномочиях руководителя проекта для использования ресурсов проекта;</li> <li>○ дате старта и окончания проекта;</li> <li>○ дате представления базовых планов проекта.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Проектная инициатива фиксирует решение о запуске проекта и после утверждения не подлежит изменению.</p> <p>Информация в проектной инициативе может быть уточнена и детализирована в плане управления и плане исполнения проекта.</p>			



### 3.2. Процесс сбора требований

Цель процесса – определение требований заказчика и заинтересованных сторон к проекту и продуктам проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проектная инициатива</li> <li>➤ Договор</li> <li>➤ ТЭО / Бизнес-план</li> </ul>	Выявление заинтересованных сторон	✓ <i>Реестр заинтересованных сторон</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Определен и документирован перечень заинтересованных сторон проекта, требования которых должны быть учтены.</li> <li>▪ Требования к проекту и продукту проекта со стороны заказчика, заинтересованных сторон проекта и законодательных актов выявлены и зафиксированы.</li> <li>▪ Требования проанализированы на непротиворечивость и возможность выполнения в проекте.</li> <li>▪ Требования согласованы и утверждены заказчиком.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Реестр заинтересованных сторон</b></li> <li>➤ Проектная инициатива</li> <li>➤ Договор</li> <li>➤ Законодательные акты</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> <li>➤ Техническая документация</li> </ul>	Сбор требований	✓ <i>Реестр требований</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Реестр требований</b></li> </ul>	Анализ и утверждение требований	✓ <i>Реестр требований (финальная редакция)</i>	
<p>Требования должны быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Собраны от ключевых заинтересованных сторон проекта (перечень согласуется с заказчиком);</li> <li>▪ Измеримы, чтобы была возможность проверки на соответствие.</li> </ul> <p>Ожидания заказчика должны быть трансформированы в требования.</p> <p>Требования уточняются в ходе дальнейшего планирования и реализации проекта.</p> <p>Взаимоисключающие и противоречащие законодательству требования повторно обсуждаются с заинтересованными сторонами до устранения противоречий.</p>			

### 3.3. Процесс определения содержания проекта

Цель процесса – определение содержания проекта и структуры работ проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Проектная инициатива</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> <li>➤ Реестр рисков</li> <li>➤ Техническая документация</li> </ul>	<p><b>Определение продукта<sup>1</sup> и границ проекта</b></p>	<p>✓ <i>Описание содержания проекта</i></p>	<p>Определены, согласованы с заказчиком и документированы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ цели проекта;</li> <li>○ описание продукта проекта;</li> <li>○ измеримые критерии и методы приемки продукта проекта и его составных частей;</li> <li>○ ограничения, допущения и исключения, касающиеся работ и продукта проекта;</li> <li>○ структура декомпозиции работ</li> <li>○ .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Описание содержания проекта</li> </ul>	<p><b>Согласование и утверждение описания содержания проекта заказчиком</b></p>	<p>✓ <i>Описание содержания проекта (утвержденное)</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Описание содержания проекта</li> </ul>	<p><b>Разработка СДР</b></p>	<p>✓ <i>Структура декомпозиции работ (СДР) проекта</i></p>	
<p>В рамках процесса происходит детализация и уточнение целей проекта, заявленных в Проектной инициативе.</p> <p>СДР представляет собой декомпозицию работ проекта минимум до 2 уровня иерархии (1 уровень – основные виды работ, 2 уровень – пакеты работ). При разработке СДР должны быть соблюдены следующие правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ На любом уровне группе «дочерних» элементов соответствует только один «родительский» элемент.</li> <li>▪ Объем работ на «дочернем» уровне должен составлять 100% объема работы, представленной «родителем».</li> <li>▪ Дублирование работ недопустимо.</li> <li>▪ Все работы СДР – это работы, которые будут выполнены в ходе проекта. Работы, не включенные в СДР, в проект не входят и не выполняются.</li> <li>▪ СДР должна содержать работы по управлению проектом.</li> </ul> <p>Шаг «Разработка СДР» может выполняться параллельно с шагом «Определение продукта и границ проекта».</p>			

<sup>1</sup> Продукт проекта представляет собой совокупность результатов проекта, переданных заказчику.

### 3.4. Процесс планирования управления рисками

Цель процесса – определение основных рисков проекта и требований к работе с ними.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Описание содержания проекта</li> </ul>	Выявление требований к управлению рисками	✓ <i>Требования к управлению рисками</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработаны требования к управлению рисками, содержащие: Требования к определению вероятности, воздействий, категорий рисков, а также к подходу к разработке мер реагирования.</li> <li>▪ Риски выявлены и занесены в Реестр рисков.</li> <li>▪ Проведен анализ рисков: оценка и ранжирование по величине рисков (произведению вероятности и степени влияния на содержание, сроки и бюджет проекта).</li> <li>▪ Разработаны мероприятия по снижению величины угроз или повышению величины возможностей, созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков.</li> <li>▪ Учтены результаты разработки мероприятий по реагированию на риски в связанных с ними планах.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Базовые и оперативные планы проекта</li> <li>➤ Реестр заинтересованных сторон</li> <li>➤ Организационная структура проекта</li> <li>➤ Договоры</li> <li>➤ Описание содержания проекта</li> <li>➤ Информация об исполнении работ</li> <li>➤ Списки рисков аналогичных проектов</li> <li>➤ Список работ проекта</li> </ul>	Идентификация рисков	✓ <i>Реестр рисков (составлен список рисков)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр рисков</li> <li>➤ Историческая информация</li> <li>➤ Правила и процедуры работы с рисками в организации</li> </ul>	Анализ рисков	✓ <i>Реестр рисков (дополнен информацией по анализу рисков)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр рисков</li> </ul>	Разработка мер реагирования на риски	✓ <i>Реестр рисков (дополнен информацией по мерам реагирования на риски)</i>	
<p>В Реестр рисков должны быть занесены все выявленные риски.</p> <p>Должны быть рассмотрены как угрозы (отрицательные риски), так и возможности.</p>			

### 3.5. Процесс планирования управления качеством проекта

Цель процесса – определить требования и мероприятия по управлению качеством управления проекта и качеством продукта проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проектная инициатива</li> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Стандарты, нормативные требования прикладной области</li> <li>➤ Правила, процедуры организации в области качества</li> </ul>	<p><b>Разработка требований к управлению качеством</b></p>	<p>✓ <i>Требования к управлению качеством</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработаны требования к управлению качеством, содержащие:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ стандарты качества, которые будут применяться в проекте;</li> <li>○ результаты проекта, подлежащие контролю качества;</li> <li>○ меры в случае несоответствий качества.</li> </ul> </li> <li>▪ Разработаны мероприятия по обеспечению и контролю качества в проекте.</li> <li>▪ Учтены результаты разработки мероприятий по планированию качества в связанных с ними документах / планах.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Требования к управлению качеством</li> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Реестр рисков</li> <li>➤ Описание содержания проекта</li> <li>➤ СДР</li> <li>➤ Список работ проекта</li> </ul>	<p><b>Разработка мероприятий по обеспечению и контролю качества</b></p>	<p>✓ <i>Мероприятия по обеспечению и контролю качества</i></p>	

### 3.6. Процесс разработки плана управления проектом

Цель процесса – разработка и консолидация правил управления различными областями проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проектная инициатива</li> <li>➤ Реестр заинтересованных сторон</li> <li>➤ Требования к персоналу проекта</li> <li>➤ Проектные роли</li> <li>➤ Список работ проекта</li> <li>➤ Технологические процессы проекта</li> </ul>	Разработка процедуры управления персоналом	✓ Процедура управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Утвержден Базовый план управления проектом</li> <li>▪ Определены и документированы:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ роли, их функции и полномочия;</li> <li>○ организационная структура проекта (взаимодействие и подчиненность ролей);</li> <li>○ матрица ответственности;</li> <li>○ методы, средства и правила распространения информации в проекте;</li> <li>○ правила согласования, наименования и хранения проектных документов;</li> <li>○ периодичность обмена информацией и ответственные за информационный обмен;</li> <li>○ порядок регистрации и утверждения изменений, включая уровни принятия решений по изменениям;</li> <li>○ порядок доведения информации об изменениях до заинтересованных сторон;</li> <li>○ правила учета версий документов и продуктов проекта;</li> <li>○ правила идентификации, оценки и реагирования на риски, включая периодичность идентификации и пересмотра рисков;</li> <li>○ стандарты качества, инструменты по обеспечению и контролю качества;</li> <li>○ результаты, подлежащие контролю качества;</li> <li>○ порядок формирования и требования к КСМ;</li> <li>○ порядок оценок длительности и стоимости работ;</li> <li>○ порядок выявления взаимосвязей работ.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр заинтересованных сторон</li> <li>➤ Архивы проектов</li> <li>➤ Правила / процедуры организации</li> </ul>	Разработка процедуры управления коммуникациями	✓ Процедура управления коммуникациями	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Законодательные и регулирующие требования</li> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Корпоративные правила и процедуры</li> </ul>	Разработка процедуры управления изменениями	✓ Процедура управления изменениями	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Политика организации в области рисков</li> <li>➤ Требования к управлению рисками</li> </ul>	Разработка процедуры управления рисками	✓ Процедура управления рисками	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Политика организации в области качества</li> <li>➤ Требования к управлению качеством</li> </ul>	Разработка процедуры управления качеством	✓ Процедура управления качеством	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр требований</li> </ul>	Разработка процедуры управления сроками	✓ Процедура управления сроками	

<p>➤ Реестр требований</p>	<p>Разработка процедуры управления стоимостью</p>	<p>✓ <i>Процедура управления стоимостью</i></p>	
<p>➤ Процедуры управления персоналом, коммуникациями, изменениями, рисками, качеством, сроками, стоимостью ➤ Реестр требований</p>	<p>Разработка и утверждение Базового плана управления проектом</p>	<p>✓ <i>Базовый план управления проектом</i></p>	

### 3.7. Процесс планирования исполнения проекта

Цель процесса - разработка базовых и оперативных планов проекта. Утверждение базового плана проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Данные анализа и прогнозов</li> <li>➤ Приоритизированный список отклонений</li> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> <li>➤ Базовый план исполнения проекта</li> <li>➤ Оперативные план исполнения проекта</li> </ul>	<p>Разработка корректирующих действий и запросов на изменения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Список корректирующих действий</i></li> <li>✓ <i>Запросы на изменения</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработан и утвержден базовый план исполнения проекта, содержащий:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ базовый календарный план;</li> <li>○ базовый стоимостной план, отражающий плановую стоимость запланированных работ;</li> <li>○ график финансирования.</li> </ul> </li> <li>▪ Разработан оперативный план исполнения проекта, содержащий:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ оперативный календарный план;</li> <li>○ оперативный стоимостной план.</li> </ul> </li> </ul> <p>Оперативный план должен отражать реальные на момент времени сроки, стоимости и ресурсы для выполнения работ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформированы корректирующие действия и запросы на изменения по результатам анализа данных об отклонениях и прогнозов.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ СДР</li> <li>➤ Техническая документация</li> <li>➤ Информация о детализации работ</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>	<p>Разработка списка работ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Список работ проекта</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Список работ</li> <li>➤ Ограничения проекта</li> <li>➤ Технологические зависимости</li> <li>➤ Логистические зависимости</li> <li>➤ Зависимости бизнес-процессов</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>	<p>Определение взаимосвязей между работами проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Информация о взаимосвязях работ</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Требования к ресурсам для выполнения работ</li> <li>➤ Информация о доступности ресурсов</li> <li>➤ Информация о стоимости ресурсов</li> <li>➤ Ограничения проекта</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> </ul>	<p>Определение и назначение ресурсов для выполнения работ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Информация о назначенных ресурсах</i></li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Требования к ресурсам для выполнения работ проекта</li> <li>➤ Технологические требования</li> <li>➤ Архивы аналогичных проектов</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>	<p><b>Оценка длительности работ проекта</b></p>	<p><i>✓ Информация о длительности</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Архивы аналогичных проектов</li> <li>➤ Требования к ресурсам</li> <li>➤ Реестр рисков</li> <li>➤ Информация о стоимости ресурсов</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>	<p><b>Оценка стоимости выполнения работ проекта</b></p>	<p><i>✓ Информация о стоимости</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> <li>➤ Корректирующие действия</li> <li>➤ Ограничения проекта</li> <li>➤ План управления проектом</li> </ul>	<p><b>Разработка и утверждение базового плана исполнения проекта</b></p>	<p><i>✓ Базовый план исполнения проекта</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> <li>➤ Ограничения проекта</li> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Базовый календарный план</li> <li>➤ Базовый стоимостной план</li> <li>➤ План управления проектом</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> </ul>	<p><b>Разработка оперативного плана исполнения проекта</b></p>	<p><i>✓ Оперативный план исполнения проекта</i></p>	



### 3.8. Процесс календарно-сетевое моделирования

Цель процесса – разработка модели для планирования и мониторинга проекта и получения аналитических данных.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта (при наличии)</li> <li>➤ Информация о взаимосвязях работ</li> <li>➤ Информация о длительности работ</li> <li>➤ Информация о назначенных ресурсах</li> <li>➤ Информация о стоимости работ</li> <li>➤ Информация об исполнении работ</li> <li>➤ План управления проектом</li> </ul>	Создание / обновление календарно-сетевой модели	✓ Календарно-сетевая модель (созданная / обновленная)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создана корректная календарно-сетевая модель, позволяющая получить:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ расчет критического пути и резервов;</li> <li>○ аналитику по текущим и прогнозным отклонениям от планов исполнения проекта;</li> <li>○ прогнозирование по принципу «что, если...».</li> </ul> </li> <li>▪ Получена аналитическая информация.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Запросы на аналитику и моделирование</li> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> </ul>	Моделирование и анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналитические справки</li> <li>✓ Результаты моделирования</li> </ul>	
<p>Основные требования к качеству календарно-сетевой модели проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ У всех работ должны быть предшественники и последователи (кроме первой и последней работы соответственно);</li> <li>▪ Каждая работа должна быть связана с конечной работой (напрямую или через другие работы);</li> <li>▪ Не должно быть необоснованных ограничений на даты начала и окончания работ.</li> </ul> <p>Последовательность шагов по оценке длительности, ресурсов и стоимости работ определяется руководителем проекта, исходя из имеющихся в наличии данных и требований к работам проекта.</p>			

### 3.9. Процесс организации исполнения проекта

Цель процесса – организация исполнения проекта согласно разработанным планам.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Требования к навыкам и квалификации исполнителей</li> <li>➤ План управления проектом</li> <li>➤ Операционный план исполнения проекта</li> </ul>	Поиск и вовлечение исполнителей в работы проекта	✓ <i>Подтвержденные исполнителями планы выполнения работ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выполнены запланированные работы.</li> <li>▪ Получены запланированные результаты и продукты проекта.</li> <li>▪ Информация предоставлена получателям.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ План управления проектом</li> <li>➤ Операционный план исполнения проекта</li> <li>➤ Утвержденные запросы на изменения</li> <li>➤ Принятые корректирующие действия</li> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> </ul>	Управление взаимодействием участников проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Результаты работ</i></li> <li>✓ <i>Запросы на изменения</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ План управления коммуникациями</li> </ul>	Распространение информации в проекте	✓ <i>Документы проекта</i>	
<p>Последовательность выполнения задач данного процесса определяется руководителем проекта. Задачи могут выполняться как последовательно, так и параллельно.</p>			

### 3.10. Процесс управления изменениями в проекте

Цель процесса – выявление изменений и принятие решений по изменениям в проекте.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Запросы на изменения</li> <li>➤ Базовый план исполнения проекта</li> <li>➤ Оперативный план исполнения проекта</li> <li>➤ Процедура по управлению изменениями</li> </ul>	Анализ влияния изменений на планы исполнения проекта	✓ <i>Предложения по изменениям</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Запросы на изменения проанализированы.</li> <li>▪ Предложения по изменениям зафиксированы.</li> <li>▪ Решения по изменениям приняты и документированы.</li> <li>▪ Информация об изменениях доведена до заинтересованных сторон.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Предложение по изменениям</li> <li>➤ Запрос на изменение</li> <li>➤ Процедура по управлению изменениями</li> </ul>	Утверждение изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Реестр запросов на изменения</i></li> <li>✓ <i>Утвержденные запросы на изменение</i></li> <li>✓ <i>Решение о досрочном завершении проекта</i></li> </ul>	

### 3.11. Процесс мониторинга исполнения планов проекта

Цель процесса – выявление текущих и прогнозных отклонений от планов исполнения проекта, приоритизация отклонений, фиксация полученных результатов.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Оперативный план исполнения проекта</li> <li>➤ План управления проектом</li> </ul>	Сбор информации об исполнении работ	✓ <i>Информация об исполнении работ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Собрана информация о степени исполнения и фактической стоимости выполненных работ.</li> <li>▪ Документированы результаты регулярной проверки состояния проекта.</li> <li>▪ Проанализированы отклонения от планов с целью определения причин отклонений.</li> <li>▪ Сделаны прогнозы по отклонениям от планов исполнения.</li> <li>▪ Произведена оценка продукта проекта на соответствие требованиям.</li> <li>▪ Результаты проекта формально приняты заказчиком.</li> <li>▪ Отчеты содержат информацию о текущих и прогнозных отклонениях и их влиянии на основные параметры проекта.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Базовый план исполнения проекта</li> <li>➤ Оперативный план исполнения проекта</li> <li>➤ Календарно-сетевая модель проекта</li> <li>➤ План управления проектом</li> </ul>	Анализ выполнения работ и их результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Данные по отклонениям от планов исполнения проекта</i></li> <li>✓ <i>Данные анализа и прогнозов</i></li> <li>✓ <i>Приоритизированный список отклонений</i></li> <li>✓ <i>Извлеченные уроки</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Данные по отклонениям от планов исполнения проекта</li> <li>➤ Данные анализа и прогнозов</li> <li>➤ План управления проектом</li> <li>➤ Реестр требований</li> </ul>	Формирование отчетности в проекте	✓ <i>Отчеты</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Информация о выполненных работах</li> <li>➤ Результаты проекта</li> <li>➤ Реестр требований</li> <li>➤ Описание содержания проекта</li> </ul>	Сдача-приемка результатов проекта	✓ <i>Акты приемки результатов (продуктов) проекта</i>	
Шаг сдачи-приемки результатов проекта в данном процессе выполняется только по готовности результатов проекта.			

### 3.12. Процесс завершения проекта

Цель процесса – формальное закрытие проекта.			
Входные данные	Шаг / задача процесса	Выходные документы / артефакты	Требования к результатам
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Акты приемки результатов (продуктов) проекта</i></li> <li>➤ Договоры</li> <li>➤ Результаты проекта</li> <li>➤ Соглашения</li> </ul>	Завершение работ по созданию продукта проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Акты сдачи-приемки выполненных работ по договорам</i></li> <li>✓ <i>Список несоответствий содержанию проекта</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Результаты проекта переданы заказчику.</li> <li>▪ Документировано окончание проекта.</li> <li>▪ Произведено высвобождение персонала проекта.</li> <li>▪ Команда проекта и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании проекта.</li> <li>▪ Меморандум о закрытии проекта фиксирует:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ решение о закрытии проекта;</li> <li>○ степень завершенности результатов и продуктов проекта.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Акты приемки результатов (продуктов) проекта</i></li> <li>➤ <i>Результаты проекта</i></li> <li>➤ <i>Документы, описывающие результаты проекта (сопроводительные документы)</i></li> </ul>	Передача результатов проекта заказчику	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Акт о передаче продукта проекта</i></li> <li>✓ <i>Продукт проекта</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Акт о передаче продукта проекта</i></li> <li>➤ Процедуры организации</li> <li>➤ Ресурсные планы проекта</li> <li>➤ <i>Решение о досрочном закрытии проекта</i></li> <li>➤ Список несоответствий содержанию проекта</li> </ul>	Утверждение меморандума о закрытии проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Меморандум о закрытии проекта</i></li> </ul>	
<p>Необходимо убедиться, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Все работы по проекту завершены и приняты;</li> <li>▪ Проверено качество результатов согласно критериям приемки;</li> <li>▪ Все договоры выполнены и закрыты (подписаны акты, произведены расчеты).</li> </ul> <p>При досрочном завершении проекта в меморандуме указываются причины закрытия проекта и степень его выполнения.</p> <p>С меморандумом о закрытии проекта необходимо ознакомить всех участников проекта, а также их линейных руководителей.</p>			

## **В СОЗДАНИИ СТАНДАРТА ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ**

**Редактор:** Александр Кутузов

**Руководитель проекта:** Татьяна Подольская

**Дизайнер:** Элина Саттарова

**Администратор проекта:** Ерлан Нуржанов

## **КЛЮЧЕВЫЕ РАЗРАБОТЧИКИ:**

Александр Кутузов, Мария Василевская, Татьяна Подольская.

## **ЭКСПЕРТЫ:**

Баранов Владимир, Бурцев Николай, Викторова Ольга, Выморозко Юлия, Горфиняк Богдан, Громов Валерий, Жаткин Александр, Заргарян Арсен, Зинчук Юрий, Иванов Андрей, Кочетов Александр, Лаврентьев Павел, Никонов Михаил, Нуржанов Ерлан, Пикулев Евгений, Полякова Ольга, Родин Андрей, Саттарова Элина, Северов Дмитрий, Смирнов Иван, Хомутичкина Ксения, Чемисова Анастасия, Черемисин Роман, Шалагин Владимир, Шатурный Александр.