



Механика проектного управления

Методология управления

Э.Ш. Джураев, Н.Л. Персод

**Э. Ш. Джураев
Н. Л. Персод**

**Механика проектного
управления.**

Методология управления

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22073291
ISBN 9785447486396*

Аннотация

Настоящее пособие, выпущенное в серии книг НИИ КПУ о проектном управлении, содержит собственную разработку института – комплексную методологию управления проектами – сопровождаемую богатым дополнительным, в том числе историческим материалом, иллюстрирующим практическую применимость методологии программно-целевого управления (ПЦУ).

Содержание

Предисловие редакторов	5
1. Общие положения	8
2. Система управления проектом	15
3. Процесс управления проектом	22
3.1. Управление содержанием проекта	22
3.2. Управление сроками проекта	26
3.3. Управление человеческими ресурсами в проекте	29
3.4. Управление интеграцией проекта	35
3.5. Управление коммуникациями в проекте	47
3.6. Управление стоимостью проекта	53
Конец ознакомительного фрагмента.	54

**Механика проектного
управления
Методология управления
Э. Ш. Джураев
Н. Л. Персод**

© Э. Ш. Джураев, 2016

© Н. Л. Персод, 2016

© Р. А. Семов, дизайн обложки, 2016

ISBN 978-5-4474-8639-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие редакторов

Организация проектной деятельности в России переживает сегодня один из самых значимых этапов своего развития – упорядочивания многочисленных и многообразных практик согласно общим нормативам.

Отечественные управленцы нового поколения, большинство которых, получив качественное образование на Родине, повышали квалификацию за рубежом, учатся говорить на одном языке друг с другом и мировым сообществом. Сложность этого этапа переоценке не подлежит: регламентации, систематизации и усвоению подлежит и советский, и российский, и зарубежный проектный опыт.

В помощь практикам НИИ корпоративного и проектного управления выпускает очередную книгу, названную авторами «Механика проектного управления», основой которой выступает одноименная собственная методология НИИ КПУ.

Предлагаемая к использованию в повседневной работе методология регламентирует процесс проектного управления в компании, определяет номенклатуру ролей и функции участников процесса, устанавливает требования к составу, форме и содержанию документов, создаваемых или используемых в ходе процесса, а также нормативное время исполнения этих документов.

При создании этого документа были использованы лучшие российские и международные наработки – в частности, национальные стандарты РФ, межгосударственные и международные стандарты, в том числе ИСО семейства 9000.

Как авторы и редакторы книги, мы не раз убеждались в значительном сокращении финансовых и временных издержек в тех организациях, которые внедряли у себя подобные регламенты, и потому рекомендуем нашу разработку всем организациям, заинтересованным в отладке у себя управленческих процессов на всех уровнях.

Книга сопровождается целевыми материалами экспертов НИИ КПУ, посвященных раскрытию основных понятий программно-целевого управления, внедрению отдельных его элементов в практику компаний с государственным участием, а также роли куратора проекта как ключевой фигуры и проектного офиса как центра управления коммуникациями.

В качестве материалов, расширяющих тематику издания, приведены основные положения методологии управления программами проектов, прикладной очерк из сферы управления человеческими ресурсами в проектах, основанный на анализе типового ресурсного планирования и учета затрат.

На страницах издания эксперты института уделяют внимание такой теме, как добровольная сертификация в сфере проектного управления.

Издание содержит бизнес-кейс, доступно объясняющий, как сокращать (секвестировать) бюджет инвестиционной программы.

По сложившейся традиции мы не могли не сопроводить наше издание историческими очерками – срезом программно-целевого управления в России и мире, обзором крупномасштабного дореволюционного проекта электрификации всей страны, вылившегося в знаменитый план ГОЭЛРО, а также программно-целевых практик Госплана СССР и Кремниевой Долины (США).

Эльдар Джураев,

Председатель Наблюдательного совета

НИИ КПУ,

IoD Certificate Director

Наталья Персод,

Заместитель Председателя

Наблюдательного совета НИИ КПУ,

К.Э.Н.

1. Общие положения

Проект (проектная деятельность) – это вид деятельности, которая направлена на достижение определенной цели (**цель проекта**) и получение определенных результатов (**результаты проекта**) – создание уникального продукта или услуги (**продукт проекта**). Проект имеет определенные рамки (**рамки проекта**): **требования, ограничения, допущения и исключения**, которые задаются **сроками** реализации проекта, привлекаемыми **ресурсами**, **требованиями** к результатам (в т.ч. требованиями по **качеству**) и уровнем **риска**. К **ресурсам проекта**, необходимым для достижения цели проекта, относятся: **участники проекта (человеческие ресурсы)**; оборудование, программное обеспечение (ПО), материалы и т. п. (**материально-технические ресурсы**), **денежные средства** и прочие финансовые инструменты (**финансовые ресурсы**). Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы, планируемые результаты в совокупности образуют набор **ключевых показателей проекта**. Достижение ключевых показателей проекта свидетельствует об **успешной реализации проекта** (об успешном достижении цели проекта).

Реализация проекта является результатом выполнением следующих взаимосвязанных и взаимодействующих **процессов**: **процесса управления проектом, процесса создания**

продукта проекта и поддерживающих процессов. Процессом называется совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих *операций*, преобразующих входные (исходные) данные в завершённый общий результат. *Операция* – это совокупность логически связанных действий, направленных на достижение определённой цели (получения определённого результата).

Поддерживающие процессы направлены на всестороннее обеспечение процессов *создания продукта проекта и управления проектом*. К основным поддерживающим процессам относятся: логистика, документационное обеспечение, информационное обеспечение и др.

Процесс создания продукта проекта направлен на достижение цели проекта (получение результатов проекта) в соответствии с его ключевыми показателями. Промежуток времени от момента появления (открытия) проекта до момента его завершения (закрытия) составляет *жизненный цикл проекта*. В рамках жизненного цикла проекта выделяют *стадии, фазы и этапы* реализации проекта. *Стадии (подпроекты), фазы и этапы* реализации проекта, как правило, выполняются последовательно, завершаются получением определённых (промежуточных/конечных) результатов или наступления контрольных событий (*вех*) проекта, необходимых для достижения цели проекта, и состоят из логически связанных *задач (пакетов работ)* проекта. *Задачи проекта*, в свою очередь, состоят из логически связанных

работ (краткосрочных действий), выполняемых, как правило, единичным ресурсом или группой однородных ресурсов и завершающихся получением *промежуточных* результатов или наступления контрольных событий. Проект может иметь только одну стадию и/или фазу реализации. В этом случае, жизненный цикл проекта содержит только этапы и задачи. Состав стадий, фаз и этапов реализации проекта определяется целью проекта, его рамками и планируемыми результатами (продуктом проекта) и, как правило, является уникальным для каждого проекта.

Процесс управления проектом (управление проектом) – это процесс планирования, организации, текущего (оперативного) руководства и контроля ресурсов проекта (трудовых (человеческих), материально-технических и финансовых) на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения современных *методологий* и *технологий проектного управления*. Процесс управления проектом является универсальным для любой деятельности, реализуемой в форме проекта, и состоит из набора однородных по своему целевому назначению операций, сгруппированных по следующим **предметным областям управления (группам операций управления)**:

1. Управление содержанием проекта.
2. Управление сроками проекта.
3. Управление человеческими ресурсами в проекте.

4. Управление интеграцией проекта.
5. Управление коммуникациями в проекте.
6. Управление стоимостью проекта.
7. Управление рисками и проблемными ситуациями проекта.
8. Управление качеством проекта.
9. Управление закупками и контрактами проекта.
10. Управление заинтересованными лицами проекта.

Процесс управления проектом выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта и состоит из следующих временных периодов (*фаз управления проектом*):

1. Фаза инициирования.
2. Фаза планирования и организации.
3. Фаза выполнения и контроля.
4. Фаза завершения.

Фазы управления проектом реализуются последовательно и *итерационно* повторяются при переходе от одной фазы реализации проекта к другой. Прохождение всех фаз управления проектом на одной фазе реализации проекта образует *цикл управления фазой реализации проекта*. В зависимости от текущей фазы управления проектом выполняется определенный набор операций управления по каждой предметной области управления. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз управления проектом. При изменении фазы управления проектом изменяется *состояние*

проекта (характеристика степени завершенности проекта). Возможные варианты изменения состояний проекта представлены в Табл. 1.1.

Таблица 1.1. Возможные варианты изменения состояний проекта

Название исходной фазы	Фаза инициирования	Фаза планирования и организации	Фаза выполнения и контроля	Фаза завершения
Название целевой фазы				
Фаза инициирования	Инициируется / Приостановлен	Инициируется		
Фаза планирования и организации	Планируется	Планируется / Приостановлен	Планируется	
Фаза выполнения и контроля		Выполняется	Выполняется / Приостановлен	Выполняется
Фаза завершения	Отменен	Отменен	Завершается / Отменен	Завершается / Приостановлен / Завершен

Модель жизненного цикла проекта представлена на рис. 1.1.

Различают следующие состояния проекта:

1. Инициируется. Выполняются операции фазы инициирования проекта.

2. Планируется. Выполняются операции фазы планирования и организации проекта.

3. Выполняется. Выполняются операции фазы выполнения и контроля проекта.

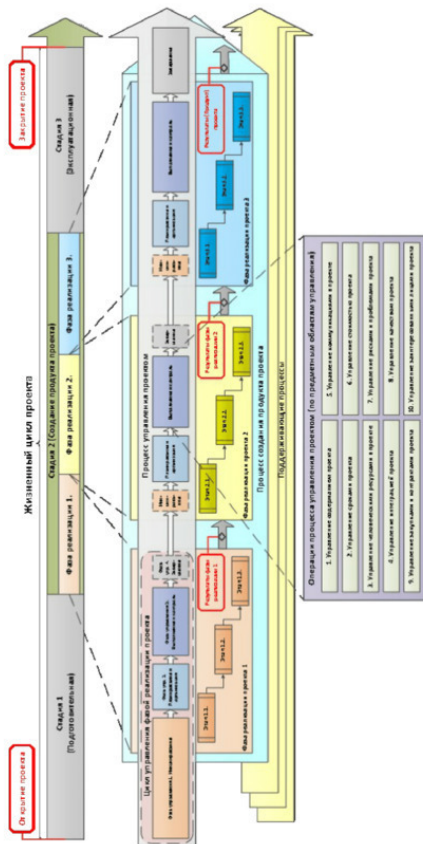
4. Завершается. Цель проекта достигнута. Выполняются

операции фазы завершения проекта.

5. Приостановлен. Никакие операции по реализации проекта временно не выполняются. Проект может находиться на любой стадии, фазе и этапе реализации.

6. Отменен. Принято решение об отмене проекта (об отказе от реализации проекта). Выполняются операции фазы завершения проекта.

7. Завершен. Конечное состояние проекта после окончания фазы завершения.



2. Система управления проектом

Совокупность процесса управления проектом, *инструментов управления проектами* (подразделяются на организационные, нормативно-методические, информационно-технические и др.) и ресурсов (финансовые, человеческие и материально-технические), необходимых для управления проектом, образует **систему управления проектом**.

Для реализации и управления проектом создается временная организационная структура (**организационная структура проекта**), которая включает:

- 1) уполномоченных представителей от всех *заинтересованных лиц (заинтересованных сторон)* проекта (вместе образуют *круг заинтересованных лиц* проекта);
- 2) *команду проекта (проектную команду)*;
- 3) *проектный офис (офис проекта)*.

Вместе все члены данной организационной структуры проекта называются **участниками проекта**. Каждый *участник проекта* выполняет определенную роль (роли) (т.е. установленный набор *функций, обязанностей, полномочий и ответственностей*) в проекте (**проектная роль**). Совокупность всех *проектных ролей* образует *ролевую модель проекта*.

Круг заинтересованных лиц является уникальным для каждого проекта и может изменяться в зависимости от фазы

управления проектом и/или фазы его реализации. К **заинтересованным лицам** проекта относится любое лицо (физическое или юридическое), которое имеет безусловный интерес в достижении цели проекта. Например, к заинтересованным лицам проекта относятся: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы и др. Заинтересованных лиц проекта подразделяют на следующие **категории**:

1) Инвестор (Спонсор) – лицо, предоставляющее собственные, заемные или иные привлеченные финансовые средства для управления и реализации проекта;

2) Заказчик – лицо, уполномоченное Инвестором для реализации проекта;

3) Функциональный заказчик – лицо, являющееся потребителем (пользователем) результатов проекта и предъявляющее требования к планируемым результатам проекта;

4) Надзорный (контролирующий, регулирующий) орган – лицо, осуществляющее контроль и надзор за соблюдением требований к результатам проекта в определенной функциональной области (сфере);

5) Эксплуатирующая организация (Оператор) – лицо, осуществляющее эксплуатацию, поддержку и сопровождение результатов проекта;

6) Исполнитель (Генеральный проектировщик/подрядчик) – лицо, реализующее проект.

7) Эксперт/консультант/аудитор – лицо, оказывающее определенные консалтинговые услуги в интересах достиже-

ния цели проекта.

Команду проекта (проектную команду) образуют те участники проекта, которые принимают непосредственное участие в реализации и управлении проектом. *Команда проекта* состоит из *команды управления проектом* и *рабочих групп проекта*. **Команду управления проектом** образуют те участники проекта, в чьи *проектные роли* входят функции по управлению проектом. **Рабочая группа проекта** состоит из тех участников проекта, в чьи роли входят функции по реализации проекта.

Команда управления проектом может быть иерархической и состоять из нескольких уровней управления: *стратегического, тактического, оперативного и операционного*.

Стратегический уровень управления проектом образует **Координационный комитет (совет)** (Проектный комитет, Комитет по реализации проектов и программ) (**КК**). В состав КК входят: председатель, сопредседатель, секретарь и члены. КК формируется из представителей Инвестора (Спонсора) проекта: собственников, руководителя исполнительного органа и представителей высшего руководства.

Тактический уровень управления проектом образует **Управляющий комитет (УК)**. В состав УК входят: председатель, сопредседатель, секретарь и члены. УК формируется из представителей высшего руководства Заказчика (Функционального заказчика) (как правило занимает долж-

ность Председателя), представителей высшего руководства от основных заинтересованных лиц и *Руководителя проекта*. Представитель Инвестора (Спонсора), как правило, является Сопредседателем УК.

Оперативный уровень управления проектом образует *Оперативный совет (ОС)*. ОС состоит из председателя, сопредседателя, секретаря и членов. В ОС входят *Руководитель проекта* (Председатель ОС), представители ключевых заинтересованных лиц (как правило, исполняющие роли *Куратора проекта*) и *руководители рабочих групп проекта*. Представитель от Заказчика, как правило, является Сопредседателем ОС.

Операционный уровень управления проектом образуют *руководители рабочих групп проекта*.

Модель типовой организационно-ролевой структуры проекта представлена на описании проекта.

Ролевая модель проекта включает следующие *проектные роли*:

1. Руководитель проекта. Отвечает за результаты проекта в целом и выполняет следующие основные функции по управлению проектом: обеспечивает соответствие хода реализации проекта и получаемых результатам поставленным целям; контролирует объем, сроки и качество выполняемых работ по проекту; управляет ресурсами проекта; управляет рисками и проблемами проекта; разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии План-график реа-

лизации проекта.

2. Куратор проекта. Отвечает за контроль соблюдения интересов в проекте заинтересованного лица, которого он представляет, а также выполняет следующие основные функции: организует взаимодействие проектной команды с заинтересованным лицом; принимает участие в решении проблемных ситуаций в зоне своей ответственности; согласует ключевые решения и результаты проекта.

3. Администратор проекта. Осуществляют организационно-документарную поддержку рабочих групп проекта и выполняет следующие основные функции: организационная поддержка процесса ведения проекта; ведение архива официальной переписки по проекту, поддержка документооборота по проекту; организация регулярных проектных совещаний; выполнение текущих поручений Руководителя проекта.

4. Руководитель рабочей группы проекта . Отвечает за получение требуемых результатов в запланированные сроки и выполняет следующие основные функции: планирует, организует, координирует и контролирует деятельность рабочей группы; по указанию Руководителя проекта выполняет другие задачи по управлению группой в интересах проекта.

5. Ответственный исполнитель (Исполнитель). Отвечает за решение поставленных ему в рамках проекта задач в требуемые сроки и с требуемым уровнем качества.

Все проектные роли должны быть описаны в Уставе (Паспорте) проекта (см. Приложения 11—12) и Матрице ответственностей проекта (см. Приложение 7.) Описание проектной роли должно содержать: функции, обязанности, полномочия и ответственности.

Для повышения эффективности управления проектом организуется *офис проекта (проектный офис)*, имеющий, как правило, отдельное помещение и обеспеченный всеми необходимыми ресурсами и программно-техническими средствами. В проектном офисе размещаются рабочие группы проекта, Руководитель проекта (осуществляет общее руководство офисом) и Администратор проекта (отвечает за всестороннее обеспечение офиса). Офис проекта может быть организован на территории Заказчика, на территории Исполнителя, а также одновременно и у Заказчика, и у Исполнителя.

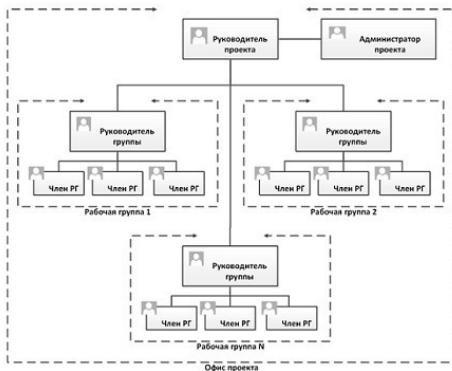


Рисунок 2.2. Типовая структура офиса проекта

3. Процесс управления проектом

3.1. Управление содержанием проекта

Целью операций группы управления содержанием проекта является обеспечение нахождения проекта в определенных *рамках*. *Рамки проекта* задаются совокупностью предъявляемых к проекту и продукту проекта требований, имеющиеся ограничений, принимаемых допущений и исключений. Цель и рамки проекта определяют совокупность действий (работ), которые необходимо выполнить для достижения цели проекта (получения результатов проекта), которая называется *объем проекта*. Объем проекта, как правило, подразделяется на: системно-функциональный объем, организационно-географический объем, технический объем и нормативно-методологический объем. Объем проекта вместе с перечнем ограничений, допущений и исключений проекта (*Описание объема проекта* (см. Приложение 10.)) фиксируется в Уставе проекта.

На основе *описания объема проекта* формируется *иерархическая структура работ (ИСР) проекта (структурная декомпозиция работ (СДР) проекта)* – структурированный по фазам, этапам и задачам (пакетам работ) перечень всех работ и вех (планируемых результатов и контрольных

событий) проекта (вместе – *элементы ИСР*), выполнение которых необходимо для достижения цели проекта. Путем определения зависимостей между элементами ИСР формируется ***План реализации проекта***. На основе плана реализации проекта разрабатывается *Календарный график проекта* (см. п. 2.). План реализации проекта подлежит регулярному уточнению и детализации в рамках процесса управления интеграцией проекта (см. п. 4.). В соответствии с действующей процедурой проведения *комплексного план-факт анализа* (см. п. 3.4.) осуществляется регулярный мониторинг и контроль результатов проекта.

Описание основных операций группы управления содержанием проекта (сгруппированные по фазам управления) приводится в Табл. 3.2.

Таблица 3.2. Операции группы управления содержанием проекта

Фаза управления / Операция	Участник и ¹ (Функция ²)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1. Инициирование			
1.1. Определение объема проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	ФТ / ТЭО / ТЗ / КД / ТКП	Однократно. До утверждения Устава, ТЗ.
		Описание объема проекта (раздел в Устав проекта и ТЗ (ЧТЗ)).	
1.2. Формулирование требований к результатам проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	ФТ / ТЭО / ТЗ / КД / ТКП	Однократно. До утверждения Устава, ТЗ.
		Описание объема проекта Требования к результатам проекта (раздел в Устав проекта и ТЗ (ЧТЗ)).	
1.3. Укрупненное планирование состава работ.	РП (ОИ). РРГ (И).	Описание объема проекта / Требования к результатам проекта	Однократно. До утверждения укрупненного Плана-графика проекта.
		Укрупненный План реализации проекта.	
2. Планирование и организация			
2.1. Уточнение и детализация объема проекта и требований к результатам проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Устав проекта / Запрос на изменение	По факту возникновения изменений. До утверждения корректировок в Устав проекта, ТЗ (ЧТЗ).
		Уточненный и детализированный объем проекта (корректировки в Устав проекта и ТЗ (ЧТЗ));	

1РП – Руководитель проекта; РРГ – Руководитель рабочей группы; КП – Куратор проекта (И – Инвестор; 3 – Заказчик; ФЗ – Функциональный заказчик).

2ОИ – Ответственный исполнитель; И – Исполнитель; С – Согласующий.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
		Уточненные и детализированные требования к результатам проекта (корректировки в Устав проекта и ТЗ (ЧТЗ));	
2.2. Детализация состава работ по проекту.	РП (ОИ). РРГ (И).	Укрупненный план- график проекта / Запрос на изменение	По факту возникновения изменений.
		Детальный План реализации проекта.	До утверждения детального Плана-графика проекта.
3. Выполнение и контроль			
3.1. Контроль реализации проекта с т.з. результатов.	РП (ОИ). РРГ (И).	Детальный план- график проекта / Фактические результаты реализации проекта	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели.
		Выявленные отклонения фактических результатов от запланированных.	

3.2. Управление сроками проекта

Целью операций группы управления сроками проекта является обеспечение реализации проекта в требуемые (отведенные, целевые) *сроки*. Требуемые (целевые) сроки реализации проекта (промежуток времени от момента старта проекта до момента достижения его цели) могут задаваться Инвестором директивно (являются одним из ограничений проекта), либо могут определяться исходя из объема проекта, либо исходя из наличия необходимых ресурсов.

На основе *Плана реализации проекта* и данных о требуемых сроках реализации проекта формируется ***Календарный график (расписание) проекта*** – календарный график, содержащий структурированные по фазам, этапам и задачам (пакетам работ) перечень всех работ и вех (планируемых результатов и контрольных событий) проекта с зависимостями и привязкой к календарным датам их начала и завершения (для вех даты начала и окончания совпадают). На основе календарного графика проекта формируется *План-график проекта*. Календарный график проекта подлежит регулярному уточнению и детализации в рамках процесса управления интеграцией проекта (см. п. 4.).

В соответствии с действующей процедурой проведения *комплексного план-факт анализа* (см. п. 4.) осуществляется регулярный мониторинг и контроль сроков реализации про-

екта.

Описание основных операций группы управления сроками проекта (сгруппированные по фазам управления) приводится в Табл. 3.3.

Табл. 3.3. Операции группы управления сроками проекта

Фаза управления / Операция	Участники ³ (Функция ⁴)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1. Инициирование			
1.1. Укрупненное планирование сроков выполнения работ по проекту.	РП (ОИ). РРГ (И).	Укрупненный план реализации проекта / Требуемые (целевые) сроки реализации проекта	Однократно. До утверждения укрупненного Плана-графика проекта.
		Укрупненный Календарный график проекта.	
2. Планирование и организация			
2.1. Уточнение и детализация сроков выполнения работ по проекту.	РП (ОИ). РРГ (И).	Детальный план реализации проекта / Запрос на изменение	Однократно после фазы Инициирования и по факту возникновения изменений.
		Детальный Календарный график проекта.	

ЗРП – Руководитель проекта; РРГ – Руководитель рабочей группы.

4ОИ – Ответственный исполнитель; И – Исполнитель.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
			До утверждения детального Плана- графика проекта.
3. Выполнение и контроль			
3.1. Контроль реализации проекта с т.з. сроков.	РП (ОИ). РРГ (И).	Детальный план-график проекта / Фактические сроки реализации проекта	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели.
		Выявленные отклонения фактических сроков от запланированных.	

3.3. Управление человеческими ресурсами в проекте

Целью операций группы управления человеческими ресурсами в проекте является обеспечение проекта человеческими ресурсами (персоналом) требуемой квалификации и в необходимом количестве. Требования к квалификации персонала определяются в первую очередь объемом проекта, а количество привлекаемого персонала – требуемыми сроками реализации проекта.

Исходя из объема проекта и круга заинтересованных лиц формируется *организационная структура проекта*, которая включается в Устав проекта. В соответствии действующими процедурами *Процесса управления персоналом* и организационной структурой проекта определяется персональный состав участников проекта (вносится в Устав проекта) и выявляются требуемые вакансии проекта.

На основе данных об объеме проекта, о персональном составе участников проекта и *Плане реализации проекта* формируется *Ресурсный план проекта*. Ресурсный план содержит укрупненный (по должностям или компетенциям) и/или детальный (по фамильный) перечень привлеченного в проект и требуемого персонала с привязкой к задачам (пакетам работ) и вехам из Плана реализации проекта. На основе ресурсного плана проекта формируется *План-график проекта*.

Ресурсный план проекта подлежит регулярному уточнению и детализации в рамках процесса управления интеграцией проекта (см. п. 4.).

Привлечение требуемого персонала в проект и его освобождение от участия в проекте осуществляется в соответствии с действующими процедурами ***Процесса управления персоналом*** по решению Руководителя проекта по результатам оценивания результатов их работы. На всех участников проектной команды заполняются таблицы учета фактических трудозатрат в соответствии с действующими процедурами учета трудовых ресурсов (см. Методику ресурсного планирования и учета трудозатрат в проектах).

В соответствии с действующей процедурой проведения ***комплексного план-факт анализа*** (см. п. 4.) осуществляется регулярный мониторинг и контроль ресурсной обеспеченности проекта.

Профессиональное развитие, обучение и мотивирование участников проектной команды осуществляется в соответствии с действующими процедурами ***Процесса управления персоналом***.

По завершению проекта команда управления проектом проводит итоговое оценивание работы участников проектной команды и руководителя проекта. По результатам оценивания принимаются решения о премировании согласно действующим процедурам материального стимулирования и о дальнейшем задействовании персонала в проектах.

Описание основных операций группы управления человеческими ресурсами в проекте (сгруппированные по фазам управления) приводится в Табл. 3.4.

Таблица 3.4. Операции группы управления человеческими ресурсами в проекте

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1. Инициирование			
1.1. Формирование организационной структуры проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, З, ФЗ) (С).	Описание объема проекта.	Однократно. До утверждения Устава проекта.
		Организационная структура проекта (раздел в Устав проекта).	

Фаза управления / Операция	Участники ⁵ (Функция ⁶)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1.2. Определение персонального состава участников проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Требования к результатам проекта / Организационная структура проекта Персональный состав участников проекта (раздел в Устав проекта).	Однократно. До утверждения Устава проекта.
1.3. Укрупненное ресурсное планирование по проекту.	РП (ОИ). РРГ (И).	Описание объема проекта / Персональный состав участников проекта / Укрупненный план реализации проекта Укрупненный Ресурсный план проекта.	Однократно. До утверждения укрупненного Плана-графика проекта.
2. Планирование и организация			
2.1. Уточнение персонального состава участников проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Уточненные требования к результатам проекта / Запрос на изменение. Уточненный персональный состав участников проекта (корректировки в Устав проекта).	Однократно после фазы Инициирования и по факту возникновения изменений. До утверждения корректировок в Устав.
2.2. Уточнение и детализация ресурсных потребностей проекта.	РП (ОИ). РРГ (И).	Укрупненный Ресурсный план проекта / Уточненный персональный состав участников проекта / Запрос на изменение.	Однократно после фазы Инициирования и по факту возникновения изменений.

5РП – Руководитель проекта; РРГ – Руководитель рабочей группы; КП – Куратор проекта (И – Инвестор; 3 – Заказчик; ФЗ – Функциональный заказчик).

6ОИ – Ответственный исполнитель; И – Исполнитель; С – Согласующий.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
		Детальный Ресурсный план проекта.	До утверждения детального Плана- графика проекта.
3. Выполнение и контроль			
3.1. Привлечение требуемого персонала в проект и его освобождение от участия в проекте.	РП (ОИ). РРГ (С). КП (И, 3, ФЗ) (С). Мен-р по персоналу (И)	Результаты оценивания работы членов проектной команды / Детальный план- график проекта.	По факту возникновения потребности. В соответствии с процедурами процесса управления персоналом.
		Запрос на изменение.	
3.2. Ведение табелей учета фактических трудозатрат.	РРГ (ОИ).	Данные о фактических трудозатратах участников проекта	Регулярно, но не реже 1 раза в неделю.
		Табели учета фактических трудозатрат участников проекта.	
3.3. Оценивание работы членов проектной команды.	РП (ОИ). РРГ (И).	Данные о фактических трудозатратах участников проекта / Результаты контроля исполнительской дисциплины.	Регулярно, но не реже 1 раза в неделю.
		Результаты оценивания работы членов проектной команды.	
3.4. Контроль реализации проекта с т.з. обеспеченности проекта человеческими ресурсами.	РП (ОИ). РРГ (И).	Детальный план- график проекта / Данные о фактических трудозатратах участников проекта.	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
		Выявленные отклонений фактических человеческих ресурсов от запланированных.	
3.5. Профессиональное развитие, обучение и мотивирование членов проектной команды.	РП (ОИ). РРГ (С). Мен-р по персоналу (И)	Результаты оценивания работы членов проектной команды / Данные о фактических трудозатратах участников проекта Требуемые профессиональные знания (умения) у членов проектной команды.	Согласно плана профессионального развития (обучения). В соответствии с процедурами процесса управления персоналом.
4. Завершение			
4.1. Итоговое оценивание работы членов проектной команды и руководителя проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, З, ФЗ) (С).	Результаты оценивания работы членов проектной команды. Предложения о премировании согласно процедур мотивации. Предложения о дальнейшем задействовании в проектах.	Однократно. По завершению работ по проекту. В соответствии с процедурами процессов управления персоналом и мотивации.

3.4. Управление интеграцией проекта

Целью операций группы управления интеграцией проекта является обеспечение целостности процесса управления проектом и связанности его операций путем формирования набора обязательных проектных документов и поддержания их в актуальном состоянии на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Исходя из организационной структуры проекта определяется *порядок управления изменениями в проекте* (включается в Устав проекта). **Изменением в проекте** является модификация ключевых показателей проекта, которые напрямую влияют (могут повлиять) на достижение цели проекта.

Управление изменениями проекта должно включать следующие операции:

- 1) **Инициирование изменения.** Инициировать внесение изменения в проект может любой участник проекта (далее – Инициатор изменения). Внесение изменения осуществляется через Руководителя проекта путем подачи Инициатором изменения соответствующего обращения в рамках установленных в проекте правил коммуникаций (см. п. 5.). Руководитель проекта рассматривает обращение о необходимости внесения изменения в проект, оценивает возможность реализации запрашиваемого изменения и его влияние на проект. В случае, если предложение не оказывает влия-

ние на ключевые показатели проекта, Руководитель проекта вносит соответствующие изменения в План-график проекта самостоятельно. В противном случае, Руководитель проекта оформляет *Запрос на изменение*. ***Запрос на изменение*** – это проектный документ, предназначенный для авторизации (утверждения) изменений ключевых показателей проекта: содержания, сроков, затрат, ресурсов и результатов (см. Приложение 1.).

2) Рассмотрение запроса на изменение. Руководитель проекта организывает и проводит рассмотрение, согласование и утверждение (отклонение) Запроса на изменение в соответствии с установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 5.).

После утверждения Запроса на изменение проект возвращается в фазу планирования и организации и выполняются операции по перепланированию сроков, бюджета, состава работ и других параметров, а также переутверждаются обязательные проектные документы – Устав (Паспорт) проекта, Бюджет проекта и План-график проекта. Кроме того, команда управления проектом решает вопрос обеспечения проекта дополнительными ресурсами.

В случае принятия решения об отклонении Запроса на изменение работы по проекту продолжают в рамках определенных ранее условий с учетом возникших при этом рисков (требуется произвести актуализацию рисков в соответствии с п. 7.).

3) **Актуализация Реестра изменений проекта.** Информация по существу Запроса на изменение вносится Руководителем проекта в *Реестр изменений проекта*. **Реестр изменений** – это проектный документ, в котором ведется перечень (реестр) всех изменений проекта. Каждая запись реестра содержит следующую информацию об изменении: название и краткое описание, Ф.И.О. инициатора, текущий статус (внесено, принято, отклонено, реализовано), дата изменения статуса, оказываемое влияние на проект, Ф.И.О. ответственного за реализацию и перечень реализуемых мероприятий (см. Приложение 5.).

На основе информации из укрупненных *Календарного графика проекта* и *Ресурсного плана проекта* в соответствии с установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 5.) разрабатывается, согласовывается и утверждается укрупненный *План-график проекта*. **План-график проекта** – это проектный документ, содержащий в структурированном по фазам, этапам и задачам (пакетам работ) виде перечень всех работ и вех (планируемых результатов и контрольных событий) проекта с зависимостями, длительностями (оценивается по аналогам, по нормативам или экспертным путем), привязкой к календарным датам их начала и завершения и необходимыми (доступными) для их выполнения ресурсами (укрупненными – должностями или компетенциями; детальными – фамилиями участников проекта). Стандартной формой для представления Плана-графика

проекта является *Диаграмма Ганта* (см. Приложение 8.).

Экспертная оценка длительностей задач (пакетов работ) осуществляется, как правило, на основе трех оценок: *наиболее вероятной оценки* (оценка плановой длительности исходя из реалистичной оценки доступности ресурсов), *оптимистичной оценки* (оценка плановой длительности исходя из сценария, при котором отсутствуют какие-либо проблемы с выделенными ресурсами) и *пессимистичной оценки* (оценка плановой длительности исходя из сценария, при котором реализуются все проблемы с выделенными ресурсами) по формуле:

Длительность = (оптимистичная оценка + (4 * наиболее вероятная оценка) + пессимистичная оценка) / 6

На основе информации об объеме проекта, требований к его результатам (в т.ч. требований к уровню качества), организационной структуре, персональном составе участников и порядке их взаимодействия, порядке управления изменениями, рисками и проблемными ситуациями разрабатывается, согласовывается и утверждается (в соответствии с установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 5.)) *Устав проекта* (см. Приложение 11.). ***Устав проекта*** – это проектный документ, обеспечивающий всех участников проекта необходимой информацией о порядке управления проектом; создает основу проекта путем определения его целей и задач, объема, планируемых результатов, критериев успешной реализации, требований к управлению проек-

том и других важных факторов, необходимых для успешной реализации проекта. В отдельных случаях вместо Устава проекта допускается разрабатывать *Паспорт проекта* (см. Приложение 12.). ***Паспорт проекта*** – это проектный документ, содержащий укрупненную и обобщенную информацию о проекте: перечень участников, договорная информация, описание технологических решений, планируемые результаты проекта и др.

Устав проекта и План-график проекта подлежат регулярному уточнению и детализации по факту появления (выявления) новой информации, либо возникновения изменений (в соответствии с процедурами управления изменениями).

Описание основных операций группы управления интеграцией проекта (сгруппированные по фазам управления) приводится в Табл. 3.5.

Таблица 3.5. Операции группы управления интеграцией проекта

Фаза управления / Операция	Участники* (Функция*)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1. Инициирование			
1.1. Определение порядка управления изменениями.	РП (ОИ). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Организационная структура проекта / Лучшие практики управления изменениями.	Однократно. До утверждения Устава проекта.
		Порядок управления изменениями (раздел в Устав проекта). Реестр изменений проекта.	
1.2. Разработка, согласование и утверждение укрупненного <i>Плана-графика проекта.</i>	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Укрупненный календарный график проекта / Укрупненный ресурсный план проекта.	Однократно. До утверждения Устава проекта.
		Укрупненный (базовый) План-график проекта (фазы реализации проекта).	
1.3. Разработка, согласование и утверждение <i>Устава проекта.</i>	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Объем проекта / Требования к результатам проекта (в т.ч. требования к уровню качества) / Организационная структура проекта, персональный состав участников и порядок их взаимодействия / Порядок управления изменениями, рисками и проблемными ситуациями проекта	Однократно. До начала работ по реализации проекта.
		Устав проекта.	

РП – Руководитель проекта; РРГ – Руководитель рабочей группы; АП – Администратор проекта; КП – Куратор проекта (И – Инвестор; З – Заказчик; ФЗ – Функциональный заказчик); ЧУС – Член Управляющего совета; ПУС – Председатель Управляющего совета.

ЮИ – Ответственный исполнитель; И – Исполнитель; С – Согласующий; У – Утверждающий.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
2. Планирование и организация			
2.1. Уточнение и детализация <i>Плана-графика проекта</i> (по фазам реализации проекта).	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Детальный календарный график проекта / Детальный ресурсный план проекта Детальный План-график проекта (фазы реализации проекта).	Однократно после фазы Инициирования и по факту возникновения изменений и уточнений.
2.2. Уточнение и корректировка <i>Устава проекта</i> .	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Изменение, уточнение и детализация в части, объема проекта / требований к результатам проекта (в т.ч. требований к уровню качества) / организационной структуры проекта, персонального состава участников и порядка их взаимодействия / порядка управления изменениями, рисками и проблемными ситуациями проекта. Скорректированный Устав проекта.	По факту возникновения изменений и уточнений.
3. Выполнение и контроль			
3.1. Проведение комплексного план-факт анализа.	РП (ОИ). РРГ (И).	Информация о фактических: результатах, сроках, затратах, ресурсах, закупках. Результаты план-факт анализа: выявленные отклонения по срокам, затратам, ресурсам, результатам и качеству.	Регулярно, не реже 1 раз в 2 недели.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
3.2. Управление изменениями: 1) инициирование изменения; 2) рассмотрение запроса на изменение; 3) актуализация Реестра изменений проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Потребность во внесении изменений в проект. Запрос на изменение. Реестр изменений проекта.	По факту возникновения потребности.
3.3. Актуализация Плана-графика проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Информация об изменении: содержания, сроков, ресурсов. Актуализированный детальный План-график проекта.	Регулярно, не реже 1 раз в неделю.
3.4. Подготовка отчетности о статусе проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Устав проекта / План-график проекта / Карты рисков, проблемных ситуаций и изменений проекта. Еженедельный отчет о статусе проекта.	Еженедельно.
4. Завершение			
4.1. Передача Заказчику результатов проекта.	РП (ОИ). Мен-р по работе с Заказчиками (И)	Фактическое завершение работ по проекту. Результаты проекта в соответствии с Уставом и ТЗ. Информация о степени удовлетворенности Заказчика.	Однократно. По завершению работ по проекту. После достижения цели проекта (закрытия проекта). В соответствии с процессом управления взаимоотношениями с Заказчиками.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
4.2. Выпуск <i>Отчёта о завершении проекта.</i>	РП (ОИ). РРГ (И). КП / ЧУС (И, 3, ФЗ) (С). ПУС (У).	Фактическая информация, необходимая для подготовки Отчета. Итоговый сводный отчёт по проекту.	Однократно. По завершению работ по проекту.
4.3. Передача проектной документации в архив.	АП (ОИ). РП, РРГ (И).	Комплект документов проекта в соответствии с Уставом проекта и контрактами. Архив проекта.	Однократно. По завершению работ по проекту. В соответствии с порядком ведения архивов в организации.

На основе информации о фактических результатах, сроках, затратах, ресурсах и закупках в соответствии с методикой (см. Методику комплексного план-факт анализа хода реализации проекта) проводится процедура комплексного план-факт анализа. Выявленные отклонения по срокам, затратам, ресурсам, результатам и качеству используются в операциях процесса управления рисками и проблемными ситуациями (п. 3.7.).

Еженедельно на основе актуальной информации из Устава проекта, Плана-графика проекта, карт рисков, проблемных ситуаций и изменений проекта, а также документов *Репозитория проекта* Руководитель проекта готовит *Еженедельный отчет о статусе проекта* (см. Приложение 4.). ***Еженедельный отчет о статусе проекта*** – это проектный документ, содержащий сводную информацию о степени завер-

шенности проекта на момент его составления. В состав Отчета должна быть включена следующая информация: Общие сведения о проекте (название, данные об основных заинтересованных лицах и команде управления проектом, информация об отчетном периоде); плановые сроки реализации; состояние реализации текущих фаз, этапов и задач (% выполнения; фактические/прогнозные сроки; выявленные отклонения, причины их возникновения, прогнозируемые риски и перечень предупреждающих/корректирующих мероприятий); статус разработки проектной документации (наименование, плановые/прогнозные/фактические сроки завершения разработки, состояние разработки, причины задержки с разработкой и предложения по их устранению); основные достигнутые результаты за отчетный период и планируемые результаты на следующий отчетный период; перечень основных проблемных ситуаций (название и краткое описание, перечень действий по устранению; перечень реализовавшихся рисков, которые привели к проблеме; ответственный за устранение); перечень актуальных рисков проекта (название и краткое описание, уровень, стратегия реагирования, перечень действий до/после возникновения, ответственный за выявление, ответственный за реагирование). Согласование и утверждение Отчета осуществляется в соответствии с установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 3.5.). Как правило, Отчет готовится Руководителем проекта к *еженедельным статусным совещаниям*

проекта.

По факту завершения работ по проекту (фазы или этапа проекта) осуществляется передача Заказчику полученных результатов проекта. Перечень передаваемых результатов и порядок их передачи определяется установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 3.5.) и положениями соответствующих контрактов. После передачи Заказчику результатов проекта установленным порядком формуется *архив проекта*. **Архив проекта** – это хранилище комплекта проектной документации в электронном виде. Архив проекта должен в обязательном порядке содержать электронные версии юридически значимых документов проекта с печатями и подписями, как правило, в формате Adobe PDF.

По факту завершения проекта Руководитель проекта формирует *Отчет о завершении проекта* (см. Приложение 13.). **Отчет о завершении проекта** – проектный документ, содержащий итоговую информацию о результатах проекта. В состав Отчета должна быть включена следующая информация: Общие сведения о проекте (название, данные об основных заинтересованных лицах и команде управления проектом); плановые и фактические сроки реализации; отклонения по ключевым показателям проекта по фазам (плановые/фактические значения показателей, отклонение в абсолютных и относительных величинах, причины отклонений); отчет о разработке проектной документации (наименование, плановые/фактические сроки завершения разработки, при-

чины задержек и предпринятые действия по их устранению); перечень основных проблемных ситуаций (название и краткое описание, причины возникновения (перечень реализовавшихся рисков, которые привели к появлению проблемы), предпринятые действия по устранению); перечень рисков проекта (название и краткое описание, уровень, стратегия реагирования, перечень действий до/после возникновения, ответственный за выявление, ответственный за реагирование, результат управления риском). Согласование и утверждение Отчета осуществляется в соответствии с установленными в проекте правилами коммуникаций (см. п. 3.5.). Как правило, Отчет готовится Руководителем проекта к итоговому совещанию по проекту.

3.5. Управление коммуникациями в проекте

Целью операций группы управления коммуникациями в проекте является обеспечение своевременного и надлежащего формирования, сбора, распространения, хранения и поиска информации, данных и документов с участием всех заинтересованных лиц проекта.

Порядок взаимодействия (коммуникации) участников проекта описывается в виде соответствующего *регламента*, который включается в Устав проекта.

Регламент взаимодействия участников проекта должен устанавливать следующий порядок и нормативные сроки:

- ведения электронной переписки;
- подготовки и проведения заседаний Управляющего совета и Оперативного совета;
- организации совместных работ представителями различных заинтересованных лиц и рабочих групп проекта; —
- разработки, согласования, утверждения, актуализации и уточнения проектных документов (в т. ч. Устава проекта, Плана-графика проекта и Бюджета проекта);
- формирования, согласования, утверждения и реализации Запросов на изменение;
- подготовки, согласования и представления различных

видов отчетности участниками проекта;

- формирования информационных и прочих запросов и предоставления информации.

Описание основных операций группы управления коммуникациями в проекте (сгруппированные по фазам управления) приводится в Табл. 3.6.

Таблица 3.6. Операции группы управления коммуникациями в проекте

Фаза управления / Операция	Участники ⁹ (Функция ¹⁰)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
1. Инициирование			
1.1. Определение порядка коммуникаций и обмена информацией в команде проекта; определение формата и порядка отчетности участников проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Организационная структура проекта / Персональный состава участников проекта / Реестр заинтересованных лиц проекта	Однократно. До утверждения Устава проекта.
		Регламент взаимодействия участников проекта (раздел в Устав проекта).	
2. Планирование и организация			
2.1. Уточнение и детализация порядка коммуникаций и обмена информацией в команде проекта, а также формата и порядка отчетности участников проекта.	РП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С).	Регламент взаимодействия участников проекта / Уточненный персональный состав участников проекта / Реестр заинтересованных лиц проекта (актуализированный)	По факту возникновения изменений. До утверждения корректировок в Устав проекта.
		Уточненный Регламент взаимодействия участников проекта (раздел в скорректированный Устав проекта).	

9РП – Руководитель проекта; РРГ – Руководитель рабочей группы; АП – Администратор проекта; КП – Куратор проекта (И – Инвестор; З – Заказчик; ФЗ – Функциональный заказчик); ЧРГ – Член рабочей группы.

10ОИ – Ответственный исполнитель; И – Исполнитель; С – Согласующий; У – Утверждающий.

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
3. Выполнение и контроль			
3.1. Обмен информацией и документами среди участников проекта (в т.ч. передача знаний).	АП (ОИ). РП, РРГ, ЧРГ (И).	Фактические результаты реализации проекта.	Постоянно. В соответствии с Регламентом взаимодействия участников проекта (определен в Уставе проекта) и Регламентов ведения Репозитария проекта.
		Информация, относящаяся к проекту (в т.ч. знания о предметной области проекта и достигнутых результатах). Проектные документы. Репозитарий проекта.	
3.2. Проведение обязательных заседаний, совещаний и встреч в ходе реализации проекта.	АП (ОИ). РРГ (И). КП (И, 3, ФЗ) (С). РП (У) – уровень ОС. АУС (ОИ). ЧУС (И). ПУС (У) – уровень УС.	Еженедельный отчет о статусе проекта / Проектные документы, информация и проч.	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели, либо во внеочередном порядке по факту возникновения потребности.
		Протокол проведения заседания / совещания / встречи и т.п.	
3.3. Контроль представления отчётности	РП (ОИ). РРГ, АП, Исп. (И).	Отчетность участников проекта о ходе реализации проекта Отчётность участников проекта согласно требований Устава проекта.	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели.
3.4. Контроль представления отчётности контрагентами.	РП (ОИ). ОИ Контрагента (И)	Отчетность контрагентов	Регулярно, но не реже 1 раз в 2 недели. Согласно требований Контракта.
		Отчётность контрагента согласно требований контрактов.	

Фаза управления / Операция	Участники (Функция)	Исходные данные / Результаты	Периодичность
4. Завершение			
4.1. Проведение итогового совещания по проекту.	АП (ОИ). РРГ (И). КП (И, З, ФЗ) (С). РП (У) – уровень ОС.	Отчет о завершении проекта / Итоговый отчёт об исполнении Бюджета проекта	Однократно. По завершению работ по проекту.
		Протокол проведения итогового совещания по проекту проекта.	
	АУС (ОИ). ЧУС (И). ПУС (У) – уровень УС.		

Обмен информацией и документами среди участников проекта (в т.ч. передача знаний) является важнейшей операцией процесса взаимодействия участников проекта. Эта операция должна непрерывно осуществляться на всех фазах реализации проекта. В процессе выполнения работ опыт специалистов Исполнителя должен передаваться специалистам Заказчика и Функционального заказчика.

Передача знаний производится:

- от Руководителя проекта Кураторам проекта;
- от членов рабочих (проектных) групп со стороны Исполнителя членам рабочих групп со стороны Заказчика и Функционального заказчика.

Передача знаний осуществляется во время заседаний, совещаний и встреч в ходе реализации проекта, а также в рамках обучения. Контроль хода реализации проекта осуществляется на тактическом (Управляющий совет) и оперативном

(Оперативный совет) уровнях на основании отчетности о состоянии (статусе) проекта в рамках проведения регулярных заседаний советов. Отчетность о состоянии (статусе) проекта готовится участниками проекта в соответствии с процедурами регламента взаимодействия участников проекта по результатам проведения комплексного план-факт анализа и на основе информации о фактически достигнутых результатах проекта.

По завершению работ по проекту Руководитель проекта проводит итоговое совещание по проекту, на котором рассматривается Отчет о завершении проекта (см. Приложение 13.) и Итоговый отчет об исполнении Бюджета проекта (см. Приложение 9.).

3.6. Управление стоимостью проекта

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.