ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56715.2— 2015

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Часть 2

Процессы и процессная модель

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Автономной некоммерческой организацией «Международная академия менеджмента и качества бизнеса» (АНО «Международная академия качества бизнеса») на основе собственного перевода на русский язык немецкоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4, при участии Открытого акционерного общества «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД»)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 ноября 2015 г. № 1825-ст

4 Настоящий стандарт идентичен стандарту ДИН 69901-2:2009 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы и процессная модель» (DIN 69901-2:2009 «Project management — Project management systems — Part 2: Processes, process model», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Февраль 2020 г.

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 2
4 Процессы проектного менеджмента 2
4.1 Общие положения 2
4.2 Обзор процессов проектного менеджмента 6
4.3 Диаграммы процессов проектного менеджмента 7
4.4 Описания процессов проектного менеджмента 13
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 37
Библиография 38

Введение

Настоящий стандарт разработан рабочим комитетом NA 147-00-04 AA «Техника сетевого планирования и проектный менеджмент» NA 147 (NQSZ).

Комплекс национальных стандартов ДИН 69901 имеет общий заголовок «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента»и состоит из следующих частей:

- Часть 1. Основные положения;
- Часть 2. Процессы и процессная модель;
- Часть 3. Методы;
- Часть 4. Данные и модель данных;
- Часть 5. Термины и определения.

Разработанные на основе техники сетевого планирования и неоднократно переизданные национальные стандарты по проектному менеджменту ДИН 69901, ДИН 69902, ДИН 69903, ДИН 69904 и ДИН 69905 прошли этапы обобщения, реструктуризации и обновления в соответствии с актуальными условиями и существенными деталями и нашли свое отражение в частях комплекса стандартов ДИН 69901. Ядром новой системы стандартов является процессная модель системы проектного менеджмента. Комплекс стандартов по проектному менеджменту содержит терминологию из различных стандартов в данной области и устанавливает соответствующую модель данных. Рисунок 1 показывает взаимосвязи между отдельными частями комплекса стандартов ДИН 69901.

Настоящий стандарт заменяет положения стандарта ДИН 69904 в части представления элементов проектного менеджмента и определяет прежде всего диаграммы процессов проектного менеджмента и описания к ним.



Рисунок 1 — Взаимосвязи между отдельными частями ДИН 69901

Настоящий стандарт представлен в форме, удобной для пользования всеми заинтересованными сторонами на международном, региональном, национальном или муниципальном уровнях. Настоящий стандарт предназначен для использования вместе с национальными, международными стандартами или руководствами, касающимися деятельности организации в области проектного менеджмента, или в процессе их подготовки.

Выполнение требований, установленных в настоящем стандарте, является добровольным, оно предназначено для поддержки деятельности организации в области проектного менеджмента.

Информация, представленная в настоящем стандарте, предназначена исключительно для ознакомления пользователей с другими альтернативными процессами в области проектного менеджмента. Настоящий стандарт может использоваться в качестве дополнения к основополагающим национальным стандартам в области проектного менеджмента[1)] и не предназначен для целей сертификации.

---

1) К основополагающим национальным стандартам Российской Федерации в области проектного менеджмента относятся: ГОСТ Р ИСО 21500—2014 «Руководство по проектному менеджменту»; ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»; ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Часть 2

Процессы и процессная модель

Project management. Project management systems.
Part 2. Processes, process model

Дата введения — 2016—07—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает основные положения системы проектного менеджмента. В частности, он может применяться прежде всего с ДИН 69901-1, ДИН 69901-3 и ДИН 69901-5 для:

a) организаций, которые хотят внедрить, поддерживать и улучшить свою систему проектного менеджмента;

b) организаций, которые хотят убедиться, что установленная у них политика в области проектного менеджмента соответствует общим требованиям;

c) организаций, которые хотят показать соответствие своей системы проектного менеджмента требованиям заинтересованных сторон;

d) всех лиц, кто имеет дело с общим пониманием используемой в области проектного менеджмента терминологии;

e) всех лиц, в составе организации и/или вне ее, кто проводит консультации в отношении выбора подходящей системы проектного менеджмента;

f) разработчиков систем проектного менеджмента.

Настоящий стандарт применим для всех видов и размеров систем проектного менеджмента.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения).

DIN 69900, Project management — Project network techniques — Descriptions and concepts (Проектный менеджмент. Техника сетевого планирования. Термины и определения)

DIN 69901-1, Project management — Project management systems — Part 1: Fundamentals (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основные положения)

DIN 69901-3, Project management — Project management systems — Part 3: Methods (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы)

DIN 69901-4, Project management — Project management systems — Part 4: Data, data model (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные и модель данных)

DIN 69901-5, Project management — Project management systems — Part 5: Concepts (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения)

Издание официальное

ISO 9000:2005[1], Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ДИН 69900 и ДИН 69901-5.

4 Процессы проектного менеджмента

4.1 Общие положения

4.1.1 Ориентация на процесс

Базовый принцип настоящего стандарта заключается в том, что желаемого результата можно достичь эффективнее, если все работы в рамках проекта и относящиеся к ним ресурсы используются и управляются на основе процессного подхода (в сравнении с DIN EN ISO 9000). В настоящем стандарте виды деятельности, необходимые для проектного менеджмента, формируются как процессы и вовлекаются во взаимодействие в их проектной среде. С одной стороны, это облегчает всем участникам проекта ориентацию на результаты в ходе реализации проекта, а с другой стороны, создает хорошую основу для создания кооперационных связей, выходящих за рамки предприятия, и непрерывного совершенствования системы.

4.1.2 Включение процессов проектного менеджмента в систему процессов

Проектный менеджмент всегда осуществляется в конкретном контексте проекта. Система процессов (см. рисунок 2) связывает важные группы процессов организации друг с другом. При этом различают четыре группы процессов, а именно, процессы руководства проектами, процессы проектного менеджмента, обеспечивающие процессы и процессы создания продукта проекта (производственные процессы).

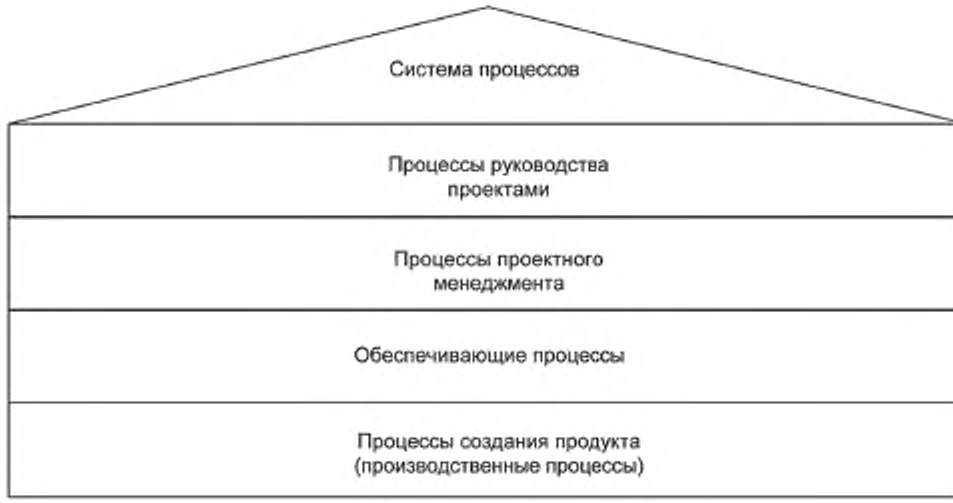


Рисунок 2 — Система процессов

Группа процессов «Процессы руководства проектами» представляет собой процессы, которые с точки зрения проектного менеджмента имеют наивысший приоритет. Это, например, решения руководства организации, необходимые для заключения договоров с подрядчиками, или процессы мультипроектного менеджмента.

[1] Заменен на ISO 9000:2015.

Все процессы, которые служат для управления отдельными проектами, находятся в группе процессов «Процессы проектного менеджмента» и подробно рассматриваются далее.

«Обеспечивающие процессы» включают в себя все процессы, которые не относятся непосредственно к проектному менеджменту, но оказывают значительную поддержку в рамках работы над проектом. Сюда относятся, например, закупочная деятельность или работа с персоналом.

Те процессы, которые связаны с решением поставленной профессиональной проблемы, можно отнести в группе процессов «Процессы создания продукта». При этом речь может идти о стандартных производственных процессах специфической отрасли или об индивидуальных процессах организации.

4.1.3 Мультипроектный менеджмент

Мультипроектный менеджмент создает подходящие условия для управления несколькими отдельными проектами и может быть организован, например, в виде программы или портфеля проектов. В некоторой степени мультипроектный менеджмент осуществляется (см. рисунок 3) по той же схеме (логике), что и менеджмент отдельных проектов. Поэтому во многом можно использовать фазы и элементы процессной модели проектного менеджмента. После инициирования и определения программы/портфеля проектов (см. рисунок 4) осуществляются процессы планирования и управления отдельными проектами. Особенностями здесь являются, в частности, выбор соответствующих проектов с помощью заранее установленных критериев, а также управление зависимостями между отдельными проектами (в частности, при недостатках ресурсов). Наконец, отдельные проекты после их завершения удаляются из программы/портфеля проектов, при определенных условиях можно закрыть также всю программу/портфель проектов.

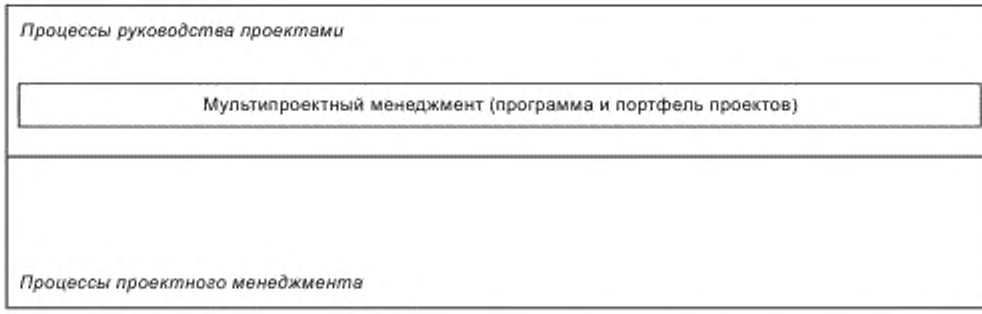


Рисунок 3 — Связь процессов руководства и процессов проектного менеджмента в рамках мультипроектного менеджмента



Рисунок 4 — Мультипроектный менеджмент

4.1.4 Структура процессной модели проектного менеджмента

Ход реализации проекта (жизненный цикл проекта), начиная с инициирования до завершения, можно разделить на взаимосвязанные отрезки (фазы). Настоящий стандарт различает фазы проекта и группы проектного менеджмента, приведенные на рисунке 5.

Фазы проекта разделяют жизненный цикл проекта на взаимозависимые по времени отрезки и отражают, таким образом, движение (развитие) проекта с указанием видов работ и подходов соответствующей организации. В зависимости от требований конкретного вида проекта, отрасли или организации соответствующие виды деятельности в рамках реализации проекта могут различаться. Разделение на группы процессов на уровне проектного менеджмента, напротив, опирается на логически взаимосвязанные задачи проектного менеджмента. Настоящий стандарт различает пять групп проектного менеджмента — «Инициирование», «Определение», «Планирование», «Контроль» и «Завершение».

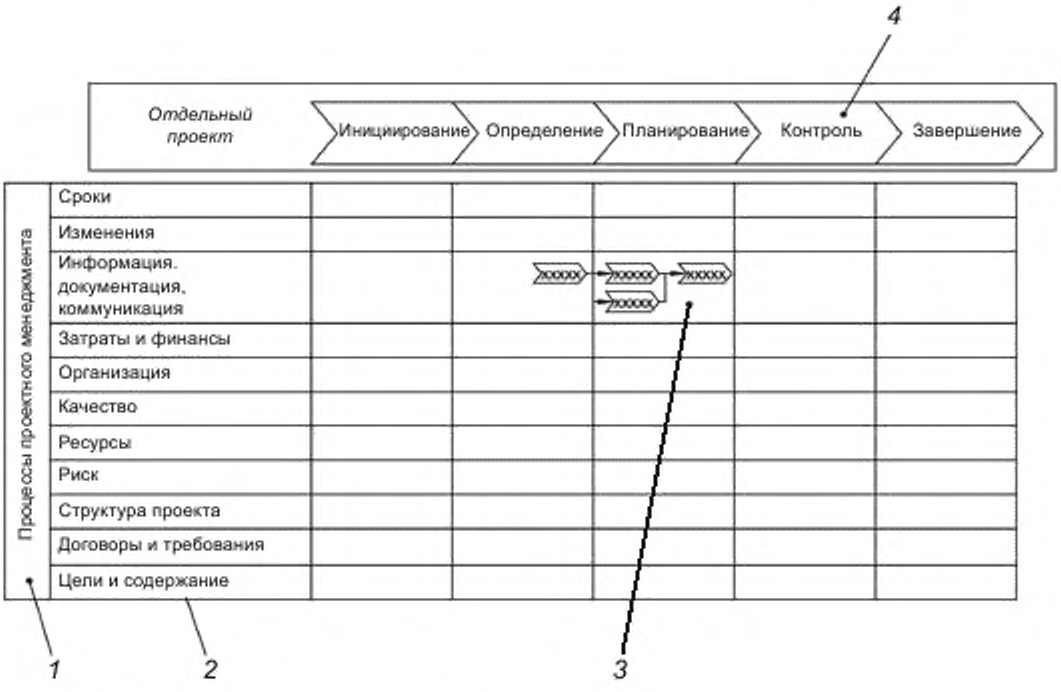
Руководство организации должно определять и документировать (например, в справочнике проектного менеджмента) свою политику в области проектного менеджмента и все этапы ее реализации. Для этого следует внедрить, поддерживать на должном уровне и постоянно улучшать систему проектного менеджмента организации, а также предоставить все необходимые средства и организационные структуры.



I — инициирование; D — определение; P — планирование; S — контроль; A — завершение

Рисунок 5 — Группы процессов проектного менеджмента и фазы проекта

В рамках вышеуказанных групп процессов проектного менеджмента выполняются разнообразные процессы. Подгруппы процессов систематизируют и объединяют тематически взаимосвязанные процессы (предметные подгруппы) таким образом, чтобы упростить привязку процессов к фазам жизненного цикла проекта. Таким образом, отдельные процессы сопоставляются не только с группами процессов проектного менеджмента, но и со специфичными предметными областями менеджмента (см. рисунок 6).



1 — процессы проектного менеджмента; *2* — подгруппа процессов (предметная подгруппа); *3* — процесс проектного менеджмента; *4* — группа процессов (управленческая группа) проектного менеджмента

Рисунок 6 — Структура процессной модели для управления отдельными проектами

Обзор всех процессов проектного менеджмента с их распределением по соответствующим группам процессов проектного менеджмента и подгруппам процессов приведен в п. 4.2.

Классификация процессов в процессной модели упрощается за счет наличия однозначной нумерации. Так первая буква означает группу процессов проектного менеджмента, первая цифра служит для классификации процесса внутри группы процессов, а вторая цифра служит для сплошной нумерации этих процессов внутри фазы проектного менеджмента. Так название процесса D.3.1 (определение информации, коммуникации и отчетности) предназначено для первого процесса внутри группы 3 (информация, коммуникация, документация) в группе процессов проектного менеджмента «Определение».

В 4.3 «Диаграммы процессов проектного менеджмента» наглядно изображены процессы в соответствующей группе процессов проектного менеджмента и определены важные зависимости между процессами. Стрелки представляют собой логическую последовательность процессов от начала до конца проекта. Тем самым вход (Input) следующего процесса является выходом (Output) предыдущего, иногда существуют несколько непосредственно предшествующих процессов, в таком случае используются результаты всех предшествующих процессов. В ходе реализации проекта имеется также возможность сделать возврат (рекурсию) от уже выполненного процесса (например, в группе процессов «Контроль») из-за ошибочной оценки или в связи с необходимостью корректировки и переходу к уже пройденному процессу (например, в группе процессов «Планирование»), чтобы там повторно определить содержание. С одной стороны, это соответствует динамике реального развития проекта, с другой стороны, отличается от линейного хода реализации проекта во времени.

Для сохранения наглядности все связи сознательно не показываются. Все процессы проектного менеджмента описываются в едином формате (см. п. 4.4 «Описания процессов проектного менеджмента») и тем самым могут быть легко реализованы.

4.1.5 Адаптация процессной модели

В каждом конкретном случае процессы проектного менеджмента необходимо адаптировать под соответствующий контекст. Эта работа по корректировке процессов охватывает, с одной стороны, принятие решения, важен ли вообще процесс, а с другой стороны, ответ на вопрос, каким образом каждый отдельный процесс будет использован в проекте. Выбор важных процессов должен происходить уже на фазе инициирования проекта (см. процесс I.5.2) и ориентироваться на специфические требования проекта. При повторяющихся типах проектов головная организация — исполнитель проекта должна определить состав процессов с тем, чтобы установить целесообразность использования проектного менеджмента и благодаря решениям, подобранным индивидуально для конкретного заказчика, одобрить его использование.

Некоторые процессы проектного менеджмента являются обязательными, поэтому они определяются как минимальный стандарт (см. п. 4.4, процессы, определяющие минимальный стандарт).

В рамках совместной работы различных организаций над проектом процессы проектного менеджмента должны быть однозначно определены и согласованы до начала работ (т. е. какие процессы проектного менеджмента и каким образом используются в совместной работе) и синхронизованы в части согласования путей и средств коммуникации/информационного обмена.

4.2 Обзор процессов проектного менеджмента

Таблица 1 содержит обзор процессов проектного менеджмента (PM-Prozesse) с распределением по группам процессов проектного менеджмента и предметным подгруппам процессов. Процессы, соответствующие минимальному стандарту, выделены жирным шрифтом.

Таблица 1 — Обзор процессов проектного менеджмента

	Инициирование	Определение	Планирование	Контроль	Завершение
1 Сроки		D.1.1 Определение вех проекта (ключевых событий)	P.1.1 Планирование работ **P.1.2 Составление календарного плана** P.1.3 Составление плана проекта	S.1.1 Запуск работ **S.1.2 Управление сроками**	
2 Изменения			P.2.1 Планирование методов работы с изменениями	**S.2.1 Управление изменениями**	
3 Информация/коммуникация/документация	I.3.1 Выдача разрешения	D.3.1 Определение информации, коммуникации и отчетности D.3.2 Определение маркетинга проекта D.3.3 Выдача разрешения	P.3.1 Планирование информации, коммуникации, отчетности и документации P.3.2 Выдача разрешения	S.3.1 Управление информацией, коммуникацией, отчетностью и документацией **S.3.2 Приемка**	A.3.1 Составление заключительного отчета по проекту A.3.2 Создание архива проектной документации
4 Затраты и финансы		D.4.1 Грубая (приближенная) оценка затрат	P.4.1 Составление плана затрат и финансовых средств	S.4.1 Управление затратами и финансовыми средствами	A.4.1 Составление калькуляции фактических издержек
5 Организация	I.5.1 Назначение ответственных	D.5.1 Формирование команды управления проектом	P.5.1 Планирование организации работы над проектом	S.5.1 Проведение стартового совещания	A.5.1 Проведение заключительного совещания

Окончание таблицы 1

	Инициирование	Определение	Планирование	Контроль	Завершение
5 Организация	I.5.2 Выбор процессов проектного менеджмента	D.5.1 Формирование команды управления проектом	P.5.1 Планирование организации работы над проектом	S.5.2 Создание команды проекта S.5.3 Развитие команды проекта	A.5.2 Оценка достижений A.5.3 Роспуск проектной организации
6 Качество		D.6.1 Определение критериев успеха	P.6.1 Планирование обеспечения качества	S.6.1 Обеспечение качества	**A.6.1 Обобщение опыта проекта**
7 Ресурсы			**P.7.1 Составление ресурсного плана**	**S.7.1 Управление ресурсами**	A.7.1 Освобождение ресурсов
8 Риск		D.8.1 Определение методов работы с рисками D.8.2 Анализ окружения проекта/заинтересованных лиц **D.8.3 Оценка реализуемости**	**P.8.1 Анализ рисков** **P.8.2 Планирование реагирования на риски**	**S.8.1 Управление рисками**	
9 Структура проекта		D.9.1 Составление укрупненной структуры	**P.9.1 Разработка структуры декомпозиции работ** P.9.2 Описание пакетов работ P.9.3 Описание работ		
10 Договоры и дополнительные требования		D.10.1 Определение методов работы с договорами D.10.2 Определение содержания договора с заказчиком	P.10.1 Определение содержания договоров с поставщиками	S.10.1 Реализация договоров с клиентами и поставщиками S.10.2 Управление дополнительными требованиями	A.10.1 Окончание договоров
11 Цели и содержание	I.11.1 Первоначальное определение целей	**D.11.1 Определение целей** D.11.2 Определение содержания проекта		**S.11.1 Управление целями и содержанием**	

4.3 Диаграммы процессов проектного менеджмента

На рисунках 7—11 приведены диаграммы процессов проектного менеджмента (ПМ) для групп процессов — инициирование, определение, планирование, контроль и завершение в соответствии с таблицей 1. Процессы, соответствующие минимальному стандарту, обведены двойной рамкой.

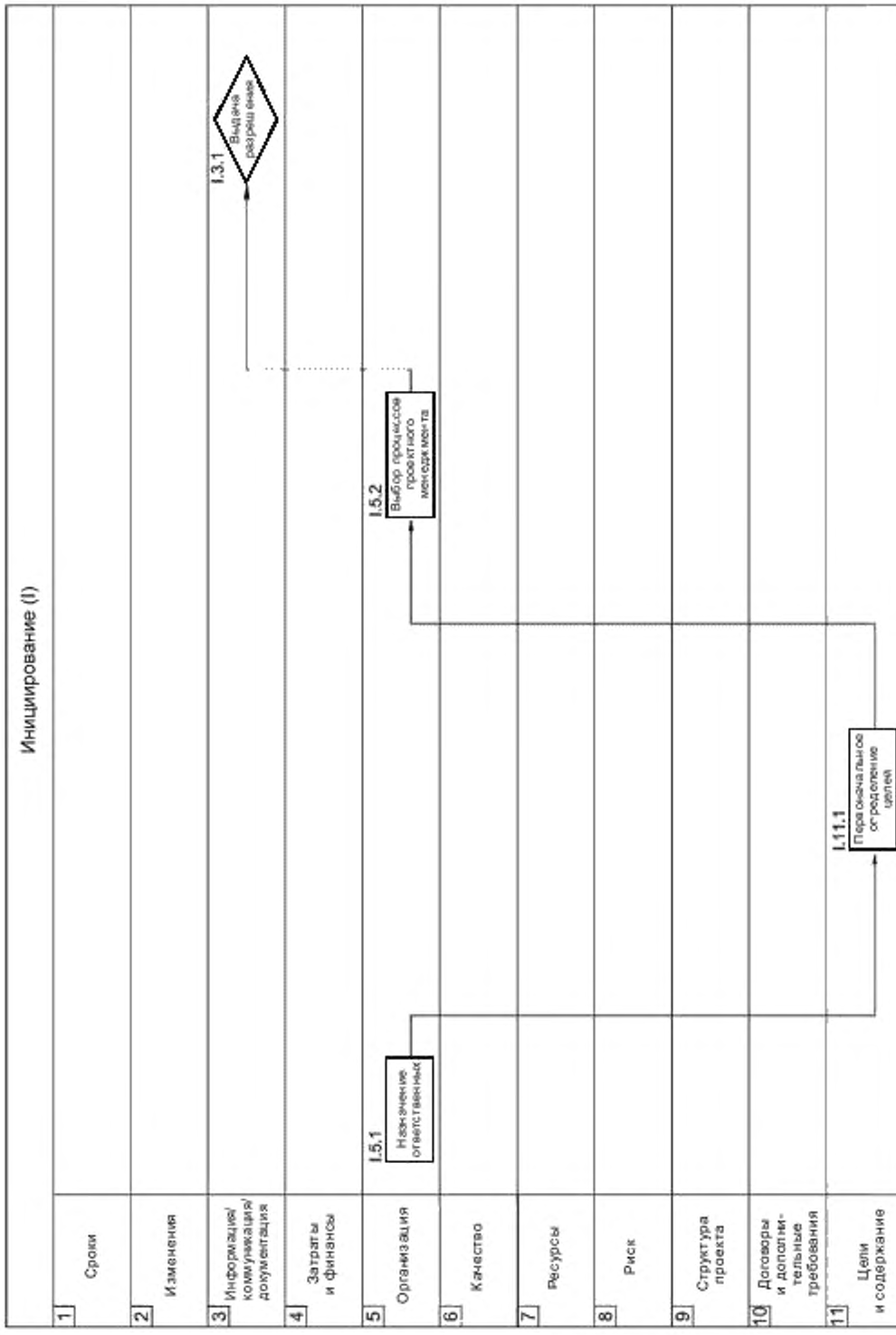


Рисунок 7 — Диаграмма группы процессов «Инициирование (I)»

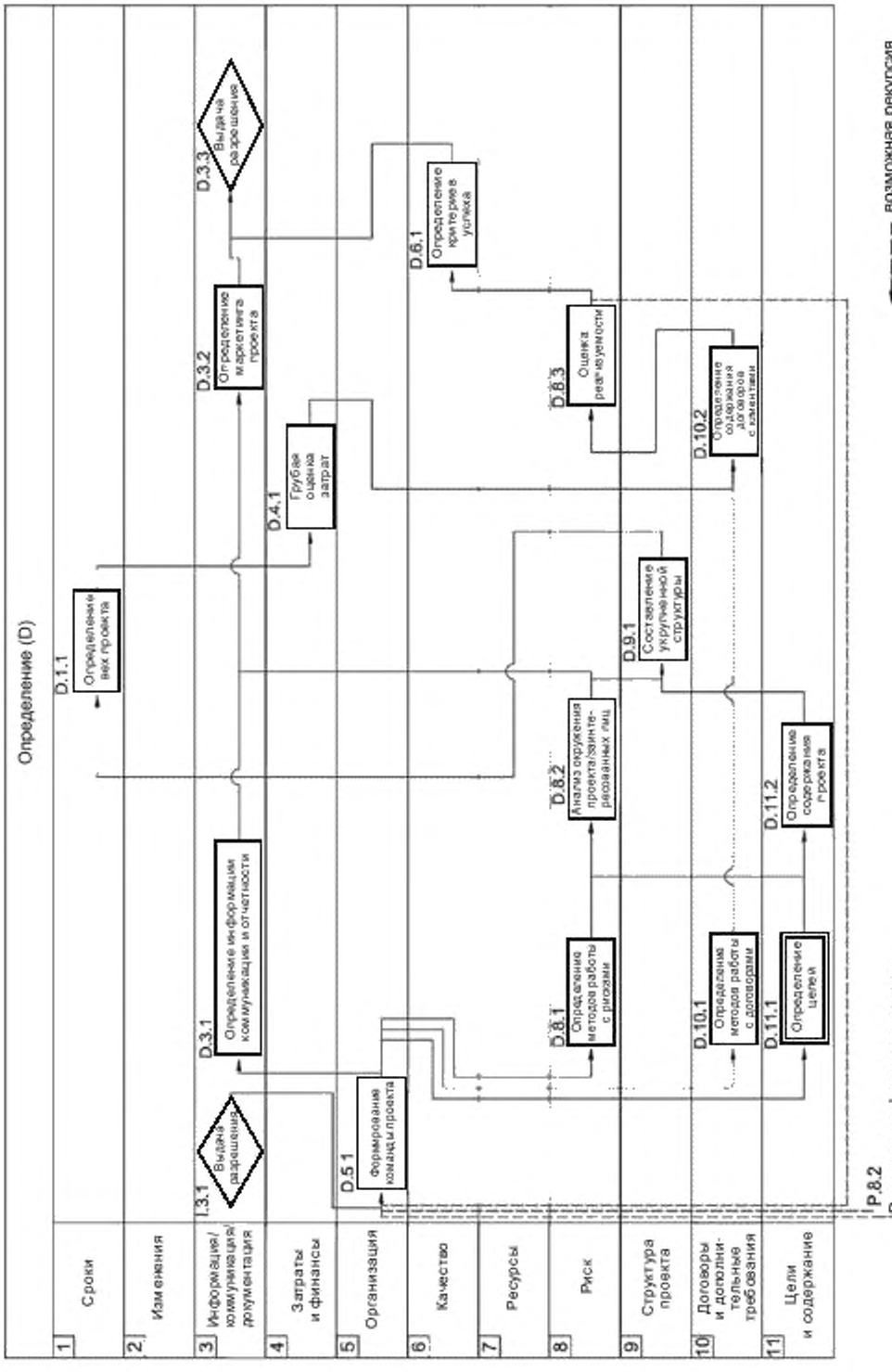


Рисунок 8 — Диаграмма группы процессов «Определение (D)»

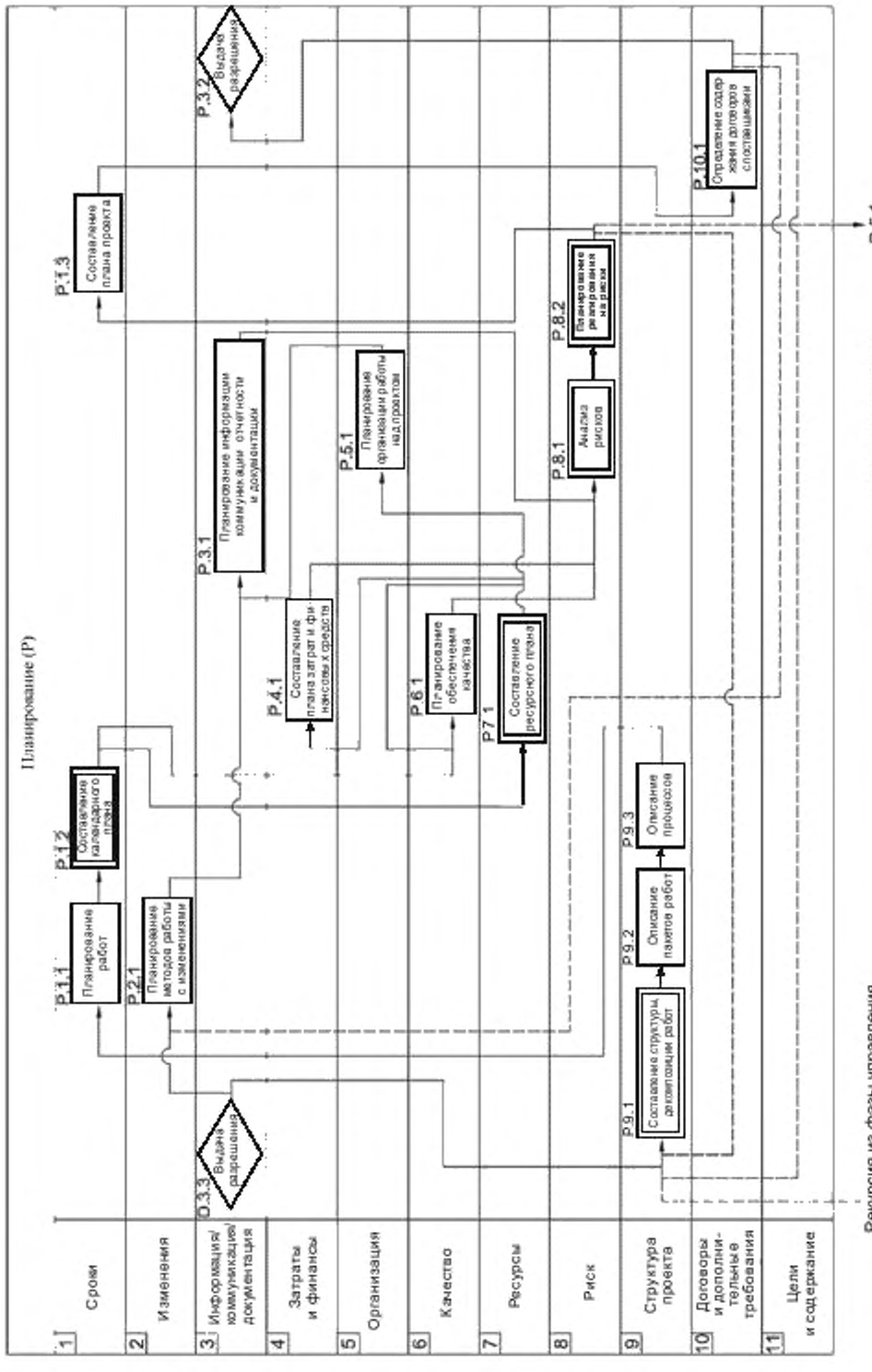


Рисунок 9 — Диаграмма группы процессов «Планирование (Р)»

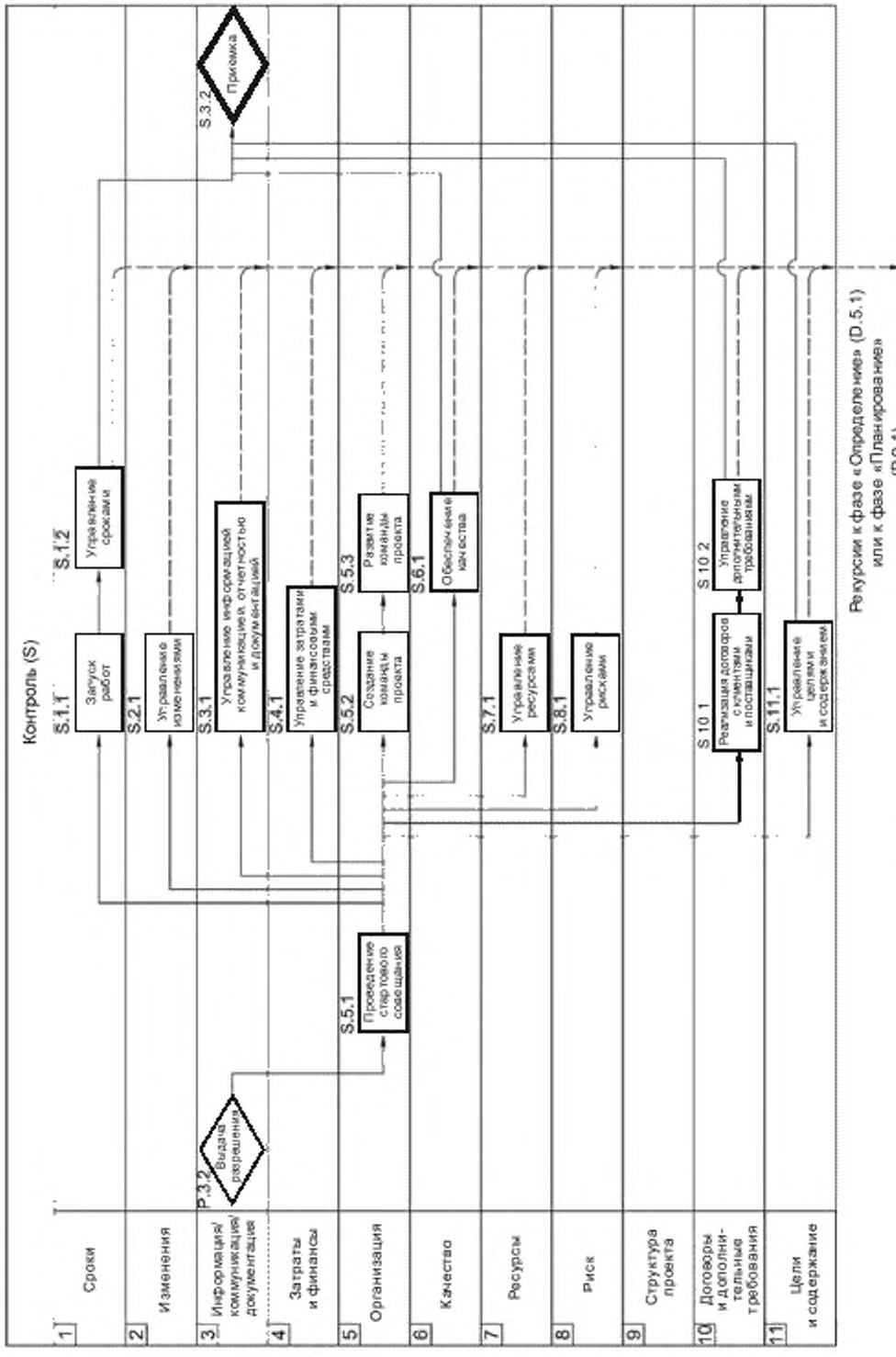


Рисунок 10 — Диаграмма группы процессов «Контроль (S)»

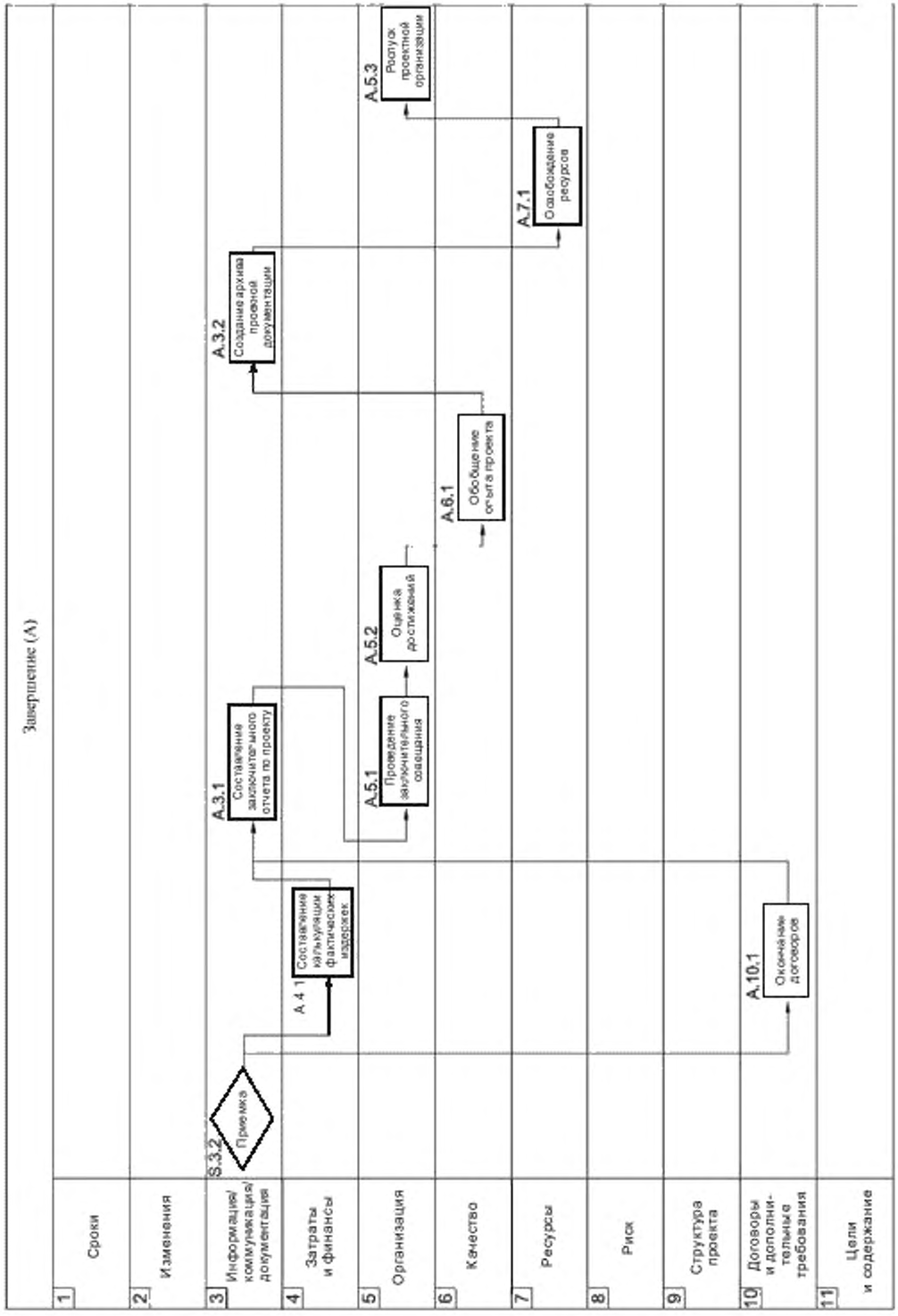


Рисунок 11 — Диаграмма группы процессов «Завершение (А)»

4.4 Описания процессов проектного менеджмента

4.4.1 Общая информация

Методы, отмеченные «*», описаны в ДИН 69900 или ДИН 69901-3.

4.4.2 Процесс I.3.1 «Выдача разрешения»

Предшествующие процессы:	- I.5.2 Выбор процессов ПМ	***Последующие процессы:***	- D.5.1 Формирование команды проекта
Цель и задачи:	Выдача разрешения заказчиком (внутренним или внешним) является необходимым условием для перехода от одной группы процессов проектного менеджмента (фазы проекта) к другой (последующей). Целью выдачи разрешения является достижение полного завершения предыдущей группы процессов, а таюке гарантия того, что никакие открытые пункты не переходят в следующую фазу. Разделение фаз повышает качество и надежность планирования и при увеличении размера проекта является важной предпосылкой для того, чтобы проектом можно было управлять в течение всего хода его реализации.		
Описание процесса (процедура):	Проверяется, выполнены ли условия для начала следующей фазы проектного менеджмента. После этого может быть выдано разрешение на переход проекта в следующую фазу		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Проект решения	- Концепция «QualityGate» - Создание структуры проекта*	- Протокол о выдаче разрешения с перечнем открытых вопросов - Проектное задание для следующей фазы

4.4.3 Процесс I.5.1 «Назначение ответственных»

Предшествующие процессы:	—	***Последующие процессы:***	- I.11.1 Первоначальное определение целей
Цель и задачи:	На данной фазе существует только начальная идея (замысел) или запрос клиента, которые должны обрабатываться и разрабатываться на последующих этапах. Целью процесса является определение того, кто несет ответственность за первые этапы проекта и как необходимо организовать работу над проектом		
Описание процесса (процедура):	Определение ответственных за обработку следующих этапов проекта (если возможно, определение лица, которое в дальнейшем возьмет на себя руководство проектом) и при необходимости назначение других членов команды		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Начальная идея проекта - Опыт прошлых проектов	- Создание структуры проекта*	- Назначение ответственного(ых) (руководителя проекта) и при необходимости других членов команды

4.4.4 Процесс I.5.2 «Выбор процессов проектного менеджмента»

Предшествующие процессы:	- I.11.1 Первоначальное определение целей	***Последующие процессы:***	- I.3.1 Выдача разрешения
Цель и задачи:	В рамках данного процесса в зависимости от размера проекта необходимо принять решение, будет ли приниматься во внимание минимальное количество процессов или (кроме этого) какие процессы будут учитываться в части проектного менеджмента для конкретного проекта		
Описание процесса (процедура):	Выбор процессов, которые необходимо учитывать в части проектного менеджмента для конкретного проекта. При этом минимальным стандартом будет являться определенный минимум процессов		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Положения DIN 69901 - Цели проекта	—	- Перечень процессов, которые должны быть учтены

4.4.5 Процесс I.11.1 «Первоначальное определение целей»

Предшествующие процессы:	- I.5.1 Разъяснение ответственности	***Последующие процессы:***	- I.5.2 Выбор процессов ПМ
Цель и задачи:	Назначение данного процесса состоит в том, чтобы из начальной идеи проекта получить первое представление, определяющее, какие цели следует достигнуть в рамках проекта и какие существуют начальные данные или внешние условия. При этом важно, чтобы заказчик и команда проекта имели одинаковое понимание в отношении целей и ограничений. В итоге подготавливаются все документы, которые необходимы для получения разрешения на выполнение проекта		
Описание процесса (процедура):	Идея проекта анализируется руководителем проекта и его командой, формулируется первый вариант целей проекта и в соответствующей форме готовится для принятия решения и выдачи разрешения. При этом должна быть выполнена начальная оценка проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Идея проекта - Опыт прошлых проектов	- Описание цели	- Примерный перечень целей проекта - Проект решения

4.4.6 Процесс D.1.1 «Определение вех проекта (ключевых событий)»

Предшествующие процессы:	- D.9.1 Составление укрупненной структуры	***Последующие процессы:***	- D.4.1 Грубая (приближенная) оценка затрат
Цель и задачи:	После определения содержания (границ) проекта и составления укрупненной структуры данный процесс служит для составления временной последовательности промежуточных событий/результатов. Это является в том числе предпосылкой для оценки затрат и оценки реализуемости, а также основанием для составления календарного плана		
Описание процесса (процедура):	Первоначально определяются вехи (содержание и описание ключевых событий), потом определяется их последовательность во времени и устанавливаются (приблизительные или временные) сроки (план по контрольным точкам)		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Содержание проекта - Укрупненная структура	- Планирование сроков*	- Описание ключевых событий - План по вехам

4.4.7 Процесс D.3.1 «Определение информации, коммуникации и отчетности»

Предшествующие процессы:	- D.5.1 Формирование команды проекта	***Последующие процессы:***	- D.3.2 Определение маркетинга проекта
Цель и задачи:	Информация, коммуникация и отчетность являются основой для успешной реализации проекта. Чтобы избежать дополнительных потерь от противоречий (при преодолении сопротивлений), необходимо заранее определить основные правила. С ростом размера проекта увеличивается значение информации, коммуникации и отчетности		
Описание процесса (процедура):	При этом идентифицируются все потребности в отношении информации, коммуникации и отчетности, определяются методы работы с ними. Для этого необходимо определить форматы, средства и пути представления отчетности, правила обмена информацией, а также правила взаимодействия между участниками проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Организационная структура - Специфичные для организации и прочие предписания в отношении документации	—	- Способы (процедуры) обращения с информацией (например, документирование, создание архивов) - Способы коммуникации (например, матрица коммуникации, регулярные совещания и т. д.) - Каналы представления отчетности, средства отчетности, а также процедуры принятия решений и последовательность действий по урегулированию проблем

4.4.8 Процесс D.3.2 «Определение маркетинга проекта»

Предшествующие процессы:	- D.3.1 Определение информации, коммуникации и отчетности - D.8.2 Анализ окружения проекта/заинтересованных лиц	***Последующие процессы:***	- D.3.3 «Выдача разрешения»
Цель и задачи:	Целью маркетинга проекта является предоставление основным заинтересованным лицам информации о проекте, целях и показателях (и их значениях), к которым необходимо стремиться и т. д. с тем, чтобы поддержать достижение целей проекта. С помощью этого процесса необходимо определить цели, содержание, средства и пути развития маркетинга проекта		
Описание процесса (процедура):	Сначала определяются цели и группы целей маркетинга проекта, а потом содержание. В итоге — на протяжении всего жизненного цикла проекта — определяются средства и пути маркетинга проекта. Маркетинг проектов осуществляется в рамках организации процессов информации и коммуникации или соответствующим образом ими дополняется		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Окружение проекта и заинтересованные лица - Каналы (средства) информации и коммуникации		- Цели и группы целей маркетинга проекта - Средства и каналы маркетинга проекта (например, портал, статья, информационный бюллетень по проекту)

4.4.9 Процесс D.3.3 «Выдача разрешения»

Предшествующие процессы:	- D.3.2 Определение маркетинга проекта - D.6.1 Определение критериев успеха	***Последующие процессы:***	- P.2.1 Планирование методов работы с изменениями - P.9.1 Составление структурного плана проекта
Цель и задачи:	Выдача разрешения заказчиком (внутренним или внешним) является необходимым условием для перехода от одной группы процессов проектного менеджмента (фазы проекта) к другой (последующей). Целью выдачи разрешения является достижение полного завершения предыдущей группы процессов, а также гарантия того, что никакие открытые пункты не переходят в следующую фазу. Разделение фаз повышает качество и надежность планирования и при увеличении размера проекта является важной предпосылкой для того, чтобы проектом можно было управлять в течение всего хода его реализации		
Описание процесса (процедура):	Проверяется, выполнены ли условия для начала следующей фазы проектного менеджмента. После этого может быть выдано разрешение на переход проекта в следующую фазу		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Проект решения	- Концепция «Quality Gate» - Создание структуры проекта*	- Протокол о выдаче разрешения с перечнем открытых пунктов - Проектное задание для следующей фазы

4.4.10 Процесс D.4.1 «Грубая (приближенная) оценка затрат»

Предшествующие процессы:	- D.1.1 Определение вех проекта (ключевых событий)	***Последующие процессы:***	- D.10.2 Определение содержания договоров с клиентами
Цель и задачи:	Целью процесса является подготовка первых выводов о затратах при принятой продолжительности проекта. Основой для оценки служат укрупненная структура и план по вехам. Результаты оценки применяются для анализа реализуемости проекта и в дальнейшем облегчают процесс нахождения и принятия решения		
Описание процесса (процедура):	Опытные сотрудники в первом приближении оценивают ожидаемые затраты по всем видам издержек и в заключение сводят их в рамках бюджета проекта		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Укрупненная структура проекта - План по вехам - Окружение проекта и заинтересованные лица - Опыт прошлых проектов	- Оценка затрат*	- Грубая (приближенная) оценка затрат

4.4.11 Процесс D.5.1 «Формирование команды управления проектом»

Предшествующие процессы:	- I.3.1 Выдача разрешения	***Последующие процессы:***	- D.3.1 Определение информации, коммуникации и отчетности - D.8.1 Определение методов работы с рисками - D.10.1 Определение методов работы с договорами - D.11.1 Определение целей
Цель и задачи:	После получения разрешения на фазе I.3.1 осуществляется переход на данную фазу, где происходят определение и формирование команды проекта, с целью достижения оптимального сотрудничества на начальной фазе проекта		
Описание процесса (процедура):	На данной фазе происходят выбор и привлечение сотрудников, которые будут участвовать в проекте, а также определение (временной) организационной формы, предоставление инфраструктуры и трудовых ресурсов, определение дальнейшего принципа действия. Сюда относится проведение стартового семинара по проекту		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Идея, цели проекта - Разрешение	- Создание структуры проекта*	- (Временная) организационная структура

4.4.12 Процесс D.6.1 «Определение критериев успеха»

Предшествующие процессы:	- D.8.3 Оценка реализуемости	***Последующие процессы:***	- D.3.3 Выдача разрешения
Цель и задачи:	Успех проектов часто определяется по нескольким критериям. Они должны быть идентифицированы на максимально раннем сроке и согласованы со всеми участниками. Благодаря фокусированию на критериях успеха (на ограниченном количество) можно улучшить эффективность проектного менеджмента		
Описание процесса (процедура):	С помощью преопределенных параметров идентифицируются критерии успеха, происходит их обсуждение со всеми участниками проекта. В итоге они включаются в проект решения для получения следующего разрешения. Критерии успеха можно представить в форме гипотез, которые указывают на то, как можно достичь или избежать определенных эффектов		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Окружение проекта и заинтересованные лица - Анализ реализуемости - План по вехам - Грубая (приближенная) оценка затрат	- Стратегическая карта/сбалансированная система показателей (BSC)	- Представление критериев успеха и их параметров - Подготовка проекта решения для получения разрешения

4.4.13 Процесс D.8.1 «Определение методов работы с рисками»

Предшествующие процессы:	- D.5.1 Формирование команды проекта	***Последующие процессы:***	- D.8.2 Анализ окружения проекта/заинтересованных лиц - D.11.2 Определение границ проекта
Цель и задачи:	Исходя из политики работы с рисками на предприятии, разъясняются основные аспекты работы с рисками проекта и определяются соответствующие методы		
Описание процесса (процедура):	Выяснение важных для проекта задач (политика работы с рисками), определение подходящего метода работы с рисками в течение всего проекта и определение необходимых для этого каналов отчетности и вспомогательных средств		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - (Временная) организационная структура - Опыт прошлых проектов - Политика работы с рисками	—	- Метод работы с рисками - Каналы отчетности и вспомогательные средства

4.4.14 Процесс D.8.2 «Анализ окружения проекта/заинтересованных лиц»

Предшествующие процессы:	- D.8.1 Определение методов работы с рисками	***Последующие процессы:***	- D.3.2 Определение маркетинга проекта - D.9.1 Составление укрупненной структуры
Цель и задачи:	Целью анализа окружения проекта/заинтересованных лиц является идентификация всех возможных влияний на проект и анализ их воздействия на достижение поставленных целей проекта. При этом, как показывает опыт, заинтересованные лица играют огромную роль. Эта информация служит в дальнейшем основой для анализа реализуемости, дальнейшего планирования и управления проектом		
Описание процесса (процедура):	На первом этапе идентифицируются все факторы влияния окружения проекта (прежде всего основные заинтересованные лица) и проводится анализ их воздействия на достижение поставленный целей. После этого определяются и оцениваются соответствующие мероприятия		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - (Временная) организационная структура - Опыт прошлых проектов	- Анализ силового поля - Анализ заинтересованных лиц - Анализ окружения	- Представление основных факторов окружения и заинтересованных лиц, включая оценку соответствующего влияния, а также подходящих мер

4.4.15 Процесс D.8.3 «Оценка реализуемости» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- D.10.2 Определение содержания договоров с клиентами	***Последующие процессы:***	- D.6.1 Определение критериев успеха
Цель и задачи:	С оценкой реализуемости готовится решение о дальнейших действиях в рамках проекта. Оценка проводится на основе (собственных) сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз		
Описание процесса (процедура):	Происходит оценка всей собранной на предыдущих фазах информации, осуществляется сравнение с целями проекта (могут ли цели проекта быть достигнуты с помощью имеющихся в распоряжении средств в заданное время при имеющихся ресурсах?)		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Окружение проекта/заинтересованные лица - Укрупненная структура - План по вехам - Оценка затрат - Опыт прошлых проектов	- Анализ SWOT - Анализ полезности - Анализ рентабельности	- Оценка реализуемости

4.4.16 Процесс D.9.1 «Составление укрупненной структуры»

Предшествующие процессы:	- D.8.2 Анализ окружения проекта/заинтересованных лиц - D.11.2 Определение границ проекта	***Последующие процессы:***	- D.1.1 Определение ключевых событий
Цель и задачи:	Укрупненная структура показывает весь объем и неотъемлемые составные части проекта в наглядной форме и при необходимости может быть детализирована. Она служит для лучшей ориентации всех участников		
Описание процесса (процедура):	Проект подразделяется на неотъемлемые составные части и компонуется в зависимости от используемого метода образования структуры и отношений составных частей (друг с другом)		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Содержание проекта - Окружение проекта/заинтересованные лица - Опыт прошлых проектов	- Создание структуры проекта*	- Укрупненная структура

4.4.17 Процесс D.10.1 «Определение методов работы с договорами»

Предшествующие процессы:	- D.5.1 Формирование команды проекта	***Последующие процессы:***	- D.10.2 Определение содержания договоров с клиентами
Цель и задачи:	Обеспечение систематической работы с договорами, которые планируется заключить и реализовать в рамках проекта, с целью избежания ненужных затрат и случаев несения ответственности из-за недостаточных сведений (осведомленности) об имеющихся договорах		
Описание процесса (процедура):	Определение зон ответственности и процессов работы с договорами в рамках проекта (в том числе задач, компетенций и ответственных), а также определение содержания договоров, руководств и вспомогательных средств (например, контрольных списков), которые должны учитываться при заключении договоров		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Содержание проекта - (Временная) организационная структура - Формулировки договоров, специфичные для организации	—	- Метод работы с договорами - Задачи, компетенции и ответственности по работе с договорами

4.4.18 Процесс D.10.2 «Определение содержания договорас заказчиком»

Предшествующие процессы:	- D.4.1 Грубая (приближенная) оценка затрат - D.10.1 Определение методов работы с договорами	***Последующие процессы:***	- D.8.3 Оценка реализуемости
Цель и задачи:	Целью данного процесса является разработка первого проекта договора с заказчиком/клиентом, который будет служить основой для принятия решения о дальнейших действиях и при необходимости о продолжении переговоров с заказчиком/клиентом		

Описание процесса (процедура):	Определение специфичных для организации и прочих требований к оформлению договоров, определение содержания договора, которое должно быть урегулировано, воплощение содержания договора в конечные формулировки, готовые для принятия решения (например, в форме технического задания), а также дополнение этих формулировок прочими необходимыми положениями [например, общие условия заключения торговых сделок (AGB)]

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Укрупненная структура - План по вехам - Грубая (приближенная) оценка затрат - Метод работы с договорами - Задачи, компетенции и ответственности (AKV) по работе с договорами - Формулировки договоров, специфичные для организации	—	- Проект договора

4.4.19 Процесс D.11.1 «Определение целей» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- D.5.1 Формирование команды проекта	***Последующие процессы:***	- D.11.2 Определение границ проекта
Цель и задачи:	К началу работы над проектом важно сформировать ясное понимание того, что должно быть достигнуто благодаря проекту. Руководитель проекта инициирует этот процесс и максимально привлекает к этому заказчика. Таким образом заблаговременно можно избежать недоразумений и дополнительных затрат		
Описание процесса (процедура):	На основе одобренного первоначального перечня целей проекта руководитель проекта вступает в диалог с заказчиком и вместе с ним определяет цели проекта. При этом важно, чтобы цели были сформулированы максимально конкретно и поддавались измерению, при определенных условиях может использоваться структурированное представление (иерархия целей) или заданная форма (например, техническое задание)		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Идея проекта - Примерный перечень целей проекта - Опыт прошлых проектов	- Сбалансированная система показателей - Описание цели	- Описание целей проекта

4.4.20 Процесс D.11.2 «Определение содержания проекта»

Предшествующие процессы:	- D.8.1 Определение методов работы с рисками - D.11.1 Определение целей	***Последующие процессы:***	- D.9.1 Составление укрупненной структуры
Цель и задачи:	После определения целей проекта руководитель проекта и заказчик должны установить границы содержания проекта, т. е. решить вопрос о том, что является и что не является содержанием проекта. Это позволяет повысить надежность принятия решений всеми участниками проекта и избежать ненужных конфликтов из-за невысказанных ожиданий		
Описание процесса (процедура):	На основе определенного перечня целей проекта руководитель проекта вступает в диалог с заказчиком и вместе с ним определяет границы содержания проекта. При этом, как и при определении целей, важно максимально конкретно структурировать и сформулировать содержание проекта (например, с помощью технического задания), чтобы избежать разногласий в ходе реализации проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Метод работы с рисками - Опыт прошлых проектов	—	- Содержание проекта

4.4.21 Процесс Р.1.1 «Планирование работ»

Предшествующие процессы:	- Р.9.3 Описание процессов	***Последующие процессы:***	- Р.1.2 Составление календарного плана
Цель и задачи:	После того как все работы определены и описаны, они связываются друг с другом в виде сетевого графика, и для каждой работы оценивается необходимое время. Тем самым становится возможным определить общее время реализации, резервное время и критические работы проекта. В дальнейшем данная информация используется в календарном плане		
Описание процесса (процедура):	Формируется перечень работ проекта с зависимостями между работами и необходимым временем выполнения. На основании сетевого графика работ определяется время начала и окончания каждой работы, резервное время и составляется оптимальный план реализации проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Структура декомпозиции работ проекта - Описания пакетов работ - Описания работ	- Техника сетевого планирования* - Оценка затрат*	- Сетевой график - План работ

4.4.22 Процесс Р.1.2 «Составление календарного плана» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- Р.1.1 Планирование работ	***Последующие процессы:***	- Р.6.1 Планирование обеспечения качества - Р.7.1 Составление ресурсного плана
Цель и задачи:	Целью данного процесса является определение сроков всех работ в рамках проекта на временной оси и обеспечение их максимально наглядной визуализации для участников проекта. Календарный план представляет собой центральный элемент в управлении проектом. С его помощью при реализации проекта можно увидеть и отобразить фактические работы, отклонения и изменения		
Описание процесса (процедура):	Первоначально контрольные точки переносятся из плана по вехам в календарный план. Далее осуществляется перенос отдельных работ с их сроками начала и окончания. Также существует возможность проверки запланированных работ на предмет последовательности, возможных рисков и при необходимости оптимизации		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План по вехам - Сетевой график	—	- Календарный план

4.4.23 Процесс Р.1.3 «Составление плана проекта»

Предшествующие процессы:	- Р.8.2 Планирование предупреждающих действий для снижения рисков	***Последующие процессы:***	- Р.10.1 Определение содержания договоров с поставщиками
Цель и задачи:	В плане проекта сводятся все отдельные планы, происходит их проверка на совместимость. Далее при реализации проекта план проекта служит руководителю проекта основным вспомогательным средством управления		
Описание процесса (процедура):	На основе данных календарного плана составляются и проверяются на разногласия другие планы, составляющие план проекта (например, ресурсный план, план затрат и финансовых средств, план обеспечения качества), проверяются возможности их улучшения и при необходимости еще раз корректируются		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Структурный план проекта - Календарный план - Ресурсный план - Плана затрат и финансовых средств	—	- План проекта

4.4.24 Процесс P.2.1 «Планирование методов работы с изменениями»

Предшествующие процессы:	- D.3.3 Выдача разрешения	***Последующие процессы:***	- P.3.1 Планирование информации, коммуникации, отчетности и документации
Цель и задачи:	Несмотря на тщательное планирование, в частности у больших проектов, происходят желательные или нежелательные изменения. В связи с этим необходимо обеспечить, чтобы каждое изменение (после соответствующей проверки, оценки и принятия решения), с одной стороны, было выполнено, а с другой стороны, были учтены все взаимодействия при планировании и реализации проекта. Для этого необходимо использовать соответствующие методы		
Описание процесса (процедура):	Для каждого процесса необходимо определить, что понимается под его изменением (при необходимости различают различные категории изменений), как осуществляется работа с изменениями и какие особые меры при этом необходимы в отношении вопросов, связанных с информацией, коммуникацией, документацией и отчетностью		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Структура декомпозиции работ - Описания пакетов работ	—	- Метод работы с изменениями (в том числе отчетность)

4.4.25 Процесс P.3.1 «Планирование информации, коммуникации, отчетности и документации»

Предшествующие процессы:	- P.2.1 Планирование методов работы с изменениями - P.5.1 Планирование организации работы над проектом	***Последующие процессы:***	- P.8.1 Анализ рисков
Цель и задачи:	Коммуникация управляет информационными потоками в рамках проекта, определяя, кто, когда, о чем и в каком качестве будет проинформирован. Сюда следует отнести регламенты по системам документации и отчетности		
Описание процесса (процедура):	По итогам анализа заинтересованных сторон идентифицируются целевые группы, анализируются требования к информации, коммуникации и отчетности, соответствующим образом выполняется планирование. При этом следует учитывать метод урегулирования проблем и при необходимости организационную и инструментальную поддержку		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Окружение проекта и заинтересованные лица - Метод работы с информацией - Метод коммуникации - Пути и средства направления отчетов	—	- План организации информации, коммуникации и отчетности

4.4.26 Процесс P.3.2 «Выдача разрешения»

Предшествующие процессы:	- P.10.1 Определение содержания договоров с поставщиками	***Последующие процессы:***	- S.5.1 Проведение стартового совещания
Цель и задачи:	Выдача разрешения заказчиком (внутренним или внешним) является необходимым условием для перехода от одной группы процессов проектного менеджмента (фазы проекта) к другой (последующей). Целью выдачи разрешения является достижение полного завершения предыдущей группы процессов, а также гарантия того, что никакие открытые пункты не переходят в следующую фазу. Разделение фаз повышает качество и надежность планирования и при увеличении размера проекта является важной предпосылкой для того, чтобы проектом можно было управлять в течение всего хода его реализации		

Описание процесса (процедура):	Проверяется, выполнены ли условия для начала следующей фазы проектного менеджмента. После этого может быть выдано разрешение на переход проекта в следующую фазу

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Проект решения	- Концепция «Quality Gate»	- Протокол о выдаче разрешения с перечнем открытых пунктов - Проектное задание для следующей фазы

4.4.27 Процесс Р.4.1 «Составление плана затрат и финансовых средств»

Предшествующие процессы:	- Р.7.1 Составление ресурсного плана	***Последующие процессы:***	- Р.8.1 Анализ рисков
Цель и задачи:	Целью данного процесса планирования является обеспечение ожидаемых доходов от проекта и его доходности. Для достижения данной цели на основании календарного и ресурсного планирования определяются возникающие издержки и финансовые средства, необходимые для покрытия данных издержек. Далее с использованием бизнес-плана проводится расчет, в какой степени может быть получена требуемая доходность		
Описание процесса (процедура):	После оценки всех затрат они распределяются на диаграмме проекта, определяются финансовые средства, необходимые для реализации проекта, проводится расчет доходности, все выводы сводятся в бизнес-план, процесс завершается расчетом экономической эффективности проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Структура декомпозиции работ проекта - Календарный план - Математическая модель для расчетов - Описания пакетов работ - Опыт прошлых проектов	- Оценка затрат*	- План затрат и финансовых средств - Бизнес-план (уточненный бизнес план)

4.4.28 Процесс Р.5.1 «Планирование организации работы над проектом»

Предшествующие процессы:	- Р.7.1 Составление ресурсного плана	***Последующие процессы:***	- Р.3.1 Планирование информации, коммуникации, отчетности и документации
Цель и задачи:	По завершении процесса составления ресурсного плана планируются и описываются все необходимые аспекты организации работы над проектом. При этом должна быть достигнута ясность в том, кто и какую роль выполняет в процессе реализации проекта и как распределяются задачи, компетенции и ответственность. И, наконец, особенно важно, чтобы при реализации не было конфликтов и потерь от несогласованности		
Описание процесса (процедура):	На основе ресурсного плана определяется, какие роли должны быть выделены и какие лица должны быть назначены на эти роли. После этого определяется, как эти роли соотносятся друг с другом (организационная структура проекта). Сюда относится определение задач, компетенций и сфер ответственности (функциональная диаграмма, матрица ответственности). В заключение могут описываться отдельные функции или роли в проекте		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Ресурсный план - Специфичные для организации задачи по использованию персонала	- Пояснение ролей - Определение задач, компетенций и сфер ответственности	- Организационная структура проекта - Функциональная диаграмма (матрица ответственности) - Описание функций (ролей)

4.4.29 Процесс Р.6.1 «Планирование обеспечения качества»

Предшествующие процессы:	- Р.1.2 Составление календарного плана - Р.7.1 Составление ресурсного плана	***Последующие процессы:***	- Р.8.1 Анализ рисков
Цель и задачи:	В рамках данного процесса определяются методы и инструменты обеспечения качества проекта. При этом следует учитывать специфичные для организации задачи и технические условия. Таким образом, при реализации проекта необходимо обеспечить то, что цели действительно будут достигнуты и будут соответствовать требованиям заказчика		
Описание процесса (процедура):	Первоначально выясняются значимые требования стандартов и специфичные для организации руководства, потом определяются необходимые методы и инструменты достижения качества и планируются для всего хода реализации проекта. В заключение должны быть определены аспекты, значимые для организации информации, коммуникации и отчетности		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Календарный план - Структура декомпозиции работ проекта - Описания пакетов работ - Нормативные предписания - Специфичные для организации регламенты по обеспечению качества	—	- План обеспечения качества

4.4.30 Процесс Р.7.1 «Составление ресурсного плана» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- Р.1.2 Составление календарного плана	***Последующие процессы:***	- Р.4.1 Составление плана затрат и финансовых средств - Р.5.1 Планирование организации работы над проектом - Р.6.1 Планирование обеспечения качества
Цель и задачи:	С помощью ресурсного плана осуществляется обзор всех ресурсов, которые необходимы в проекте, когда они будут использоваться, доступны ли они внутри организации или должны приобретаться. Ресурсный план представляет собой, наряду с календарным планом, также важный инструмент управления проектом, тесно связанный с управлением поставщиками		
Описание процесса (процедура):	С помощью структуры декомпозиции работ проекта, описаний пакетов работ и процессов и календарного плана на первом этапе оцениваются необходимые ресурсы (сотрудники, материал, машины и т. д.), определяются потребности в соответствии с графиком реализации проекта (например, в виде гистограммы ресурсов), проверяются на предмет избыточной и недостаточной загрузки и в завершение максимально оптимально включаются в план		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Структура декомпозиции работ проекта - Описания пакетов работ - Опыт прошлых проектов - Специфичные для организации задачи по управлению поставщиками	- Оценка затрат*	- Ресурсный план (план потребности в ресурсах/использования ресурсов, при необходимости также перечень недостаточных ресурсов) - Задачи для системы управления поставщиками

4.4.31 Процесс Р.8.1 «Анализ рисков» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- Р.3.1 Планирование информации, коммуникации, отчетности и документации - Р.4.1 Составление плана затрат и финансовых средств - Р.6.1 Планирование обеспечения качества	***Последующие процессы:***	- Р.8.2 Планирование предупреждающих действий для снижения рисков
Цель и задачи:	Только при наличии информации о существующих рисках проекта можно оценивать в рамках проекта возможные влияния и предотвращать или как минимум минимизировать возможные убытки. Для этого необходимо идентифицировать и оценить потенциальные риски. При этом следует учитывать максимально широкий спектр факторов влияния. Критерии оценки вытекают из политики организации по работе с рисками		
Описание процесса (процедура):	При участии максимального количества заинтересованных лиц и при учете полного спектра факторов влияния проводится идентификация потенциальных рисков с помощью предварительно определенных критериев, риски оцениваются и отображаются в специальном реестре рисков с указанием вероятности их наступления и возможных последствий		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Содержание проекта - Календарный план - Система информации, коммуникации и отчетности - Ресурсный план - План затрат и финансовых средств - Бизнес-план - План обеспечения качества - Анализ окружения/заинтересованных лиц - Опыт прошлых проектов - Метод работы с рисками	- FMEA (Failure Mode and Effects Analysis — анализ видов и последствий отказов) - Опрос экспертов - ABC-анализ	- Реестр рисков с указанием в каждом случае вероятности наступления и последствий

4.4.32 Процесс Р.8.2 «Планирование реагирования на риски» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- Р.8.1 Анализ рисков	***Последующие процессы:***	- Р.1.3 Составление плана проекта
Цель и задачи:	В случае если нельзя предвидеть все обстоятельства в ходе реализации проекта, то на основе анализа рисков можно определить необходимые меры, которые способны уменьшить, с одной стороны, вероятность наступления риска или, с другой стороны, предотвратить возможный ущерб в случае его наступления. Следует принимать во внимание, что и предупреждающие действия требуют затрат, и поэтому их следует планировать только после систематической оценки затрат и оценки положительного эффекта от их воздействия (в количественном эквиваленте)		
Описание процесса (процедура):	Для каждого риска, который определен при анализе рисков с высоким приоритетом, готовятся соответствующие предупреждающие действия. Это могут быть такие меры, как избегание риска, уменьшение риска, передача риска, а также осознанное принятие риска и его последствий. При определенных условиях могут предусматриваться меры для экстренных случаев или кризисов		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Содержание проекта - Календарный план - Система информации, коммуникации и отчетности - Ресурсный план - Плана затрат и финансовых средств - Бизнес-план - План обеспечения качества - Анализ окружения/заинтересованных лиц - Опыт прошлых проектов - Метод работы с рисками - Портфель рисков с указанием в каждом случае вероятности наступления и последствий	—	- План реагирования на риски (при необходимости план действий в чрезвычайных ситуациях/в кризисах)

4.4.33 Процесс P.9.1 «Разработка структуры декомпозиции работ» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- D.3.3 Выдача разрешения	Последующие процессы:	- P.9.2 Описание пакетов работ
Цель и задачи:	Структура декомпозиции работ проекта показывает (максимально наглядно) составные части проекта и отношения между ними. Тем самым можно, с одной стороны, проверить полноту, с другой стороны, структура декомпозиции работ служит для ориентации участников и помогает уменьшить риск последующего неконтролируемого расширения или изменения		
Описание процесса (процедура):	Имеющаяся укрупненная структура систематически детализируется и (где необходимо) расширяется. В зависимости от метода структурирования (например, по фазам или по объектам) и формы представления (например, древовидная структура) составные части проекта рационально располагаются в структурном плане проекта		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Содержание проекта - Укрупненная структура - План по вехам	- Создание структуры проекта*	- Структура работ проекта (WBS)

4.4.34 Процесс P.9.2 «Описание пакетов работ»

Предшествующие процессы:	- P.9.1 Разработка структуры декомпозиции работ	Последующие процессы:	- P.9.3 Описание процессов
Цель и задачи:	Пакеты работ представляют собой минимальную единицу в структуре декомпозиции работ проекта, но могут, в свою очередь, включать комплекс работ. С помощью описания пакетов работ определяется, что, до какого времени, с помощью каких ресурсов (сотрудников, бюджета и т. д.) должно быть сделано. Каждый пакет работ может быть позже возложен на одного или нескольких сотрудников команды проекта		
Описание процесса (процедура):	Составные части проекта, определенные в структурном плане проекта, на первом этапе «разрываются (декомпозируются)» до уровня пакетов работ, а потом описываются на основе имеющегося стандарта или со специфических для проекта позиций (в соответствии со сферами ответственности, сроками, бюджетом, ресурсами, краевыми условиями и т. д.)		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Содержание проекта - Структура декомпозиции работ проекта - План по вехам	—	- Описания пакетов работ

4.4.35 Процесс P.9.3 «Описание работ»

Предшествующие процессы:	- P.9.2 Описание пакетов работ	***Последующие процессы:***	- P.1.1 Планирование работ
Цель и задачи:	По аналогии с описаниями пакетов работ могут описываться и распределяться среди отдельных сотрудников отдельные работы. Деление на работы может быть очень трудоемкими, тем самым способно значительно увеличить сложность планирования, а позднее и управления проектом. Степень детализации будет зависеть от объема и количества участников проекта		
Описание процесса (процедура):	Пакеты работ подразделяются на отдельные работы и описываются в подходящей для этого форме (в соответствии со сферами ответственности, сроками, бюджетом, ресурсами, краевыми условиями и т. д.)		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Содержание проекта - План по вехам - Структура декомпозиции работ проекта - Описания пакетов работ	—	- Описание работ

4.4.36 Процесс P.10.1 «Определение содержания договоров с поставщиками»

Предшествующие процессы:	- P.1.3 Составление плана проекта	***Последующие процессы:***	- P.3.2 Выдача разрешения
Цель и задачи:	Данный процесс предназначен для разработки первого проекта договора с поставщиками, который служит основой для принятия решения о дальнейших действиях в рамках проекта и при необходимости о продолжении переговоров с поставщиками		
Описание процесса (процедура):	Определение специфичных для организации и прочих требований в части оформления договоров, определение содержания договоров, которое должно быть урегулировано, воплощение содержания договоров в формулировки, готовые для принятия решения (например, в форме технического задания), а также дополнение этих формулировок прочими необходимыми положениями		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Окружение проекта и заинтересованные лица - План проекта - Метод работы с договорами - Задачи, компетенции и ответственности по работе с договорами - Формулировки договоров, специфичные для организации	—	- Проект договора с поставщиком с объемом поставки и работ и соглашением о разграничении зон ответственности - Приблизительный объем закупок

4.4.37 Процесс S.1.1 «Запуск работ»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	- S.1.2 Управление сроками
Цель и задачи:	После прохождения подготовительных процессов инициирования, определения и планирования фаза реализации включает выполнение отдельных работ, собственно реализации достижения целей проекта. Ответственные за каждую работу должны быть назначены и проинструктированы. Кроме того, на данный момент должны быть определены содержание, задачи в отношении качества и продолжительность каждой работы. Отдельные работы должны стартовать в соответствии с планом проекта		
Описание процесса (процедура):	Руководитель проекта дает старт работам, определенным в плане проекта, и требует от ответственных лиц начать работу и сообщить ему о начале работ		

Вход	Методы ПМ	Выход
- План проекта - Описания работ	—	- Начало работ - Реализация отдельных работ

4.4.38 Процесс S.1.2 «Управление сроками» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.1.1 Начало процессов	***Последующие процессы:***	- S.3.2 Приемка
Цель и задачи:	В соответствии с планом проекта каждая работа имеет срок начала и срок окончания, а также может зависеть от других работ, которые, в свою очередь, также могут зависеть от других работ. В связи с этим определение точного окончания отдельных работ очень важно для обеспечения срока окончания проекта в целом		
Описание процесса (процедура):	Соблюдение сроков постоянно контролируется, сравнивается с запланированными значениями и проверяется на наличие отклонений. Если выяснится, что по одной или нескольким работам существует задержка по срокам, то незамедлительно должны быть проанализированы последствия и определены соответствующие меры, обеспечивающие достижение установленных целей проекта. Решение о принятии соответствующих мер должно приниматься, исходя из общего представления (вышестоящим органом) и с учетом других параллельных проектов		

Вход	Методы ПМ	Выход
- План проекта	- Контроллинг проекта*	- Состояние в отношении ситуации со сроками - (При необходимости) управленческие меры

4.4.39 Процесс S.2.1 «Управление изменениями» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Если заказчик хочет внести изменения или они являются необходимой мерой вследствие отклонения от плана, то перед их внесением следует обеспечить, чтобы были проанализированы и оценены последствия этих изменений, а также принято решение о дальнейших действиях и (лишь после этого) была начата их последовательная реализация. При этом следует учесть все последствия (зависимости) при планировании и последующей реализации		
Описание процесса (процедура):	В ходе реализации проекта непрерывно проводится контроль на предмет выявления изменений. Каждое изменение должно быть определено и задокументировано. После определения категории изменения и оценки последствий принимается решение о проведении данного изменения (разрешение заказчика или вышестоящего органа). После принятия такого решения план проекта соответствующим образом корректируется, изменение выполняется и оформляется документально, а также устанавливаются возможные дополнительные требования по отношению к заказчику		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Цели проекта - Окружение проекта и заинтересованные лица - Содержание договоров - План проекта - Метод работы с изменениями - Пути/средства предоставления отчетов	—	- Документация по изменениям - Выполнение изменений (как правило, также изменение плана проекта) - Документация по дополнительным требованиям («претензиям»)

4.4.40 Процесс S.3.1 «Управление информацией, коммуникацией, отчетностью и документацией»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Успех и развитие проекта во многом зависят от существующей системы информации, коммуникации и отчетности. Решения принимаются на основе имеющейся информации и формируемой на ее основе отчетности, а качество принимаемых решений во многом зависит от ее полноты и целостности. Поэтому следует постоянно контролировать обмен информацией и коммуникацию в рамках проекта. При отклонениях следует незамедлительно вмешиваться с целью корректировки		
Описание процесса (процедура):	Следует постоянно заботиться о том, чтобы информация всегда была доступна в соответствующем качестве в необходимом месте и в необходимое время, подготавливалась и перерабатывалась в соответствии с поставленными задачами (в том числе при поддержке инструментальных средств). Кроме того, следует следить за тем, чтобы соблюдались правила, установленные в рамках проекта в отношении коммуникации, и при угрозе возникновения конфликтов немедленно проводилось вмешательство. В конечном итоге вся информация должна документироваться и помещаться в архив		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План по вопросам информации, коммуникации и отчетности	—	- Отчет о состоянии системы информации, коммуникации и отчетности - (При необходимости) управленческие меры - Документация проекта

4.4.41 Процесс S.3.2 «Приемка» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.1.2 Управление сроками - S.6.1 Обеспечение качества - S.10.2 Управление дополнительными требованиями - S.11.1 Управление достижением целей	***Последующие процессы:***	- A.4.1 Составление калькуляции фактических издержек - A.10.1 Окончание договоров
Цель и задачи:	Как и в случае полученных ранее разрешений, приемка разделяет две следующие друг за другом группы процессов управления проектом. При этом приемка инициирует последнюю группу процессов, которая обеспечивает завершение проекта после выполнения работ. При определенных ситуациях приемка может получить особое значение, так как по ее окончании результат проекта признается на юридических основаниях. Поэтому она должна проводиться с соответствующей детальностью (глубиной)		
Описание процесса (процедура):	Проверяется, достигнуты ли цели проекта в такой степени, как это было согласовано, и выполнены ли тем самым ожидания заказчика. Оформляется протокол приемки, и начинается группа процессов завершения		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Проект решения	—	- Протокол приемки

4.4.42 Процесс S.4.1 «Управление затратами и финансовыми средствами»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Успех проекта зависит от системного управления затратами и финансовыми средствами. При этом возникающие затраты и необходимые для этого средства должны удерживаться в запланированных рамках, и при необходимости должны приниматься управленческие меры, с тем чтобы выполнить заданные условия бизнес-плана		

Описание процесса (процедура):	В зависимости от появляющихся затрат с одной стороны и развития проекта и достижения поставленной цели с другой стороны затраты и финансовые средства должны непрерывно коррелироваться с планом, а отклонения от плана должны оцениваться и инициировать необходимые предупреждающие действия. Это включает в себя, например, корректировку плана и дополнительные требования по отношению к заказчику. В конечном итоге вся информация должна заноситься в документацию проекта

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План затрат и финансовых средств - Бизнес-план	- Контроллинг проекта*	- Состояние в отношении издержек и финансовых средств - (При необходимости) управленческие меры - Документация проекта

4.4.43 Процесс S.5.1 «Проведение стартового совещания»

Предшествующие процессы:	- P.3.2 Выдача разрешения	***Последующие процессы:***	- S.1.1 Запуск работ - S.2.1 Управление изменениями - S.3.1 Управление информацией, коммуникацией, отчетностью и документацией - S.4.1 Управление затратами и финансовыми средствами - S.5.2 Создание команды проекта - S.6.1 Обеспечение качества - S.7.1 Управление ресурсами - S.8.1 Управление рисками - S.10.1 Реализация договоров с клиентами и поставщиками - S.11.1 Управление достижением целей
Цель и задачи:	Благодаря проведению стартового совещания все участники проекта должны сформировать (при необходимости уточнить) общее понимание проекта, его целей, плана проекта и задач каждого отдельного сотрудника и принять на себя соответствующие обязательства. После этого начинается собственно реализация проекта		
Описание процесса (процедура):	Представление руководителем проекта своего видения проекта вместе с его целями, планированием и предусмотренной организационной формой. По итогам проведенного совещания выражение всеми заинтересованными сторонами проекта готовности участвовать. При необходимости уже здесь принимаются первые меры по созданию и формированию команды. В заключении дается официальный старт проекта		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Организационная структура проекта - Разрешение	—	- Понимание и обязательства всех участников проекта в отношении целей проекта, плана проекта и распределения ролей

4.4.44 Процесс S.5.2 «Создание команды проекта»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	- S.5.3 Развитие команды проекта
Цель и задачи:	Участники команды проекта должны совместно работать в течение всего проекта, иногда испытывая значительную нагрузку под высоким давлением. Обычно участники команды проекта не знают друг друга до начала проекта, так что совместный успех зависит от того, удастся ли в кратчайшее время создать отношения, способные вынести выпадающую нагрузку. Это является основной целью данного процесса		

Описание процесса (процедура):	По окончании фазы знакомства происходит распределение ролей, и каждый обязуется выполнять возложенные на него задачи. После этого согласуются правила совместной работы в команде проекта

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Организационная структура проекта - Специфичные для организации задачи по использованию персонала	- Формирование команды	- Четкое распределение ролей и ответственности - Правила совместной работы в команде проекта

4.4.45 Процесс S.5.3 «Развитие команды проекта»

Предшествующие процессы:	- S.5.2 Создание команды проекта	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	После создания команды проекта речь идет о том, чтобы в кратчайшее время сформировать работоспособную команду, которая будет способна заниматься выполнением своих задач в рамках проекта, а не межличностными (внутренними) проблемами. Для этого следует начать и реализовать процесс развития команды (возможно, при поддержке внутреннего/внешнего консультанта)		
Описание процесса (процедура):	Развитие команды может осуществляться в рамках стадий «Формирования», «Штормовой стадии», от «Стадии урегулирования» до «Стадии результативной деятельности». Каждая стадия инициируется и ведется руководителем проекта (или также консультантом). Правила для совместной работы разрабатываются коллективно и оформляются документально		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Организационная структура проекта - Специфичные для организации задачи по развитию персонала	- Развитие команды	- Правила совместной работы в команде проекта

4.4.46 Процесс S.6.1 «Обеспечение качества»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	- S.3.2 Приемка
Цель и задачи:	Без постоянного осуществления процесса обеспечения качества нельзя гарантировать качество результатов самого проекта. Из-за этого могут возникнуть значительные негативные моменты для проекта и предприятия в целом (потеря заказа, ответственность, требования возмещения ущерба из-за выполненной ненадлежащим образом работы). С помощью данного процесса необходимо постоянно контролировать качество и сравнивать с заданными параметрами, так чтобы при отклонениях незамедлительно можно было принять соответствующие меры		
Описание процесса (процедура):	С помощью процесса обеспечения качества контролируется качество выполнения работ проекта, выполняется постоянное сравнение с заданными параметрами (используются методы, установленные планом обеспечения качества) и при отклонениях обеспечивается корректировка с помощью соответствующих предупреждающих действий. Работа над ситуацией, а также мероприятия по обеспечению качества проводятся в соответствии с предписаниями системы информации, коммуникации и отчетности		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Содержание проекта - План проекта - План обеспечения качества	- Концепция «Quality Gate»	- При необходимости управленческие меры - Отчет о ситуации по обеспечению качества

4.4.47 Процесс S.7.1 «Управление ресурсами» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Постоянное управление ресурсами (особенно при недостаточных ресурсах и сложных отношениях, возникающих при осуществлении поставок) является одним из важнейших факторов успеха в проектном менеджменте. С помощью этого процесса должна обеспечиваться оптимальная загрузка ресурсов		
Описание процесса (процедура):	В ходе реализации проекта постоянно контролируется, используются ли ресурсы так, как это было запланировано, или существуют отклонения от плана. При отклонениях должны осуществляться соответствующие меры, вышестоящим органом приниматься по ним решения и потом соответствующим образом реализовываться. Это означает, как правило, также корректировку планов (план проекта, ресурсный план и т. д.) и положений договоров с поставщиками		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План проекта - Ресурсный план - Договоры с поставщиками	- Контроллинг проекта*	- Ситуация с ресурсами - (При необходимости) управленческие меры - Информация для менеджмента отношений с поставщиками/цепи поставок

4.4.48 Процесс S.8.1 «Управление рисками» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Контроль и управление рисками необходимы в течение всего хода реализации проекта. При этом контролируется, насколько возникающие новые риски должны учитываться в проекте или насколько изменилась оценка рисков, с вероятностью их наступления и возможными последствиями. Если ситуация с рисками меняется, то соответствующим образом должны быть проинформированы команда проекта, вышестоящий орган или заказчик и приняты необходимые меры		
Описание процесса (процедура):	На основе рисков, оценка которых была проведена при анализе рисков, через регулярные интервалы проводится повторный контроль, идентифицируются и оцениваются новые риски или заново корректируется оценка рисков и готовятся соответствующие управленческие меры. Происходит информирование команды проекта и вышестоящего органа или заказчика (с помощью способа, заранее определенного в системе отчетности), принимается и реализуется решение о дальнейших действиях		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План реагирования на риски (при необходимости план действий в чрезвычайных ситуациях/в кризисах) - Метод работы с рисками - Портфель рисков с указанием в каждом случае вероятности наступления и последствий	—	- Актуальная оценка рисков - (При необходимости) управленческие меры

4.4.49 Процесс S.10.1 «Реализация договоров с клиентами и поставщиками»

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	- S.10.2 Управление дополнительными требованиями
Цель и задачи:	Договоры с клиентами и поставщиками в высокой степени определяют успех проекта и составляют, как правило, значительную долю рисков. Поэтому большое значение придается системной и профессиональной проработке данного направления. При этом процессе речь идет о том, чтобы профессионально исполнить договоры с клиентами и поставщиками и минимизировать связанные с этим риски		

Описание процесса (процедура):	Все договоры с клиентами и поставщиками заключаются с учетом значимых требований (профессиональных, коммерческих и юридических) и профессионально исполняются с учетом возможных изменений. Через регулярные интервалы контролируется, соответствует ли ситуация с исполнением договоров запланированному процессу. Если происходят изменения, то следует подготовить соответствующие меры и представить их в вышестоящий орган для принятия решения. После принятия решения происходит его последовательное исполнение

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План проекта - Метод работы с договорами - Матрица ответственности в работе с договорами - Проекты договоров	—	- Состояние в отношении ситуации с контрактами - (При необходимости) управленческие меры - Информация для юридического отдела и менеджмента отношений с поставщиками/цепи поставок - Документация проекта

4.4.50 Процесс S.10.2 «Управление дополнительными требованиями»

Предшествующие процессы:	- S.10.1 Реализация договоров с клиентами и поставщиками	***Последующие процессы:***	- S.3.2 Приемка
Цель и задачи:	В проектах работы часто выполняются в дополнительном или уменьшенном объеме или появляются другие работы по сравнению с первоначально запланированным объемом работ. Последовательное и систематическое управление этими работами является решающим фактором проектного менеджмента. С одной стороны, выполнение этих работ должно обеспечиваться в проекте, с другой стороны, выполнение этих работ не должно идти за счет экономических результатов		
Описание процесса (процедура):	Контроль договоров на предмет наличия требований касательно работ в увеличенном или уменьшенном объеме или других работ. Документальное оформление изменений путем заключения дополнительных соглашений или изменений к договорам, которые предусматривают соразмерную оплату за работы в увеличенном или уменьшенном объеме или другие работы. Сюда относится определение работ в увеличенном или уменьшенном объеме или других работ, оценка их влияния на качество, издержки и сроки, получение на них разрешения и оформление документации на выполнение этих работ, как предусмотрено. В заключение производится конечный расчет за эти работы		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Ситуация с исполнением договоров, при необходимости управленческие меры - Метод работы с договорами - Матрица ответственности в работе с договорами - Договоры с клиентами и поставщиками	—	- Установленные и оформленные документально дополнительные требования - (При необходимости) управленческие меры - Информация для юридического отдела и менеджмента отношений с поставщиками/цепи поставок - Документация проекта

4.4.51 Процесс S.11.1 «Управление целями и содержанием» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- S.5.1 Проведение стартового совещания	***Последующие процессы:***	- S.3.2 Приемка
Цель и задачи:	С помощью данного процесса должно обеспечиваться, чтобы цели проекта действительно достигались в предварительно заданных рамках и актуальная степень готовности соответствовала запланированной. При отклонении от плановых значений должны подготавливаться и приниматься решения о реализации соответствующих мер		

Описание процесса (процедура):	Изначально через регулярные промежутки времени определяется достижение цели (степень готовности), происходит сравнение с планом проекта и определяется, существуют ли отклонения. Отклонения следует оценить с помощью плана проекта и подготовить соответствующие предупреждающие меры. Потом, после принятия решения вышестоящим органом, эти меры реализуются в ходе проекта для обеспечения достижения целей проекта

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Содержание договоров	- Контроллинг проекта*	- Ситуация с достижением целей (при необходимости с отклонениями) - (При необходимости) управленческие меры

4.4.52 Процесс А.3.1 «Составление заключительного отчета по проекту»

Предшествующие процессы:	- А.4.1 Составление калькуляции фактических издержек - А.10.1 Окончание договоров	***Последующие процессы:***	- А.5.1 Проведение заключительного совещания
Цель и задачи:	Заключительный отчет по проекту служит в первую очередь для того, чтобы создать «общую картину» для всех участников по результатам завершенного проекта. На его основе могут быть лучше реализованы будущие действия (регрессные требования, требования о повышении цен, смежные проекты и т. д.). Кроме того, заключительный отчет по проекту служит также для обобщения полученного практического опыта и основой для заключительного совещания		
Описание процесса (процедура):	Заключительный отчет по проекту документирует ход реализации и конечное состояние проекта после его приемки заказчиком. Он содержит обобщенное, заключительное представление задач с их фактическими результатами вплоть до оценки проекта участниками проекта и пользователями, временные затраты, издержки и затраты на персонал, а также возможные отклонения. И, наконец, документируется, что и в какой форме было принято заказчиком		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Документация проекта (например, перечень открытых пунктов) - Приемка	—	- Заключительный отчет по проекту

4.4.53 Процесс А.3.2 «Создание архива проектной документации»

Предшествующие процессы:	- А.6.1 Обобщение опыта проекта	***Последующие процессы:***	- А.7.1 Возврат ресурсов
Цель и задачи:	Документация по проекту даже после его завершения должна находиться в распоряжении участников проекта для доработки (внесения исправлений) и поиска информации. Поэтому документацию следует в подходящей форме поместить в архив с тем, чтобы ее можно было легко находить и обрабатывать		
Описание процесса (процедура):	Первоначально документацию по проекту необходимо проверить на комплектность и последовательность. После этого она в соответствующей форме помещается в архив		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Документация проекта - Заключительный отчет по проекту - Специфичные для организации требования и требования закона в отношении архивирования	—	- Архив проекта

4.4.54 Процесс А.4.1 «Составление калькуляции фактических издержек»

Предшествующие процессы:	- S.3.2 Приемка	***Последующие процессы:***	- А.3.1 Составление заключительного отчета по проекту
Цель и задачи:	С помощью калькуляции фактических издержек должен определяться экономический итог проекта и сравниваться с заданными значениями из плана. Эта информация служит, с одной стороны, для подготовки заключительного отчета по проекту, с другой стороны, эта информация используется при обобщении полученного практического опыта, так как отклонения дают ценные указания при планировании будущих проектов		
Описание процесса (процедура):	Сначала анализируются затраты на основе плана проекта (план затрат, финансовых средств и бизнес-план) и в отношении достигнутых результатов (а также возможных изменений). Потом оцениваются отклонения и принимаются необходимые меры (например, дополнительные требования). В заключение вся информация готовится для заключительного отчета по проекту и заключительного совещания		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- План проекта - План затрат и финансовых средств - Бизнес-план - Документация проекта	—	- Калькуляция фактических издержек, отчет о прибыли и убытках - Анализ отклонений

4.4.55 Процесс А.5.1 «Проведение заключительного совещания»

Предшествующие процессы:	- А.3.1 Составление заключительного отчета по проекту	***Последующие процессы:***	- А.5.2 Оценка работ
Цель и задачи:	После составления заключительного отчета всеми участниками проекта проводится обсуждение основных выводов и соответствующих мероприятий, результаты заносятся в протокол. При этом речь идет не о «hardfacts» (реальных фактах) проекта, а о «softfacts» (субъективных оценках), т. е. совместной работе в команде проекта и с участниками со стороны. Целью является собрать и консолидировать опыт и использовать его для будущих проектов		
Описание процесса (процедура):	В соответствии с предварительно определенной системой выводы излагаются, обсуждаются и документируются. Важнейшие выводы публикуются в качестве «lessonslearned» (полученный опыт), и обеспечивается возможность его использования для дальнейших работ над проектами		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - План проекта - Калькуляция фактических издержек - Заключительный отчет по проекту	—	- Протокол заключительного совещания с включенными дальнейшими мерами

4.4.56 Процесс А.5.2 «Оценка достижений»

Предшествующие процессы:	- А.5.1 Проведение заключительного совещания	***Последующие процессы:***	- А.6.1 Обобщение опыта проекта
Цель и задачи:	Работа над проектом, как правило, является очень сложной и изнуряющей, и после ее завершения для получения удовлетворения от проделанной работы участникам проекта необходимо, чтобы их труд был соразмерно оценен. Если этого не происходит, то при следующем проекте будет достаточно сложно снова найти мотивированных членов команды, не исключена опасность текучести кадров		
Описание процесса (процедура):	Работа участников проекта оценивается в подходящей форме (например, материальным или нематериальным признанием), а достижение целей проекта должным образом празднуется		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Описания пакетов работ - Заключительный отчет по проекту	—	- Информирование отдела работы с персоналом о подходящих мероприятиях

4.4.57 Процесс А.5.3 «Роспуск проектной организации»

Предшествующие процессы:	- А.7.1 Возврат ресурсов	***Последующие процессы:***	—
Цель и задачи:	Руководитель проекта и при определенных условиях команда проекта несут ответственность за достижение целей проекта. На данном этапе все они освобождаются от этой ответственности и могут посвятить себя новым задачам. Далее проект считается формально законченным.		
Описание процесса (процедура):	Сначала проверяется, действительно ли закончены все работы в рамках проекта (при необходимости с помощью контрольного перечня) и проект может быть закончен. После этого проектная организация формально распускается, а руководитель проекта и при определенных условиях, команда проекта освобождаются		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Цели проекта - Организационная структура проекта - Заключительный отчет по проекту	—	- Снятие ответственности с руководителя проекта и при определенных условиях с команды проекта - Заключительный протокол

4.4.58 Процесс А.6.1 «Обобщение опыта проекта» (минимальный стандарт)

Предшествующие процессы:	- А.5.2 Оценка достижений	***Последующие процессы:***	- А.3.2 Создание архива проектной документации
Цель и задачи:	Опыт должен систематически обобщаться, и должна существовать возможность его использования для будущих проектов. Для этого необходимо систематически обобщать весь опыт, полученный всеми участниками проекта, документировать его с помощью подходящих систем и распространять путем личного обмена. Тем самым гарантируется, что не будут постоянно повторяться одни и те же ошибки и проектный менеджмент может непрерывно развиваться		
Описание процесса (процедура):	После предварительно определенных целей (в области менеджмента знаний) происходит обобщение всего собранного опыта в рамках заключительного совещания по проекту и других источников, который соответствующим образом документируется, заносится в архив и с помощью подходящих мероприятий (обучение, круглый стол по обмену опытом и т. д.) становится доступным сотрудникам предприятия		

Вход	***Методы ПМ***	***Выход***
- Документация проекта - Заключительный отчет по проекту - Специфичные для организации задачи по работе с полученными знаниями	- Обучение в проектах и из проектов	- Мероприятия по обобщению полученного в проекте опыта («lessons-learned») - Информация для менеджмента знаний

4.4.59 Процесс А.7.1 «Освобождение ресурсов»

Предшествующие процессы:	- А.3.2 Создание архива проектной документации	***Последующие процессы:***	- А.5.3 Роспуск проектной организации
Цель и задачи:	После использования соответствующие ресурсы должны быть возвращены, т. е. сотрудники освобождены и переведены на свои новые/старые рабочие места, оборудование и материалы должны быть возвращены. Если все ресурсы возвращены, то работа проектной организации и тем самым проект могут быть закончены		
Описание процесса (процедура):	С помощью плана проекта/ресурсного плана выясняется, какие ресурсы должны быть возвращены. После этого происходит системный процесс возврата, т. е. сотрудники по согласованию с отделом по работе с персоналом переводятся на новое (старое) место работы, а остальные ресурсы, как, например, материал, перевозятся к будущему месту предназначения		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Ресурсный план - Приемка - Заключительный отчет по проекту	—	- Протокол о возвращении ресурсов - Информация для отдела по работе с персоналом

4.4.60 Процесс А.10.1 «Окончание договоров»

Предшествующие процессы:	- S.3.2 Приемка	***Последующие процессы:***	- А.3.1 Составление заключительного отчета по проекту
Цель и задачи:	Для завершения проекта все договоры, заключенные в контексте проекта, должны быть либо закрыты, либо переданы подразделениям организации, которые будут продолжать курировать результаты проекта. Если это упустить, то после завершения проекта могут продолжать появляться издержки в связи с проектом		
Описание процесса (процедура):	Сначала закрываются все договоры, которые не будут нужны после окончания проекта. Потом проверяется, какие договоры будут необходимы после завершения проекта для дальнейшей эксплуатации результата проекта (материального или нематериального). По согласованию с ответственными должностными лицами они передаются в эксплуатирующее подразделение организации. После этого в проекте нет текущих договоров		

Вход	Методы ПМ	Выход
- Метод работы с договорами - AKV в работе с договорами - Приемки - Дополнительные требования - Завершенные договоры	—	- Закрытые договоры (в том числе реализованные дополнительные требования, при необходимости договоры, переведенные на постоянную основу) - Информация для юридического отдела и менеджмента отношений с поставщиками/цепи поставок

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального, международного стандарта
DIN 69900	—	*
DIN 69901-1	—	*
DIN 69901-3	—	*
DIN 69901-4	—	*
DIN 69901-5	—	*
ISO 9000:2005	IDT	ГОСТ ISO 9000—2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его принятия рекомендуется использовать перевод на русский язык данного стандарта.

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее обозначение степени соответствия стандартов:

- ITD — идентичный стандарт.

Библиография

[1] ДИН ЕН ИСО 9001 Системы менеджмента качества. Требования

[2] ДИН ЕН ИСО 10007 Менеджмент качества. Директивы для конфигурационного менеджмента

[3] ИСО 10006 Менеджмент качества. Директивы по менеджменту качества проектов

УДК 005.8(083.74):006.354 ОКС 03.100.40

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление проектом, управление программой, управление портфелем проектов, жизненный цикл проекта, управлением рисками проектов, инициирование проекта

Редактор переиздания *Е.И. Мосур*
Технические редакторы *В.Н. Прусакова, И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.И. Рычкова*
Компьютерная верстка *Л.В. Софейчук*

Сдано в набор 25.02.2020. Подписано в печать 03.04.2020. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,20.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru