

español **Polski**  
Slovenščina  
română  
slovenčina  
English русский язык  
Deutsch  
Български  
Hrvatski  
Čeština Dansk  
Nederlands Eesti  
Français  
Italiano  
Magyar Svenska  
Latviešu  
Português  
Malti



# Методологии Управления Проектами PM² Обзор



**Европейская Комиссия**  
Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>)

**Обзор**  
**Методологии Управления Проектами PM<sup>2</sup>**



Брюссель | Люксембург, 2018

Ни Европейская комиссия, ни какое-либо лицо, действующее от имени Комиссии, не несут ответственности за использование следующей информации.

***Europe Direct – это сервис, оказывающий помощь получить ответы на ваши вопросы о Европейском Союзе.***

**Номер телефона бесплатной линии (\*):**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*Предоставленная информация является бесплатной, как и большинство звонков (хотя некоторые операторы, телефоны-автоматы или отели могут взимать плату).

Больше информации о Европейском Союзе вы можете получить здесь: <http://europa.eu>.

Люксембург: Издание Европейского Союза, 2018

ISBN:

doi:

© European Union, 2018

Воспроизведение и повторное использование разрешается при условии подтверждения источника.

Логотип РМ<sup>2</sup> является собственностью Европейского Союза и не может быть зарегистрирован в качестве товарного знака или иным образом, а также использоваться отдельно от этих документов.

Ни сама публикация, ни логотип не могут быть использованы таким образом, который предполагает одобрение внешней организации Европейским союзом

**Название:** Обзор Методологии Управления проектами PM<sup>2</sup>

**Текущая версия:** v.1.0, Август 2018

**На основе:** Методология Управления Проектами PM<sup>2</sup> Европейской Комиссии



Авторы и соавторы Руководства и Методологии PM<sup>2</sup>:

[Приложение А: Выражение благодарности](#)

**Изготовлено и произведено:**

Европейская Комиссия

DIGIT.B.4

Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>)

Электронный адрес: [EC-PM2@ec.europa.eu](mailto:EC-PM2@ec.europa.eu)

Присоединяйтесь к Сообществу PM<sup>2</sup> и оставайтесь в курсе последних новостей:

<http://europa.eu/!gb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

# Содержание

<b>1</b>	<b>Введение</b>	<b>1</b>
1.1	Инициатива Open PM <sup>2</sup>	1
1.2	Centre of Excellence PM <sup>2</sup> (CoEPM <sup>2</sup> )	2
1.3	Сеть поддержки проектов Open PM <sup>2</sup>	2
1.4	Полезные онлайн-ресурсы	2
<b>2</b>	<b>Обзор методологии PM<sup>2</sup></b>	<b>5</b>
2.1	“Дом” методологии PM <sup>2</sup>	5
2.2	Жизненный цикл проекта PM <sup>2</sup>	5
2.3	Ведущие элементы и ключевые артефакты проектов PM <sup>2</sup>	7
2.4	Что такое проект PM <sup>2</sup> ?	8
2.5	Документация проекта - артефакты PM <sup>2</sup>	8
2.6	Философия PM <sup>2</sup>	10
2.7	Адаптация и кастомизация	11
<b>3</b>	<b>Организация проекта и роли в нем</b>	<b>13</b>
3.1	Заинтересованные стороны	13
3.2	Модели и уровни управления	13
3.3	Роли и Ответственность	14
3.3.1	Управляющий комитет проекта	14
3.3.2	Владелец проекта	14
3.3.3	Системный интегратор	15
3.3.4	Коммерческий менеджер	15
3.3.5	Руководитель проекта	15
3.3.6	Группа бизнес-внедрения	15
3.3.7	Ядро команды проекта	15
3.3.8	Прочие роли	16
3.4	Компетенции, необходимые для руководства проектом	16
<b>4</b>	<b>Фаза инициации</b>	<b>19</b>
4.1	Иницирующая встреча	20
4.2	Запрос на инициацию проекта	20
4.3	Экономическое обоснование проекта	20
4.4	Устав проекта	20
4.5	Фазовый шлюз: ГкП (готов к фазе Планирование):	21
<b>5</b>	<b>Фаза планирования</b>	<b>23</b>
5.1	Иницирующая встреча фазы планирования	24
5.2	Справочник по проекту	25
5.3	Планы по управлению проектом	25
5.4	Матрица заинтересованных сторон проекта	25
5.5	План работ проекта	25
5.6	План аутсорсинга	26
5.7	План приемки конечных результатов	26
5.8	План передачи	26
5.9	План бизнес-внедрения	26
5.10	Фазовый шлюз: ГКИ(готов к фазе Исполнение):	27
<b>6</b>	<b>Фаза исполнения</b>	<b>29</b>
6.1	Иницирующая встреча фазы исполнения	30
6.2	Координация проекта	30

6.3	Обеспечение качества .....	30
6.4	Отчетность в проекте .....	31
6.5	Распространение информации .....	31
6.6	Фазовый шлюз: ГкЗ (готов к фазе Закрытие): .....	31
<b>7</b>	<b>Мониторинг и контроль .....</b>	<b>33</b>
7.1	Мониторинг выполнения проекта .....	33
7.2	Контроль графика .....	33
7.3	Контроль расходов .....	34
7.4	Управление заинтересованными сторонами проекта .....	34
7.5	Управление требованиями .....	34
7.6	Управление изменениями в проекте .....	34
7.7	Управление рисками .....	34
7.8	Управление проблемами и решениями .....	35
7.9	Управление качеством .....	35
7.10	Управление приемкой конечных результатов .....	35
7.11	Управление передачей конечных результатов .....	35
7.12	Управление бизнес-внедрением .....	35
7.13	Управление аутсорсингом .....	36
7.14	Чек-листы .....	36
<b>8</b>	<b>Фаза закрытия .....</b>	<b>37</b>
8.1	Отчетное собрание по завершению проекта .....	37
8.2	Извлеченные уроки и рекомендации относительно постпроектной деятельности .....	38
8.3	Отчет о закрытии проекта .....	38
8.4	Административное закрытие .....	38
<b>Приложение А: Выражение благодарности .....</b>		<b>39</b>
<b>Приложение В: Дополнительный инструментарий PM<sup>2</sup> .....</b>		<b>41</b>
	PM <sup>2</sup> и Agile управление проектами .....	41
	Управление программой PM <sup>2</sup> (PM <sup>2</sup> -PGM) .....	42
	PM <sup>2</sup> и управление портфелем проектов .....	45
<b>Приложение С: Дополнительные ресурсы .....</b>		<b>49</b>
	PM <sup>2</sup> матрица распределения обязанностей (ОПСКИ) .....	49
	Схема артефактов PM <sup>2</sup> .....	50
	Обзор PM <sup>2</sup> действий и артефактов .....	51
	Начало работы с PM <sup>2</sup> : Быстрый старт .....	53
<b>Приложение D: Этика и поведение .....</b>		<b>55</b>
	Профессиональный кодекс PM <sup>2</sup> .....	55
	Личные и профессиональные добродетели .....	56
<b>Приложение E: Глоссарий .....</b>		<b>59</b>

Эта страница намеренно оставлена пустой



# 1 Введение

PM<sup>2</sup> - это методология управления проектами, разработанная Европейской Комиссией. Целью данной методологии является предоставление руководителям проектов возможности достигать заданных результатов и приносить пользу своим организациям через эффективное управление полным циклом своих проектов. PM<sup>2</sup> разработана с учетом потребностей учреждений Европейского Союза и их проектов, однако может быть использована для управления проектами в любой организации.

PM<sup>2</sup> - это облегченная и простая в применении методология, которую проектные команды могут адаптировать в соответствии со своими специфическими потребностями. Поддержка PM<sup>2</sup> включает в себя исчерпывающую программу обучения (в которую входят семинары и обучающие лекции), онлайн-документацию и активное Сообщество пользователей (в настоящее время доступно только в рамках Европейской Комиссии и связанных с ней организаций).

PM<sup>2</sup> включает в себя элементы из широкого диапазона общепризнанных мировых практик управления проектами. При ее разработке также учитывался опыт реализации разнообразных проектов внутри учреждений Европейского Союза и внешних органов.

Данный документ является обзором методологии управления проектами PM<sup>2</sup>. Мы постарались сделать его компактным и, тем не менее, содержащим всю необходимую информацию обеспечивающую эффективное понимание Методологии PM<sup>2</sup>.

## 1.1 Инициатива Open PM<sup>2</sup>

Open PM<sup>2</sup> - это инициатива Европейской Комиссии, целью которой является распространение Методологии PM<sup>2</sup> и ее преимуществ среди широкого круга заинтересованных сторон и пользователей.

Инициатива Open PM<sup>2</sup> предоставляет учреждениям, подрядчикам и государственным административным органам Европейского Союза, а также более широкому кругу заинтересованных сторон, открытый доступ к методологии PM<sup>2</sup> и соответствующим ресурсам. Целью инициативы является повышение эффективности управления и коммуникаций при выполнении работ по проекту, и, таким образом, служение целям Европейского Союза и потребностям стран-членов и граждан.



Рис. 1.1 Взаимосвязь организаций в рамках Open PM<sup>2</sup>

Инициатива также направлена на исправление имевших место в прошлом ошибок, когда трудозатраты дублировались и поддерживались противоречащие друг другу подходы в управлении проектами, а взаимосвязанные подходы, основанные на *сходстве* и *общих интересах* всего Европейского сообщества, не получали должной поддержки.

Открывая доступ к PM<sup>2</sup>, данная инициатива ставит своей задачей развитие компетентностного подхода к управлению проектами в Европе, что должно повысить их эффективность и успешность. Для этого Open PM<sup>2</sup> использует следующее:

- рационализацию подходов учреждений Европейского Союза и сторонних организаций к управлению проектами;
- формирование единого языка и процессов для улучшения коммуникации в рамках проектов;
- создание общей идеологии работы с проектами;
- обеспечение прозрачности и наглядности совместных проектов;
- обеспечение более эффективного управления проектами, что приводит к улучшению качества и эффективности соотношения затраты/усилия;
- обеспечение улучшения мониторинга и контроля проектов и грантов, финансируемых Европейским Союзом;
- выполнение Постановления Европейской Комиссии от 12 декабря 2011 года (2011/833/EU) о *“Повторном использовании документов Комиссии в целях обеспечения доступности и многократного использования”*.

### 1.2 Centre of Excellence PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>)

Целью Centre of Excellence PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) является обеспечение учреждений Европейской Комиссии и Европейского Союза высококачественной инфраструктурой управления проектами, а также соответствующей поддержкой и консультациями. Центр осуществляет поддержку Методологии PM<sup>2</sup>, координирует работу межорганизационной Сети поддержки проектов, а также продвигает широкое внедрение PM<sup>2</sup> через инициативу Open PM<sup>2</sup>.

### 1.3 Сеть поддержки проектов Open PM<sup>2</sup>

Сеть поддержки проектов PM<sup>2</sup> включает в себя сеть Местных Офисов Поддержки Проектов, координируемых Centre of Excellence PM<sup>2</sup>. Сеть поддержки проектов PM<sup>2</sup> должна стать децентрализованной сетью поддержки управления проектами, которая будет предоставлять поддержку и консультации пользователям PM<sup>2</sup> в процессе внедрения и использования методологии PM<sup>2</sup>.

Сеть поддержки проектов PM<sup>2</sup>:

- продвигает обмен знаниями и передовым опытом;
- обеспечивает получение обратной связи для постоянного улучшения и развития методологии PM<sup>2</sup>;
- помогает офисам поддержки проектов организовать сообщество, с целью поддержки друг друга;
- зависит от вклада лидеров PM<sup>2</sup> (частных лиц и организаций).

### 1.4 Полезные онлайн-ресурсы

Centre of Excellence PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) является централизованным ресурсом для скачивания Open PM<sup>2</sup> публикаций и прочей информации. Для более детального изучения PM<sup>2</sup> вы можете бесплатно скачать Руководство по Методологии PM<sup>2</sup>, шаблоны документов, а также использовать онлайн-ресурсы:

#### Руководство по PM<sup>2</sup> (PDF)

Вы можете скачать PDF-версию этого обзорного документа на разных языках, либо скачать полное Руководство по Методологии PM<sup>2</sup> – версию Open Edition с ресурса EU Bookshop.

- PM<sup>2</sup> Руководство по Методологии – версия Open Edition: <http://europa.eu/!UR34mB>

#### Open PM<sup>2</sup> Wiki

Ресурс Open PM<sup>2</sup> Wiki детально описывает PM<sup>2</sup> [версию Open Edition] и является основным информационным ресурсом по Методологии Open PM<sup>2</sup>. Для получения доступа к wiki вам необходимо иметь персональный логин ЕС. Если у вас нет персонального логина ЕС, пожалуйста, зарегистрируйте его по требованию ресурса.

- Open PM<sup>2</sup> Wiki: <http://europa.eu/!Gu76mr>
- Open PM<sup>2</sup> шаблоны: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

**Поддержка Open PM<sup>2</sup>**

Присоединяйтесь к сообществу Open PM<sup>2</sup> на Join-up: <http://europa.eu/!vh96rM>

- Обсуждайте конкретные проблемы управления проектом, задавайте вопросы и делитесь опытом.
- Изучайте PM<sup>2</sup>, Артефакты PM<sup>2</sup> и процессы.
- Получайте поддержку в процессе внедрения PM<sup>2</sup>.
- Воспользуйтесь знаниями опытных пользователей PM<sup>2</sup>.
- Получайте консультации по применению PM<sup>2</sup> в вашей организации.
- Давайте обратную связь и делитесь опытом использования PM<sup>2</sup>.

**Для регистрации в нашем списке рассылки:** <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Страница намеренно оставлена пустой.

## 2 Обзор методологии PM<sup>2</sup>

### 2.1 “Дом” методологии PM<sup>2</sup>

Методология PM<sup>2</sup> построена на передовом опыте управления проектами и опирается на четыре столпа:

1. модель управления проектом (т.е. роли и ответственность),
2. жизненный цикл проекта (т.е. фазы проекта),
3. комплекс процессов (т.е. действий по управлению проектом),
4. комплекс артефактов проекта (т.е. шаблоны документов и руководства).



Рис. 2.1 “Дом” методологии PM<sup>2</sup>

Дух Методологии PM<sup>2</sup> также определяется идеологией PM<sup>2</sup>, которая позволяет объединить лучшие примеры применения PM<sup>2</sup> и очертить общие представления и ценности команд проектов, управляемых PM<sup>2</sup>.

### 2.2 Жизненный цикл проекта PM<sup>2</sup>

Жизненный цикл PM<sup>2</sup> проектов состоит из четырех фаз, при этом в каждой из них доминирует соответствующий вид деятельности (например, действия по инициации занимают центральное место на этапе Инициации). Несмотря на то, что действия, связанные с той или иной фазой, достигают максимальной интенсивности во время данного этапа, они также могут иметь место в смежных фазах проекта (например, действия по планированию повторяются на этапе Исполнение проекта).

Проект переходит к следующему этапу после того, как цели текущего этапа считаются достигнутыми по результатам формального (или неформального) анализа завершения фазы проекта.

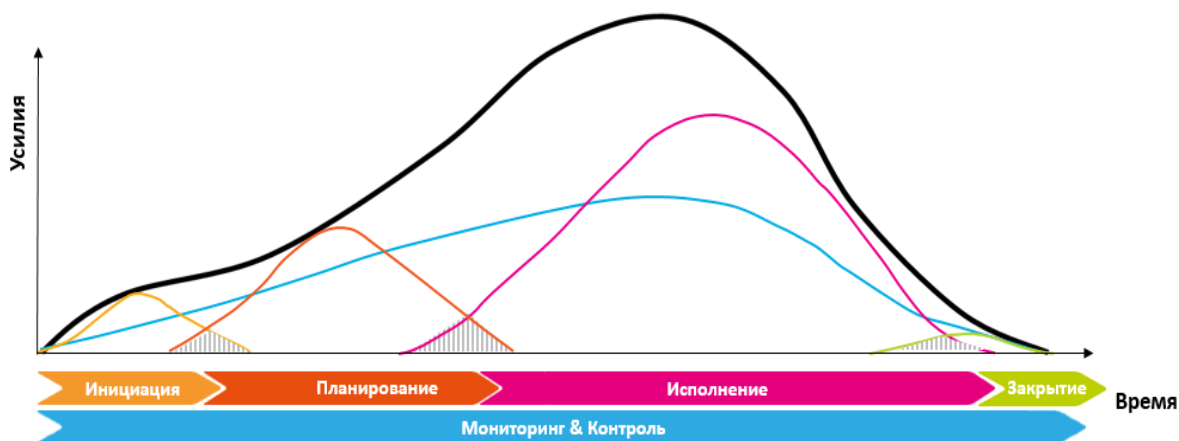


Рис 2.2 Жизненный цикл проекта PM<sup>2</sup>: перекрытие действий, относящихся к фазам проекта

Фокус реализации проекта смещается с действий по инициации и планированию в начале, через действия по исполнению, мониторингу и контролю в середине и к приемке, передаче и действиям по закрытию проекта в конце.

Неопытные проектные команды иногда недооценивают важность работы, выполняемой в начальных фазах проекта, и начинают работать над конечными результатами проекта, которые были неправильно определены или запланированы. Это приводит к получению результатов низкого качества и не представляющими особой ценности для его выгодоприобретателей. Это типичная и дорогостоящая ошибка, которая часто становится основной причиной неудачи всего проекта и не получением запланированных результатов.

Фаза проекта	Описание
1. Инициация	Определите желаемые результаты. Сделайте экономическое обоснование проекта. Определите объем проекта. Дайте проекту хороший старт!
2. Планирование	Назначьте ядро команды проекта (ЯКП). Тщательно продумайте объем проекта. Распланируйте работу.
3. Исполнение	Координируйте исполнение проектных работ. Достижайте конечных результатов.
4. Закрытие проекта	Координируйте формальную приемку проекта. Сделайте отчет о реализации проекта. Зафиксируйте извлеченные уроки и рекомендации в отношении действий после завершения проекта. Завершите административную процедуру закрытия проекта.
Мониторинг и контроль	Проверяйте выполнение работ и действия по управлению проектом на всем протяжении его реализации: осуществляйте мониторинг реализации проекта, измеряйте прогресс, управляйте изменениями, работайте с рисками и проблемами, определяйте необходимые коррективы и т.д.

#### Фазовые шлюзы и утверждение их прохождения

После завершения каждой из фаз они проходят процедуру рассмотрения и утверждения прохождения шлюза. Это позволяет убедиться, что проект проходит проверку соответствующими должностными лицами (например, руководителем проекта, владельцем проекта, руководящим комитетом проекта или другими назначенными ролями) перед его переходом к следующей фазе. Эти контрольные точки повышают общий уровень качества управления проектом и позволяют держать его под необходимым контролем.

#### Три фазовых шлюза PM<sup>2</sup>:

- **ГкП** (готов к фазе Планирование): по окончании фазы Инициация;
- **ГкИ** (готов к фазе Исполнение): по окончании фазы Планирование;
- **ГкЗ** (готов к фазе Закрытие): по окончании фазы Исполнение.

### 2.3 Ведущие элементы и ключевые артефакты проектов PM<sup>2</sup>

Проекты определяются, планируются и исполняются людьми. В проекте PM<sup>2</sup> ключевые роли и элементы меняются от фазы к фазе. В течение фазы Инициация ключевой ролью является владелец проекта. Он инициирует проект и отвечает за оформление всей документации. На фазе Планирование ключевая роль переходит к руководителю проекта, который отвечает за координацию всех проектных планов. Выполнение плана работ проекта и создание конечных результатов проекта на фазе Исполнение проекта обеспечивается ядром команды проекта. Наконец, на фазе Закрытие на передний план выходят его заинтересованные стороны, которые оценивают эффективность выполнения проекта в целом.

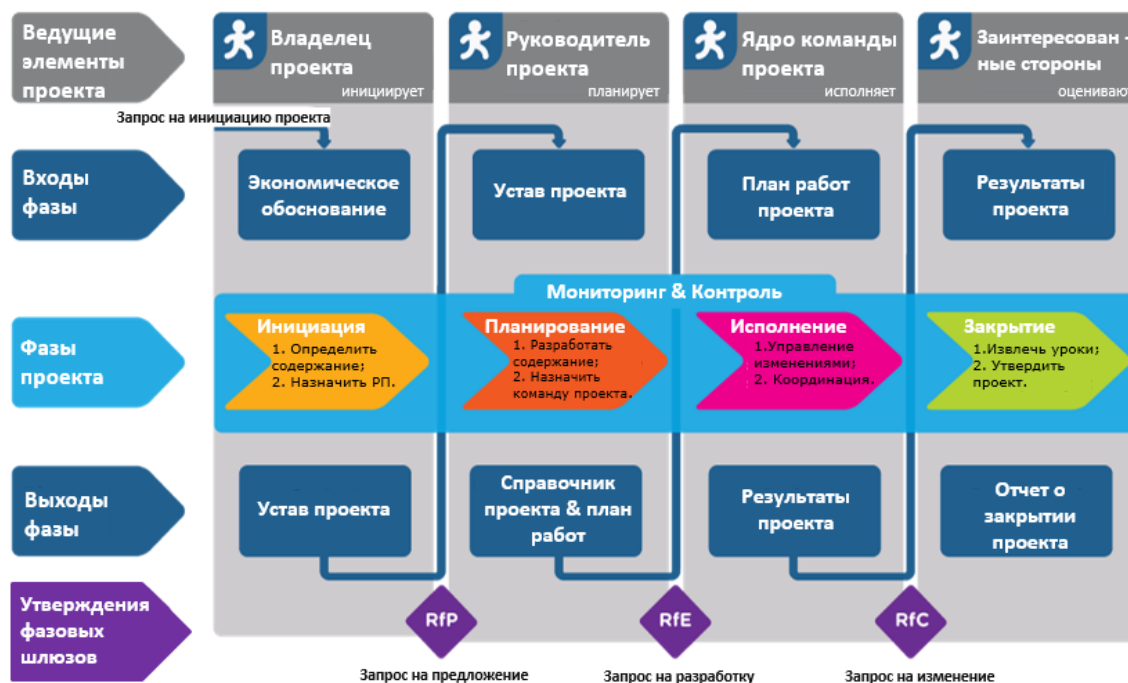


Рис 2.3 Диаграмма «плавательных дорожек» PM<sup>2</sup> – этапы, входы, выходы и ведущие элементы

К основным документам (артефактам), перечисленным в диаграмме выше, относятся:

Вход или выход фазы	Описание
Запрос на инициацию проекта	Формализует намерение изучить проблему, потребность или возможность и описывает ситуацию.
Экономическое обоснование проекта	Описывает необходимость проекта, обосновывает его и устанавливает бюджетные ограничения.
Устав проекта	Основывается на экономическом обосновании и определяет объем проекта, высокоуровневые требования и результаты проекта.
Справочник по проекту	Устанавливает цели, задачи и общий подход к управлению проектом. Определяет роли и ответственность.
План работ проекта	Включает описание необходимых работ, их объем, калькуляцию расходов и график реализации проекта.
Результаты проекта	Перечисляет полное описание результатов проекта, согласно Уставу и плану работ проекта.
Отчет о закрытии проекта	Резюмирует полученный опыт, данные о ходе проекта и извлеченные уроки (успешные действия при реализации проекта и возможные ошибки).

## 2.4 Что такое проект PM<sup>2</sup>?

Передовой опыт, характерный для проектов PM<sup>2</sup>, можно применить для проектов или работ любого типа. Тем не менее, для того, чтобы полностью применить к проекту Методологию PM<sup>2</sup>, должны соблюдаться определенные четкие условия.

Таким образом, проект PM<sup>2</sup>:

- является (в первую очередь) проектом (то есть не последовательностью операций, не действиями, не программой и т.п.);
- реализуется в течение срока, превышающего 4-5 недель, более чем 2-3 исполнителями;
- реализуется какой-либо организацией и может быть предметом внутреннего или внешнего аудита;
- требует четко оформленной структуры руководства, четко назначенных ролей и ответственности;
- требует утверждение бюджета и объема работ;
- включает в себя не только действия по производству/поставкам;
- включает в себя действия по передаче и внедрению;
- требует определенного уровня оформления документации, прозрачности и отчетности;
- требует определенный уровень контроля и прослеживаемости действий;
- имеет широкую базу внутренних (и внешних) заинтересованных сторон;
- может требовать сотрудничества нескольких организаций или подразделений;
- вносит свой вклад в повышение зрелости проектного управления внутри организации.

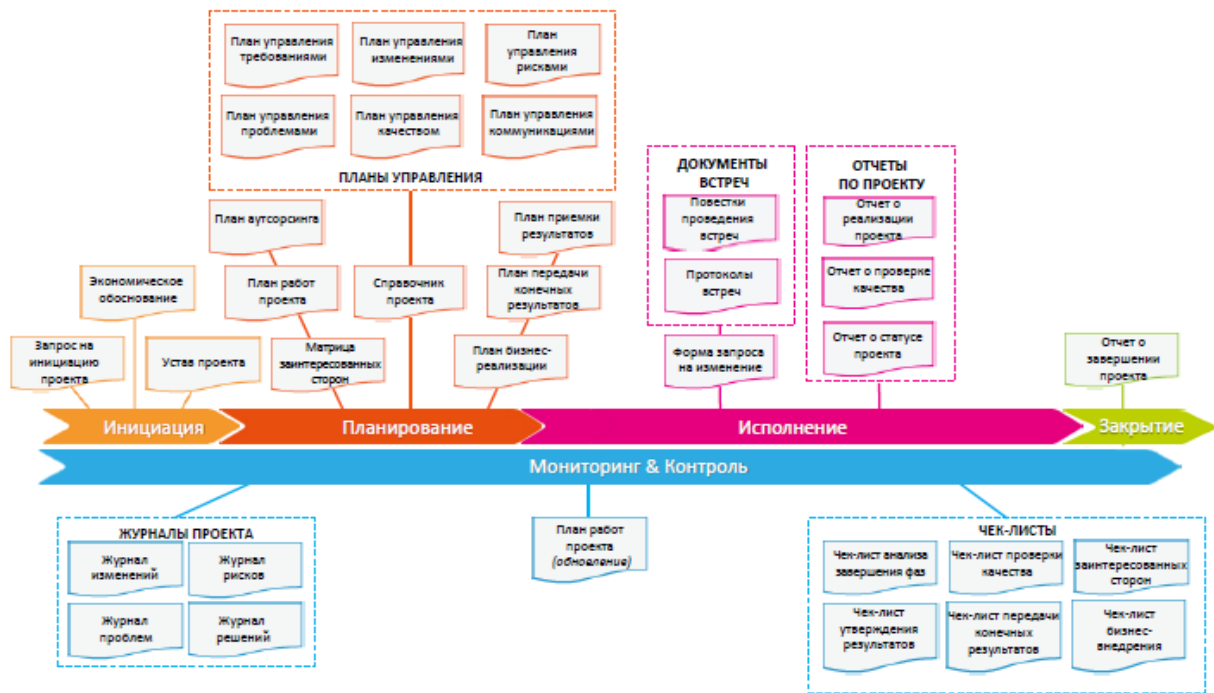
## 2.5 Документация проекта - артефакты PM<sup>2</sup>

Оформление документов проекта является одним из ключевых процессов управления проектом. Этот процесс продолжается от самого начала до завершения проекта. Документация проекта:

- улучшает процесс обдумывания, заставляя людей выражать словами неопределенные мысли и планы;
- кристаллизует процесс планирования;
- определяет содержание проекта для утверждения, приводит к единообразию ожиданий всех заинтересованных сторон и членов команды проекта относительно того, что и когда они получат в результате;
- дает всем заинтересованным сторонам четкую картину требований проекта;
- улучшает коммуникацию во внутренних и внешних группах;
- дает исходные данные для мониторинга и контроля прогресса проекта;
- обеспечивает запись важных решений;
- предоставляет информацию, необходимую для официального аудита;
- обеспечивает преемственность в организации и выступает в качестве архива, который может использоваться для улучшения шансов будущих проектов на успех.

**Примечание:** документация проекта должна, разумеется, соответствовать стандартам качества организации и оформления документов проекта с точки зрения форматирования, стиля и т.п. Тем не менее, в первую очередь она должна выполнять свою функцию и быть четкой и понятной.



Рис. 2.4 Диаграмма артефактов PM<sup>2</sup>

## 2.6 Философия PM<sup>2</sup>

Процессы, артефакты, инструменты и техники PM<sup>2</sup> помогают командам проекта принимать решения, исходя из соблюдения баланса времени, стоимости, объема и качественных характеристик проекта.

Философия PM<sup>2</sup> - это подходы и действия, которые помогают команде проекта сфокусироваться на том, что наиболее важно с точки зрения достижений целей проекта. Она также помогает командам успешно преодолевать трудности в управлении проектами внутри организации и делает Методологию PM<sup>2</sup> более эффективной и полной.

Поэтому руководители проектов и команды проектов, которые используют PM<sup>2</sup>:

1. **применяют передовой опыт PM<sup>2</sup>** для управления своими проектами;
2. **постоянно помнят**, что методология управления проектами создана в целях улучшения проектов, а не наоборот;
3. сохраняют **ориентацию на результат** во всех проектах и действиях по управлению ими;
4. **стремятся** достичь результатов проекта **с максимальной эффективностью**, а не просто следуют плану;
5. **развивают** культуру сотрудничества, понятной **коммуникации** и **отчетности**;
6. **назначают** на роли в проекте наиболее **подходящих** для целей проекта людей;
7. **соблюдают баланс** часто противоречащих друг другу требований к продуктам, целям, планам, исполнителям, трудозатратам, вовлечению, пониманию и применяемой политике наиболее продуктивным образом;
8. **инвестируют** в развитие технических и поведенческих компетенций, чтобы **стать лучшими** исполнителями проекта;
9. **вовлекают** заинтересованные стороны проекта в **организационные изменения**, необходимые для успешной реализации проекта;
10. **делятся знаниями**, активно анализируют извлеченные уроки и вносят свой вклад в **улучшение** управления проектами в своей организации;
11. черпают **вдохновение** из Руководства по этике и профессиональному поведению PM<sup>2</sup> (смотри Приложение).

Для постоянного следования философии PM<sup>2</sup> руководители проектов и команды, использующие PM<sup>2</sup>, должны постоянно задавать себе следующие Нечасто Задаваемые Вопросы (НЗВ):

- **Знаем ли мы, что мы делаем?** Подсказка: Разработайте понятное видение проекта, с которым все будут согласны. Управляйте проектом, используя всесторонний подход, и оптимизируйте весь проект целиком, а не только его части. Следуйте процессу, но оставайтесь гибкими и старайтесь почаще напоминать себе, почему вы делаете то, что делаете.
- **Знаем ли мы, почему мы это делаем? Это кому-нибудь действительно нужно?** Подсказка: Удостоверьтесь, что ваш проект важен. Поймите его цели, ценность, влияние и как он вписывается в стратегию организации. Заранее определите, что вы будете считать успехом проекта, и старайтесь приносить максимальную ценность и реальные выгоды, а не просто получать результаты.
- **Подходящие ли люди работают в проекте?** Подсказка: Проекты реализуются людьми. Основным критерием вовлечения людей и назначения ролей проекта должно быть достижение целей проекта, а не политические соображения, дружба, функциональная иерархия, близость или удобство.
- **Понятно ли нам, кто чем занимается?** Подсказка: Знайте, что вам следует делать и будьте уверены, что другие также знают, что им следует делать. Всем ли это понятно? Четко определите и поймите роли, ответственность и подотчетность.
- **Результаты любой ценой?** Подсказка: Уважайте работу других и ресурсы организации и избегайте рискованных действий и тактик. Всегда помните, что дело не только в конечном результате, процесс его достижения также важен. Управляйте проектами, основываясь на положительных ценностях и принципах.
- **Это важно?** Подсказка: НЕ ВСЁ одинаково важно. Определите и утвердите критические критерии успеха (ККУ), минимальный приемлемый продукт (МПП), критические факторы успеха (КФС) и уделяйте внимание тактике и стратегии, направленной на достижение целей проекта и его управления.

- **Это наша или их задача?** Подсказка: Убедитесь, что группы выгодополучателей и выгодопроизводителей работают как одна команда на достижение единых целей. Настоящая командная работа всегда приносит свои плоды, поэтому обеспечьте четкую, эффективную и постоянную коммуникацию.
- **Стоит ли мне вовлекаться?** Подсказка: Вносите свой вклад, в какой роли вы бы ни участвовали. Гордитесь умениями, ценностями и позитивным отношением, которое вы приносите в проект. Помогайте участвовать в нем всем, от кого это требуется. Продвигайте и координируйте вклад всех заинтересованных сторон.
- **Стали ли мы лучше?** Подсказка: Постоянно улучшайте себя и организацию, собирая и распространяя знания. Команды проекта должны думать о том, как они могут стать еще более эффективными, и меняться соответственно.
- **Нужна ли какая-либо деятельность после завершения проекта?** Подсказка: Жизненный цикл продукта (или услуги) только начался! Вносите свой вклад в его успех.

Философия PM<sup>2</sup> - это то, что объединяет процессы и успешную практику. Она дает общий фундамент для выгод и ценностей для всех, кто использует PM<sup>2</sup>, и помогает командам проекта (пере)ориентировать цели управления проектами на более широкий организационный и этический уровень.

## 2.7 Адаптация и кастомизация

Для того, чтобы Методология PM<sup>2</sup> эффективно служила потребностям организации и проекта, может потребоваться определенный уровень ее адаптации и/или кастомизации.

Адаптация подразумевает изменение конкретных частей методологии, например, этапов процессов, содержания артефактов, распределения ответственности среди ролей и т.д. Это делается для того, чтобы адаптировать методологию к конкретным потребностям структуры и культуры организации, чтобы согласовать ее с внутренними процессами, политикой и т.п.

Адаптация больше подходит к уровню организации/подразделения, однако в некоторых случаях она имеет место на уровне проекта и вызвана, к примеру, сложностью, объемом или типом проекта. В дополнение к адаптации часто требуется дополнительная кастомизация на уровне проекта для удовлетворения конкретных потребностей управления проектом. Примерами такой кастомизации могут служить определение порогов принятия решений для передачи на рассмотрение более высокой инстанции, допустимости риска, основанной на предельно допустимом совокупном уровне риска заинтересованных сторон и т.п.

Все факты адаптации и кастомизации должны регистрироваться в справочнике по проекту.

При адаптации и кастомизации Методологии PM<sup>2</sup> необходимо учитывать следующие рекомендации:

- во-первых, перед адаптацией определите цель и ценность элемента методологии, который вы хотите адаптировать и только потом приступайте к ней;
- избегайте упрощения методологии путем отказа от целых блоков (например, этапов, ролей, действий или артефактов), лучше уменьшайте (или увеличивайте) объем того или иного блока;
- соблюдайте баланс уровня контроля, который требуется в проекте, и усилий, прилагаемых для этого контроля;
- избавляйтесь от мусора (рациональный подход), но сохраняйте дух Методологии PM<sup>2</sup>, выраженный в ее четырех столпах и философии;
- помните, что данная методология создана как единое целое, поэтому избегайте ненужных отклонений от нее.

Страница намеренно оставлена пустой.

## 3 Организация проекта и роли в нем

### 3.1 Заинтересованные стороны

Заинтересованными сторонами являются люди (или группы людей), которые влияют (или на которых влияют) на действия, выполняемые на протяжении жизненного цикла проекта, и (или) на его входы и выходы. Заинтересованные стороны могут быть вовлечены в проект напрямую, быть членами не занятых в проекте внутренних подразделений или внешних организаций (подрядчики, поставщики, пользователи или обычные граждане).

Количество заинтересованных сторон зависит от сложности и объема проекта. Тем не менее, чем больше людей затрагивает проект, тем более вероятно, что среди них найдутся те, кто имеет некоторую власть и будет иметь влияние на проект. Учитывая, что заинтересованные стороны могут быть полезными сторонниками проекта, либо, наоборот, его противниками, эффективное управление и вовлечение заинтересованных сторон в проект - ключевой фактор успеха.

### 3.2 Модели и уровни управления

На схеме ниже показаны уровни и основные роли в организации проекта с точки зрения управления.

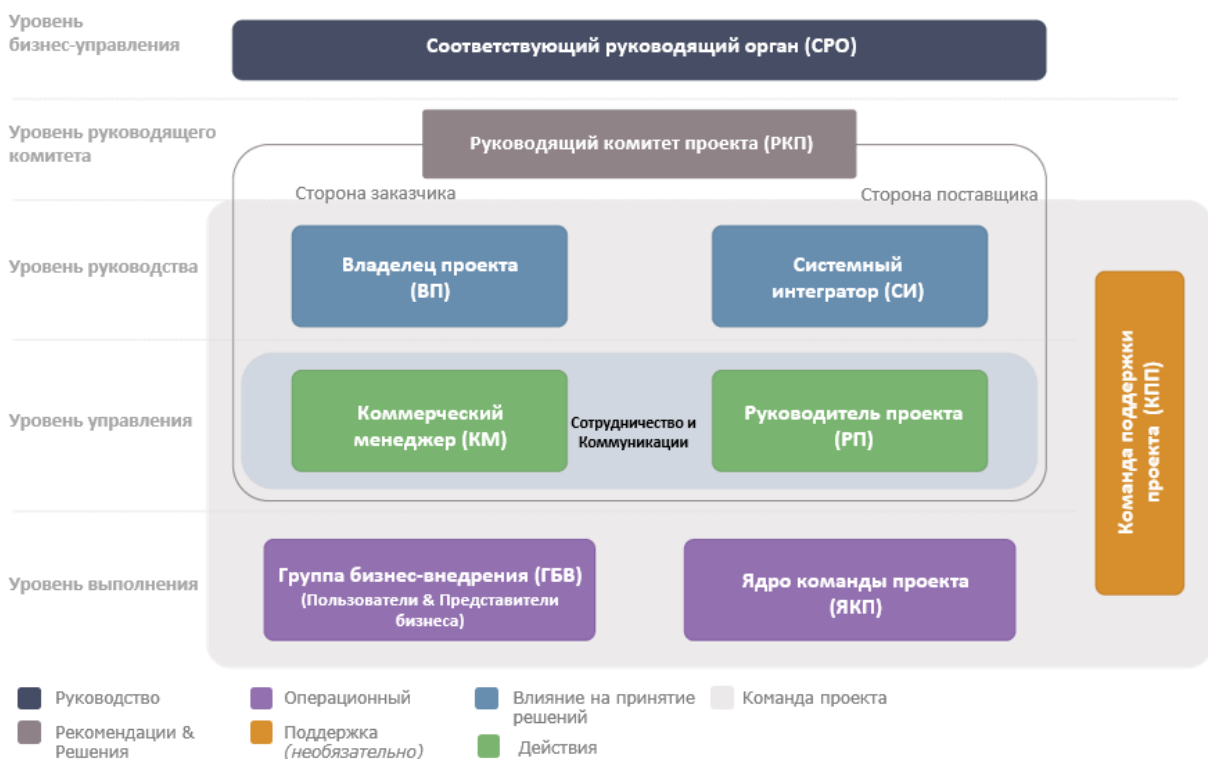


Рис 3.1 Организация проекта

Обратите внимание - на уровнях исполнения, управления и руководства существует только одна команда проекта, состоящая из людей, которым назначены роли. Для успеха проекта эти люди должны работать как одна команда.

#### Уровень бизнес-управления

Уровень бизнес-управления определяет видение и стратегию организации в целом. Он включает в себя один или несколько управляющих комитетов, работающих на высоком или самом высоком уровне управления. На этом уровне определяются приоритеты, принимаются решения о выделении инвестиций и ресурсов.

#### Уровень руководящего комитета

На уровне руководящего комитета вырабатывается общая направленность и правила проекта. Он помогает сохранять фокус на целях проекта. Руководящий комитет отчетывается перед Соответствующим Руководящим Органом (СРО). Этот уровень включает в себя роли, определенные на уровнях руководства и управления, а также дополнительные роли.

**Уровень руководства**

Уровень руководства защищает проект и владеет экономическим обоснованием проекта. Здесь мобилизуются необходимые ресурсы и проводится мониторинг реализации проекта согласно поставленным целям. Уровень руководства включает роли владельца проекта и поставщика решений (ПР).

**Уровень управления**

Уровень управления фокусируется на ежедневном оперативном управлении проектом. Соответствующие лица организуют, осуществляют мониторинг и контроль работ для получения конкретных результатов проекта и внедрения их в деятельность организации. Ответственные лица уровня управления отчитываются перед лицами уровня руководства. Уровень управления включает коммерческого менеджера (КМ) и руководителя проекта. Для успеха проекта абсолютно необходимы тесное сотрудничество и эффективная коммуникация между этими двумя ролями.

**Уровень исполнения**

Члены проекта, работающие на этом уровне, отчитываются перед специалистами Уровня управления и осуществляют действия по проекту. К ним относятся ядро команды проекта, а также группа бизнес-внедрения (ГБВ), которые достигают конкретных результатов проекта и внедряют их в деятельность организации.

**3.3 Роли и Ответственность****3.3.1 Управляющий комитет проекта**

Управляющий комитет проекта включает в себя четыре роли уровней управления и руководства, в которых участвуют представители поставщика и пользователя результатов проекта. Конкретный проект может потребовать участия других лиц.



**Рис. 3.2** Пример состава управляющего комитета проекта: постоянные и дополнительные роли

Управляющий комитет проекта возглавляет владелец проекта. Данный комитет - ключевой орган принятия решения и решения проблем в проекте. Любые значимые решения, которые могут повлиять на проект или на возможность достижения его целей, должны выноситься на рассмотрение комитета. Утверждение ключевых документов, решение проблем проекта или значимые изменения результатов происходят именно в нем.

**3.3.2 Владелец проекта**

Владелец проекта является клиентом проекта, и в этом качестве определяет цели проекта, а также контролирует совпадение результатов проекта с его целями и приоритетами. В качестве ключевой роли на уровне Руководства со стороны заказчика проекта, владелец проекта и отвечает за общий успех проекта, а после его завершения становится владельцем результатов проекта (продукта или услуги).

Владелец проекта действует в качестве защитника проекта, является его лидером, задает стратегическое направление для проекта и его членов. Он или она представляет интересы и перспективу конкретной организации, в которой он или она обычно занимают руководящую должность в функциональной иерархии. Владелец проекта мобилизует необходимые ресурсы, владеет проектными коммерческими рисками, решает эскалированные проблемы и конфликты, регулярно контролирует реализацию проекта и внедряет организационные изменения.

### 3.3.3 Системный интегратор

Системный интегратор несет общую ответственность за результаты проекта и представляет интересы тех, кто вырабатывает, управляет и реализует (или отдает на аутсорсинг) конкретные результаты проекта. В качестве ключевой роли на уровне Руководства со стороны поставщика, системный интегратор обычно занимает руководящую должность в организации, реализующей проект, поэтому он часто совместно с владельцем проекта вырабатывает цели проекта.

При передаче части проекта на аутсорсинг системный интегратор утверждает цели и количественные показатели работ организации-подрядчика, а также отвечает за достижение подрядчиком этих целей.

### 3.3.4 Коммерческий менеджер

Коммерческий менеджер представляет владельца проекта в ежедневной работе и помогает в определении коммерческих целей проекта, оформляемых в заявке на проект, экономическом обосновании и плане бизнес-внедрения. Коммерческий менеджер тесно сотрудничает с руководителем проекта и осуществляет координацию действий и ролей клиента (например, Представителей Бизнеса и Пользователя), обеспечивая соответствие результатов проекта потребностям бизнеса и пользователей.

Коммерческий менеджер также планирует все необходимые действия по реорганизационным и структурным изменениям и руководит их внедрением, гарантируя, что организация готова принять результаты проекта в момент, когда они будут предоставлены поставщиком решений.

### 3.3.5 Руководитель проекта

Руководитель проекта ежедневно управляет проектом и отвечает за достижение высококачественных результатов проекта согласно поставленным целям, а также обеспечивает эффективное использование выделенных ресурсов. В более широком смысле обязанности руководителя проекта также включают в себя управление рисками и проблемами, коммуникацию в проекте и управление заинтересованными сторонами.

Руководитель проекта отвечает за создание всех управленческих артефактов проекта (за исключением задания на проект, экономического обоснования и плана бизнес-внедрения). Он или она контролирует развитие проекта, управляя изменениями в проекте и обеспечивая достижение целей с надлежащим качеством, в указанные временные промежутки, в рамках установленного бюджета, предпринимая профилактические или коррекционные действия, если они необходимы. Руководитель проекта также осуществляет мониторинг и контроль проекта и отчитывается перед управляющим комитетом проекта относительно прогресса его реализации.

### 3.3.6 Группа бизнес-внедрения

Группа бизнес-внедрения состоит из коммерческих представителей и пользователей. Она нужна для определения бизнес-потребностей, приемки результатов тестирования результатов проекта, а также внедрения изменений, необходимых для интеграции результатов проекта в ежедневную работу организации.

### 3.3.7 Ядро команды проекта

Ядро команды проекта состоит из ролей специалистов, отвечающих за создание результатов проекта. Его состав и структура зависят от масштаба и типа проекта (например, IT-проект, проект по разработке политики и т.д.), и определяется руководителем проекта на основании требований проекта.

**Руководитель проекта со стороны подрядчика:** Управляет действиями подрядчика по проекту и соответствующей командой. Является частью ядра команды проекта и отчитывается перед руководителем проекта.

#### 3.3.8 Прочие роли

**Представитель пользователя:** Представитель пользователя представляет интересы конечных пользователей проекта и входят в группу бизнес-внедрения. Очень важно назначать представителей пользователя, вовлекать их в деятельность на протяжении всего проекта, делиться с ними информацией и давать им почувствовать, что проект принадлежит и им тоже. Представители пользователя помогают определять требования проекта, пересматривать их время от времени для того, чтобы окончательные результаты проекта оставались в рамках бизнес-целей.

**Команда поддержки проекта:** Состоит из людей, отвечающих предоставление поддержки проекту. Ее состав и структура зависит от потребностей проекта. Команда поддержки проекта часто состоит из представителей различных горизонтальных подразделений или поставщиков.

**Помощник руководителя проекта:** В крупных проектах руководитель проекта может посчитать полезным делегировать некоторые руководящие полномочия помощнику. Помощник руководителя проекта работает над различными задачами по координации и поддержке, назначенными руководителем проекта, и выступает в качестве представителя руководителя проекта на собраниях и т.п. Тем не менее руководитель проекта остается лицом, отвечающим за все задачи по управлению проектом и его результаты.

**Офис поддержки проекта:** Обеспечивает поддержку команды проекта в вопросах, связанных с применением методологии и использованием артефактов, информационных систем и т.д.

**Управление качеством проекта:** Управление качеством проекта работает независимо от руководителя проекта и обеспечивает высокое качество проекта и его результатов.

#### 3.4 Компетенции, необходимые для руководства проектом

Руководство проектом - это не только создание графиков и разработка бюджета. Хороший руководитель проекта накопил достаточно опыта и знаний, обладает широким спектром технических и поведенческих навыков, а также крепким фундаментом поведенческих и контекстуальных компетенций.

Руководитель проекта должен хорошо знать следующее:

- методологию управления проектами, использующуюся в организации;
- политики и стандарты (например, безопасность, архитектуру построения процессов, аудиты), применяемые к управляемым им проектам;
- бизнес-контекст проекта, которым он руководит;
- общую среду реализации проекта (например, социокультурную, политическую, физическую)
- область, к которой относится данный проект (например, IT, маркетинг);
- как конечный продукт или услуга будут развиваться и управляться после завершения проекта.

В дополнение к вышесказанному, руководитель проекта также должен обладать компетенциями, которые позволяют ему эффективно работать с людьми в широком контексте организации. К ним относятся навыки коммуникации, лидерства, мотивации, переговоров, умение решать проблемы, проводить собрания и собрания рабочих групп, отчетываться о реализации проекта, а также управлять проектом в сложных условиях работы с различными командами и группами заинтересованных лиц, имеющих разные и противоположные приоритеты.



В следующей таблице перечислены основные Персональные и Перспективные компетенции, которые относятся к работе руководителя проекта:

Персональные компетенции	Перспективные компетенции
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Саморефлексия и самоконтроль,</li> <li>• Личная собранность и надежность,</li> <li>• Личная коммуникация,</li> <li>• Отношения и вовлечение,</li> <li>• Лидерство,</li> <li>• Командная работа,</li> <li>• Управление конфликтами и кризисами,</li> <li>• Достаточность ресурсов,</li> <li>• Переговорные навыки,</li> <li>• Ориентация на результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия,</li> <li>• Руководство, структуры и процессы,</li> <li>• Соответствие стандартам и требованиям,</li> <li>• Энергия и интерес,</li> <li>• Изменения и трансформация,</li> <li>• Разделение культурных и этических ценностей.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Источник: IPMA-ICB (адаптировано)</i></p>

В списке указанных компетенций разделение ценностей и этика занимают самое важное положение, поскольку они помогают нам применять наши компетенции и определяют то, что мы считаем хорошим или плохим, правильным и неправильным. Они - призма, определяющая наши поступки в той или иной ситуации.

Демонстрация компетенций по руководству проектом должна проводиться в эффективной, последовательной и адекватной ситуации манере, в рамках ценностей организации и профессиональной этики. Ее целью становится достижение целей проекта принятием правильных решений (и соответствующими действиями), в правильное время, правильным образом и по правильно оцененным причинам, другими словами - правильным руководством проектом. Этот процесс весьма непрост, так как часто встречаются этические разногласия между целями, средствами и обязанностями руководителя проекта перед различными заинтересованными сторонами и их интересами.

Такие решения в условиях напряженности легче принимать, когда руководитель проекта имеет этическую позицию, которая учитывает баланс целей и навыков, личных качеств и морального облика.

Хотя все черты (логические и моральные) влияют на компетенции, такие добродетели как здравый смысл, скромность, пронизательность (в определенной степени) больше относятся к перспективным компетенциям, а моральные ценности, такие как честность, справедливость, дружелюбие, щедрость, терпеливость, мужество, юмор, великодушие - в большей степени можно отнести к человеческим компетенциям.

Более подробно вопросы личных и профессиональных черт и их отношения к компетенциям рассмотрены в Руководстве по методологии PM<sup>2</sup> - Приложение по Этике и Поведению.

Страница намеренно оставлена пустой.

## 4 Фаза инициации



Фаза инициации - первая фаза любого проекта PM<sup>2</sup>. На протяжении этой фазы вовлеченные специалисты формулируют цели проекта, обеспечивают согласование проекта со стратегическими целями организации, осуществляют первоначальное планирование для успешного старта проекта, и собирают информацию, необходимую для утверждения проекта и перехода к фазе планирования. Основным входом данной фазы выступает запрос клиента на решение определенных задач, проблем или использование возможностей.



Рис. 4.1 Обзор фазы инициации

В рамках фазы инициации осуществляется сбор, документирование и обсуждение следующей информации:

- предварительная информация о заказчике проекта, заинтересованных сторонах и бизнес-потребностях, а также о желаемых результатах;
- бизнес-контекст, обоснование и описание проблемы и возможных путей ее решения, оценка необходимого финансирования, объема работ и времени;
- цели проекта с точки зрения объема, качества, финансовых и временных затрат, а также ключевые вехи, конечные результаты и подход к управлению и руководством проектом.

Вышеуказанная информация включается в экономическое обоснование и устав проекта, которые являются основным и справочным материалом проекта в течении всего проекта.

Правильная инициация проекта - ключевой аспект его успешного планирования и исполнения.



Рис. 4.2 Фаза инициации: действия и результаты

На заключительном этапе фазы инициации управляющий комитет проекта или другие соответствующие руководящие органы проверяет документы данной фазы и решает, давать ли формальное одобрение на переход к фазе планирования.

Ключевые артефакты проекта, которые создаются на фазе инициации: задание на проект, экономическое обоснование и устав проекта. Также на этой фазе создаются некоторые журналы проекта (например, журнал рисков, журнал проблем, журнал решений), при этом журнал изменений обычно составляется на фазе планирования.

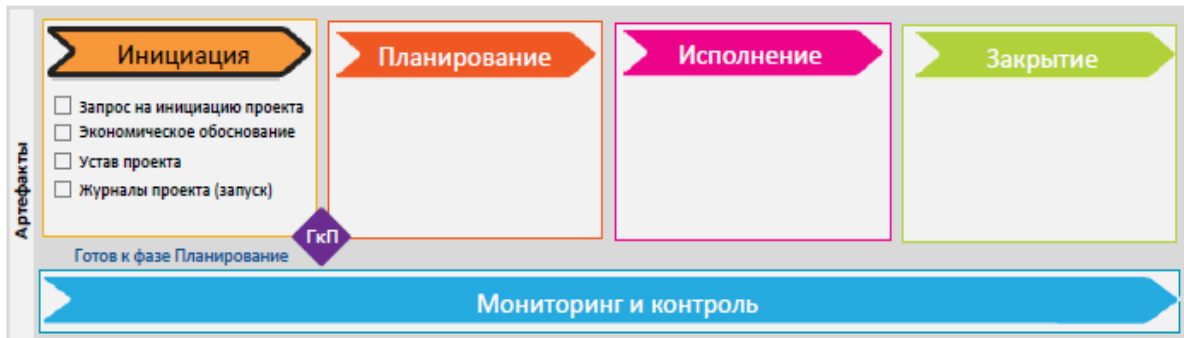


Рис. 4.3 Артефакты фазы инициации

#### 4.1 Иницирующая встреча

Неформальная встреча, на которой, как правило, присутствуют инициатор проекта, владелец проекта и другие лица, которые могут внести свой вклад в создание документов фазы инициации. Целью этой встречи является обсуждение предпроектной информации и последующих действий.

Результатом этой встречи должно стать лучшее понимание контекста (будущего) проекта, а также решение о начале создания запроса на инициацию проекта. Документация похожих предыдущих проектов и извлеченные из них уроки также могут быть использованы на этой встрече.

#### 4.2 Запрос на инициацию проекта

Запрос на инициацию проекта является отправной точкой проекта и формальным результатом его инициации. Оформляя запрос на инициацию проекта, инициатор проекта обеспечивает запись текущего контекста/ситуации (то есть проблемы, потребности или возможности), а также желаемых результатов проекта, которые будут служить основой для дальнейшей работы и развития проекта.

#### 4.3 Экономическое обоснование проекта

Целью экономического обоснования проекта является запись обоснования проекта, объясняющего связь проекта со стратегическими целями организации, необходимость выделения ресурсов и времени на его исполнение, а также определение бюджета. В более крупных стратегических проектах экономическое обоснование также может включать оценку воздействия и рисков, а также анализ экономического эффекта.

Экономическое обоснование обеспечивает лиц, принимающих решение, информацией, которая необходима для понимания, стоит ли заниматься этим проектом. Экономическое обоснование - «живой» документ, который необходимо пересматривать в ключевых вехах проекта, чтобы убедиться, что ожидаемые результаты по-прежнему достижимы, расходы и график находятся в рамках бюджета и сроков, а проект все еще актуален для организации и должен продолжаться.

#### 4.4 Устав проекта

Устав проекта является основой для детального планирования. Он описывает цели проекта (то есть его объем, срок, стоимость, качество), высокоуровневые требования, риски и ограничения, а также ключевые вехи и конечные результаты.

Устав — это важный элемент процесса утверждения проекта (наряду с экономическим обоснованием). Он отвечает на вопросы *что? как? и когда?*, а также становится базовым планом проекта, на основании которого измеряется его прогресс. Хотя устав проекта иницируется коммерческим менеджером, за него, в итоге, отвечает руководитель проекта, который оформляет его и подает на утверждение.

**4.5 Фазовый шлюз: ГкП (готов к фазе Планирование):**

Рассмотрение и утверждение текущей фазы рекомендуется проводить до перехода к следующей. Руководитель проекта оценивает возможность перехода к фазе планирования и передает экономическое обоснование и устав проекта на утверждение руководящему комитету проекта. Если экономическое обоснование или устав проекта не проходят процедуру утверждения, проект переходит к фазе завершения для фиксации извлеченных уроков и помещения в архив проектов. PM<sup>2</sup> предоставляет шаблон чек-листа анализа завершения фазы.

Страница намеренно оставлена пустой.

## 5 Фаза планирования



На фазе планирования определяются и планируются все действия, касающиеся достижения целей проекта. Это подразумевает дальнейшую работу над описанием объема проекта, задач и конечных результатов, влияющих на достижение целей проекта, определение рисков, и разработку планов реагирования на них, оценку необходимых ресурсов и создание надежного плана работ проекта. На заключительном этапе фазы планирования все планирование проекта должно быть завершено, все подходы к управлению и реализации - утверждены.

Планы проекта могут несколько раз изменяться на протяжении данной фазы планирования, поскольку руководитель проекта и его команда пытаются найти оптимальный баланс между использованием ресурсов и достижением качественных целей проекта в условиях имеющихся ограничений. После того, как планы проекта будут завершены, согласованы и утверждены, они принимаются за базовые, и далее изменяются согласно правилам и процедурам процесса управления изменениями и конфигурацией, определенным в соответствующих разделах устава.

К фазе планирования относятся следующие действия:

- проведение установочной встречи, официально открывающей фазу планирования;
- описание требований (с необходимым уровнем детализации) и действий по их реализации;
- обновление матрицы заинтересованных сторон с указанием всех заинтересованных сторон;
- координация встреч по планированию со всеми заинтересованными сторонами;
- создание справочника по проекту, в котором определяются подходы к управлению проектом и соответствующие процедуры;
- разработка плана работ проекта (декомпозиция работ, оценка расходов и трудозатрат, график проекта);
- оформление других важных планов, в частности плана по управлению коммуникациями, плана передачи конечных результатов, плана бизнес-внедрения.



Рис. 5.1 Обзор фазы планирования

Результаты фазы планирования используются для оценки достижения целей фазы, и, соответственно, возможности перехода к фазе исполнения.

Большинство артефактов проекта оформляются на фазе планирования. Существует три категории артефактов PM<sup>2</sup>:

Тип артефакта	Описание
Планы по управлению (стандартные)	Эти планы определяют различные текущие процессы (например, по управлению рисками). PM <sup>2</sup> предоставляет шаблоны для данных артефактов, а также руководство по их адаптации и кастомизации под контекст и нужды проекта.
Планы проекта (относятся к конкретному проекту)	Эти планы касаются определенного проекта (например, план работ проекта) и создаются на основании потребностей проекта, работы команды и проводимого анализа. PM <sup>2</sup> предоставляет шаблоны для данных планов.

Прочее (зависит от области)	Эти артефакты зависят от области проекта (например, системное моделирование IT проектов, архитектурное проектирование мобильных проектов и т.п.). PM <sup>2</sup> не предоставляет шаблонов для данных артефактов.
-----------------------------	--



Рис. 5.3 Фаза планирования: действия и основные результаты



Рис. 5.4 Артефакты фазы планирования

### 5.1 Иницирующая встреча фазы планирования

Фаза планирования начинается с официальной установочной встречи, которая имеет своей целью:

- убедиться, что все понимают объем проекта;
- прояснить ожидания всех ключевых заинтересованных сторон проекта;
- определить риски проекта;
- обсудить процесс разработки планов проекта, а также их содержание.



На этой ранней стадии большую важность для команды проекта имеет опыт предыдущих проектов и особенно извлеченные уроки.

Такая иницирующая встреча фаза планирования должна обязательно проводиться, поскольку она обеспечивает четкое понимание целей проекта. Необходимо подготовить повестку встречи, с описанием ее целей, а также вести протокол. Оба этих документа следует распространить среди ключевых заинтересованных сторон проекта.

## 5.2 Справочник по проекту

Справочник по проекту содержит описание задач проекта, а также выбранный для данного проекта подход к достижению его целей. В нем перечислены ключевые факторы успеха, определены основные процессы контроля, разрешения конфликтов, процедура эскалации проблем, политики и правила, а также философия проекта.

Справочник по проекту также расписывает управленческие роли проекта и их ответственность, определяет планы, необходимые для управления проектом, а также решения, принятые для адаптации методологии к текущему проекту. Основой для этого артефакта становятся цели и объем проекта (согласно документам, созданным на фазе инициации).

Справочник по проекту является важнейшим справочным документом для всех членов и заинтересованных сторон проекта, вместе с планом работ проекта он составляет фундамент управления и исполнения проекта.

## 5.3 Планы по управлению проектом

PM<sup>2</sup> предлагает несколько планов по управлению проектом (артефактов), которые описывают различные проектные управленческие процессы. Эти планы определяют управление относительно стандартными процессами внутри организации. Эти планы включают:

1. план по управлению требованиями;
2. план по управлению изменениями в проекте;
3. план по управлению рисками;
4. план по управлению качеством;
5. план по управлению проблемами;
6. план по управлению коммуникациями.

В зависимости от организации и от проекта могут потребоваться разные уровни детализации документации. Если этого достаточно, краткое описание каждого процесса или плана управления может приводиться в справочнике по проекту. При необходимости более подробного и детального описания на основании шаблонов и руководства PM<sup>2</sup> могут разрабатываться отдельные планы по управлению.

## 5.4 Матрица заинтересованных сторон проекта

В матрице заинтересованных сторон проекта перечисляются все (основные) заинтересованные стороны и их контактная информация с четким указанием их роли (ролей) в проекте. Также может указываться классификация или категоризация каждой заинтересованной стороны. Информация, отраженная в матрице заинтересованных сторон, должна быть адаптирована под нужды проекта.

## 5.5 План работ проекта

План работ проекта определяет и организует работу по проекту, а также конечные результаты, необходимые для достижения целей проекта. Он устанавливает базис для расчета срока реализации проекта, необходимых ресурсов и расписания работ. После того, как будет разработан график выполнения задач, план работ проекта используется как основа для мониторинга прогресса и контроля проекта. План работ проекта должен иметь базовый план его выполнения и в то же время быть актуальным на протяжении всего жизненного цикла проекта. В нем должна отражаться вся работа, связанная с проектом, которая была определена на фазе планирования, или стала выполняться на фазе исполнения. План работ проекта имеет три основных раздела:

- **Декомпозиция работ:** Целью этого раздела является разбивка проекта на более мелкие и управляемые компоненты, такие как, конечные результаты, пакеты работ, действия и задачи. Эта декомпозиция имеет несколько уровней, каждый из которых последовательно

описывает работы и конечные результаты более детально. Взятая вместе, эта информация определяет результаты проекта и работы, необходимые по их достижению.

- **Оценка расходов и трудозатрат:** Целью этого раздела является перечисление трудозатрат (расчетных), необходимых для завершения каждой задачи по проекту, указанной в декомпозиции работ. После того, как задача назначена ресурсу (или профилю ресурсов) становится возможным посчитать ее стоимость. Эти оценки используются в дальнейшем при разработке графика и определении бюджета проекта.
- **График проекта:** Целью этого раздела является перечисление взаимосвязей между задачами, обозначение даты начала их выполнения и завершения, а также определение общего срока проекта. Перед началом проекта можно разрабатывать детальный график всего проекта, либо разработать (на необходимом уровне детализации) только его ранние этапы (например, первую фазу проекта), а затем постепенно дополнять график по ходу проекта. Руководитель проекта использует данный график для авторизации, координации и приемки работ по проекту, а также для мониторинга общего прогресса.

### 5.6 План аутсорсинга

План аутсорсинга определяет, *что и как* будет передано на аутсорсинг из продуктов или сервисов проекта. Он включает в себя список продуктов и/или сервисов, которые необходимо приобрести или передать подрядчику, описывает стратегии аутсорсинга, которые будут использоваться в рамках проекта, а также определяет соответствующую ответственность на протяжении всего цикла аутсорсинга. Следует помнить, что соответствующие правила и процедуры по закупкам, принятые в организации, имеют приоритет перед планом по аутсорсингу.

### 5.7 План приемки конечных результатов

План приемки конечных результатов призван увеличить вероятность их приемки клиентом, а также обеспечить эффективное использование ресурсов, используемых для получения данных результатов.

План приемки конечных результатов описывает согласованные критерии и подходы к приемке результатов. Он также документирует соответствующую ответственность, включая все необходимые действия и трудозатраты, а также требования к распределению времени, сил и средств, для того, чтобы клиент мог формально принять конечные результат(ы) проекта, на основании объективных критериев в заранее установленные сроки.

### 5.8 План передачи

План передачи определяет цели, предварительные условия, действия и ответственность, связанные с переходом от прошлого (допроектного) к новому (послепроектному) состоянию. Он составляется для минимизации влияния на бизнес различных негативных факторов на протяжении периода передачи, а также для помощи в успешном развертывании результатов проекта в установленные сроки и их эффективного использования без серьезных проблем, характерных для периода передачи.

Успешная передача - важное условие достижения запланированных выгод от реализации проекта. Все действия в течение периода передачи должны быть включены в план работ проекта, соответствовать его графику и надлежащим образом контролироваться.

### 5.9 План бизнес-внедрения

План бизнес-внедрения призван повысить вероятность достижения желаемых результатов проекта и получения выгоды от него. Он представляет собой оценку влияния проекта на процессы, культуру и сотрудников организации, а также описание действий по управлению изменениями и коммуникацией, которые необходимо выполнить, чтобы результаты проекта были успешно интегрированы в среду организации.

Все эти действия должны быть включены в план работ по проекту, соответствовать его графику и надлежащим образом контролироваться.

**5.10 Фазовый шлюз: ГКИ(готов к фазе Исполнение):**

Рассмотрение и утверждение текущей фазы рекомендуется проводить до перехода к следующей. Руководитель проекта использует результаты фазы планирования для оценки достижения целей данной фазы, а затем запрашивает утверждение фазы у руководящего комитета проекта для перехода к следующей фазе исполнения.

Если обнаружены значительные отклонения от базового экономического обоснования и/или устава проекта, руководящий комитет проекта должен получить отдельное одобрение от соответствующего руководящего органа, после которого проект можно переводить на фазу исполнения. Методология PM<sup>2</sup> предоставляет шаблон чек-листа анализа завершения фазы.

Страница намеренно оставлена пустой.

## 6 Фаза исполнения



На фазе исполнения команда проекта производит конечные результаты проекта в соответствии с планом работ проекта и ожиданиям заказчика(ов) проекта. Ядро команды проекта выполняет предписанную работу, а руководитель проекта координирует людей, управляет ресурсами, встречами и действиями, а также разрешает конфликты, руководит обеспечением качества, оформляет отчеты о реализации проекта и распространяет информацию среди всех заинтересованных сторон. Группа бизнес-внедрения осуществляет соответствующие действия по внедрению.

На заключительном этапе фазы исполнения все конечные результаты проекта должны быть получены и приняты (окончательная или промежуточная приемка - согласно плану приемки конечных результатов) представителями заказчика.

К фазе исполнения относятся следующие действия:

- проведение устанавливающей встречи фазы исполнения;
- распространение информации согласно плану управления коммуникациями;
- обеспечение качества через выполнение соответствующих действий, определенных в плане по обеспечению качества;
- координация работ по проекту, людей и ресурсов, а также разрешение конфликтов и решение проблем;
- достижение запланированных результатов проекта;
- передача конечных результатов согласно плану приемки конечных результатов.

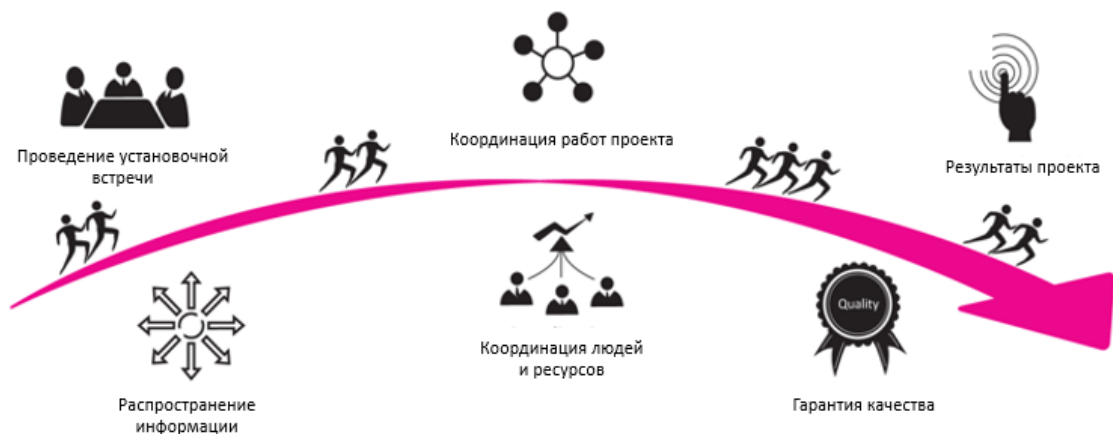


Рис. 6.1 Обзор фазы исполнения

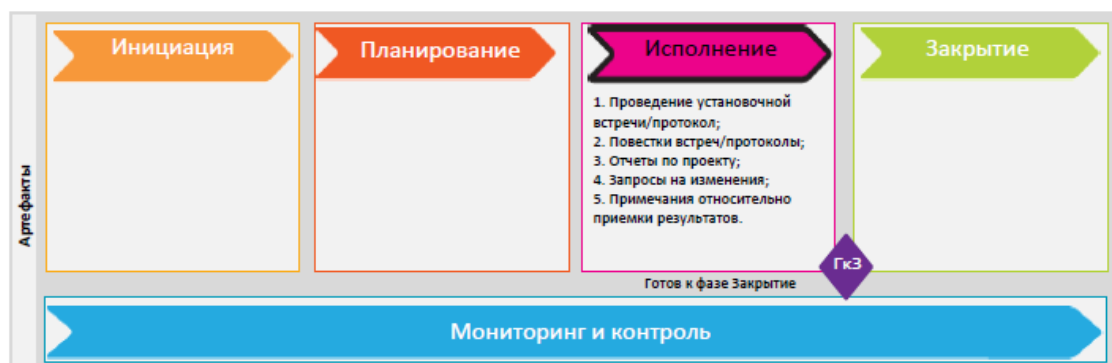


Рис. 6.2 Артефакты фазы исполнения

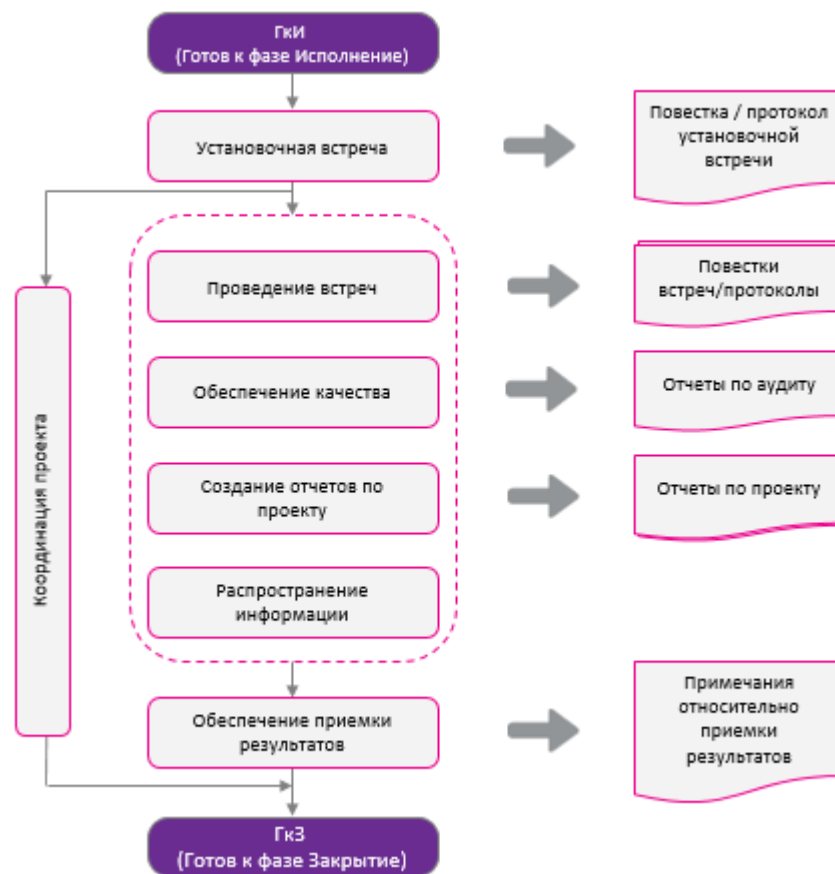


Рис. 6.3 Фаза исполнения: действия и основные результаты

### 6.1 Иницирующая встреча фазы исполнения

Фаза исполнения начинается с проведения установочной встречи. Эта встреча обеспечивает доведение до всей команды проекта ключевых элементов и правил проекта.

### 6.2 Координация проекта

Цель координации проекта – это помощь в реализации проекта путем постоянного информирования ядра команды проекта и поддержка в выполнении назначенных действий.

Координация проекта включает назначение необходимых ресурсов на задачи, регулярные проверки качества промежуточных результатов, поддержание непрерывной коммуникации со всеми членами команды проекта, мотивацию всех членов проекта через лидерство, переговоры, разрешение конфликтов и применение соответствующих методов управления людскими ресурсами.

### 6.3 Обеспечение качества

Обеспечение качества – это действия по сбору информации, свидетельствующей, что проект соответствует высоким стандартам качества, методологиям и использует передовой опыт. Целью обеспечения качества становится уверенность в том, что проект соответствует желаемым требованиям к объему и качеству в текущих условиях.

Действия по обеспечению качества включают определение необходимых контрольных показателей, подтверждение их достижения и оценку эффективности.

Деятельность по обеспечению качества описывается в плане по обеспечению качества. Это может делать руководитель проекта, роль ответственного за обеспечение качества проекта или иные роли, в частности ядро команды проекта, коммерческий менеджер или системный интегратор. Также здесь может регламентироваться внешний аудит, проводимый сторонней организацией.

#### 6.4 Отчетность в проекте

Целью отчетности в проекте является передача сводной информации относительно реализации проекта соответствующим заинтересованным сторонам. Отчеты по проекту, как правило, предоставляют данные об объеме, графике, расходах и качестве, а также информацию о рисках, проблемах, изменениях в проекте и аутсорсинге.

Данная информация должна быть предоставлена различным заинтересованным лицам в подходящей форме (например, текст или таблицы), на необходимом уровне детализации согласно плану по управлению коммуникациями.

Отчеты по проекту также могут содержать информацию об определенных индикаторах реализации проекта и метриках оценки прогресса. Отчеты официально представляются и обсуждаются на различных встречах в рамках проекта, а также распространяются согласно процедурам, описанным в плане по управлению коммуникациями.

#### 6.5 Распространение информации

Распространение информации касается методов, используемых для постоянного информирования заинтересованных сторон о соответствующих деталях проекта путем регулярного предоставления отчетов по проекту согласно плану управления коммуникациями и потребностям заинтересованных сторон.

#### 6.6 Фазовый шлюз: ГкЗ (готов к фазе Закрытие):

Рассмотрение и утверждение текущей фазы рекомендуется проводить до перехода к следующей. Руководитель проекта оценивает достижение целей фазы исполнения, проверяет выполнение всех запланированных действий, соответствие всем требованиям, а также, конечные результаты проекта получены в полном объеме. Руководитель проекта также отвечает за приемку конечных результатов проекта владельцем проекта (хотя бы приблизительно), финализирует процесс передачи и передает результаты проекта конечным пользователям.

После соблюдения вышеуказанных условий управляющий комитет проекта дает разрешение руководителю проекта переходить к фазе завершения.

PM<sup>2</sup> предоставляет шаблон чек-листа анализа завершения фазы, который может использоваться руководителем проекта для оценки наряду с согласованием целей конкретной фазы проекта.

Страница намеренно оставлена пустой.



## 7 Мониторинг и контроль



Действия по мониторингу и контролю выполняются в ходе реализации всего проекта, но основной объем приходится на фазу исполнения. Все процессы по управлению проектами выполняются как часть группы процессов по мониторингу и контролю.

Действия по мониторингу и контролю базируются на основе процессов, описанных в планах по управлению проектом, разработанных на фазе планирования. За эффективное выполнение этих процессов несет ответственность исключительно руководитель проекта.

- **Управление**
  - Осуществляйте все процессы управления, определенные в планах управления проектом, а также управляйте аутсорсингом, процессом передачи, бизнес-внедрением, и приемкой конечных результатов согласно соответствующим планам проекта.
- **Мониторинг**
  - Проводите мониторинг проектной деятельности и общего выполнения проекта.
  - Отслеживайте результативность реализации проекта в сравнении с базовым планом в целях обеспечения отчетности и контроля.
- **Контроль**
  - Разрабатывайте, планируйте, предлагайте и осуществляйте корректирующие действия в качестве ответа на существующие или потенциальные риски, или проблемы, изменяя соответствующие проектные планы и журналы.

Журналы проекта должны обновляться регулярно с появлением новой информации (например, в случае появления новых рисков и проблем необходимо вносить новую информацию в соответствующие журналы).



Рис. 7.1 Мониторинг и Контроль: действия и основные артефакты

### 7.1 Мониторинг выполнения проекта

Целью мониторинга выполнения проекта является сбор информации о прогрессе проекта и его общем самочувствии. Руководитель проекта регулярно отслеживает выполнение проекта с точки зрения объема, графика, стоимости и качества, осуществляет мониторинг рисков, проблем и изменений, прогнозирует их развитие в целях отчетности по общему прогрессу проекта.

Данная информация затем передается заинтересованным сторонам согласно плану по управлению коммуникациями.

### 7.2 Контроль графика

Цель контроля графика заключается в том, чтобы удостовериться, что действия по проекту осуществляются согласно графику, а вехи проекта достигаются. Руководитель проекта регулярно проводит мониторинг графика и отмечает несоответствие запланированных, реальных и прогнозируемых сроков.

Изменения в проекте (например, добавление новых задач или изменения дат начала/завершения текущих действий), влияющие на общий график выполнения проекта должны включаться в план работ проекта (обновленный график). Если график находится под угрозой срыва или прогнозируются значительные задержки, необходимо уведомить управляющий комитет проекта, а также разработать, согласовать и осуществить корректирующие действия. В этом случае также уведомляются заинтересованные стороны проекта, на которых повлияли данные изменения.

### 7.3 Контроль расходов

Цель контроля расходов заключается в управлении расходами проекта, чтобы удостовериться, что они не выходят за рамки базового плана расходов/трудозатрат и общие рамки бюджета проекта. Руководитель проекта регулярно проводит мониторинг бюджетных расходов и отмечает несоответствие запланированных, реальных и прогнозируемых расходов.

Если прогнозируется перерасход бюджета, необходимо уведомить управляющий комитет проекта, а также разработать, согласовать и осуществить корректирующие действия. В случае ожидаемого значительного перерасхода средств, необходимо его обосновать, сообщить о ней владельцу проекта или соответствующему органу управления проектом, и получить их одобрение.

### 7.4 Управление заинтересованными сторонами проекта

Управление заинтересованными сторонами – это ключевой аспект управления проектом, начинающийся в фазе инициации, при определении ожиданий от проекта и требований к нему, и заканчивающийся в фазе завершения, при оценке общего выполнения проектов и удовлетворенности заинтересованных сторон.

Ответственность за эту деятельность несет руководитель проекта. Тем не менее, необходимо вовлечь всех членов управляющего комитета проекта эти действия, в особенности коммерческого менеджера, который должен работать с заинтересованными сторонами на стороне заказчика проекта (то есть пользователей).

### 7.5 Управление требованиями

Управление требованиями – это процесс сбора, документирования и валидации требований, а также управления их реализацией и изменениями. Этот процесс имеет место не протяжении всего жизненного цикла проекта и связан с другими процессами управления проектом, например, управлением качеством и изменениями.

Процесс управления требованиями может адаптироваться и кастомизироваться под конкретные нужды проекта. Он может документироваться или в плане управления требованиями, или в справочнике проекта. Отдельные документы с описанием требований используются для уточнения, категоризации и приоритезации требований. Они могут оформляться как самостоятельные документы или быть дополнением к уставу проекта.

### 7.6 Управление изменениями в проекте

Управление изменениями в проекте касается определения, документирования, оценки, приоритезации, утверждения, планирования и контроля изменений в проекте, а также уведомления о них соответствующих заинтересованных сторон. Любая из заинтересованных сторон проекта может потребовать (или определить и инициировать) какие-либо изменения в любой момент на протяжении выполнения всего проекта.

Процесс управления изменениями в проекте может адаптироваться и кастомизироваться под конкретные нужды проекта и документироваться или в плане управления требованиями, или в справочнике проекта. Для регистрации, мониторинга и контроля всех изменений по проекту используется журнал изменений. Таким образом, легче отслеживать изменения и передавать их владельцу проекта и(или) управляющему комитету проекта на утверждение.

### 7.7 Управление рисками

Управление рисками – это постоянный систематический процесс определения, оценки и управления рисками, соответственно политике управления рисками, принятой в организации. Управление рисками обеспечивает уверенность команды проекта в его успехе, основанной на проактивном

управлении любым потенциальным событием, которое может иметь положительное или отрицательное влияние на цели проекта.

Процесс управления рисками проекта может адаптироваться и кастомизироваться под конкретные нужды проекта и документироваться или в плане управления рисками, или в справочнике проекта. Для регистрации и уведомления о рисках и соответствующих действиях по реагированию используется журнал рисков.

### **7.8 Управление проблемами и решениями**

Управление проблемами и решениями осуществляет руководитель проекта. Проблемы определяются, оцениваются и решаются соответствующей заинтересованной стороной проекта согласно процессу управления проблемами, который может быть прописан или в плане управления проблемами, или в справочнике проекта. Журнал проблем используется для управления проблемами проекта, а журнал решений - для записи всех соответствующих решений. Обратите внимание, что проблемы и решения часто связаны с действиями по другим журналам (например, рисками или изменениями).

### **7.9 Управление качеством**

Управление качеством проекта должно обеспечить достижение ожидаемых результатов проекта самым оптимальным способом, а также приемку количественных результатов проекта соответствующими заинтересованными сторонами. Подразумевается, что все действия по проекту должны осуществляться на должном уровне качества. Для этого нужно осуществлять планирование, оценку, и улучшение качества на протяжении всего проекта до фазы завершения и окончательной приемки проекта. Управление конфигурацией проекта позволяет заинтересованным сторонам проекта эффективно управлять артефактами и конечными результатами проекта, через создание единого стандарта артефактов и конечных результатов, и передачи корректных версий этих параметров заказчику/клиенту проекта.

Эта деятельность позволяет контролировать активы проекта (артефакты, конечные результаты, материальные ресурсы, и т.д.)

Руководитель проекта должен быть уверен, что цели, подход, требования, действия, метрики ответственность процесса управления качеством четко определена и задокументирована в плане управления качеством.

### **7.10 Управление приемкой конечных результатов**

В результате проекта могут быть получены один или несколько конечных результатов. Каждый из них должен пройти процедуру официальной приемки. Управление приемкой конечных результатов обеспечивает их соответствие заранее определенным в плане приемки конечных результатов целям и критериям, для того, чтобы заказчик проекта мог официально их принять.

Обратите внимание: окончательная приемка проекта происходит в фазе завершения.

### **7.11 Управление передачей конечных результатов**

Управление передачей конечных результатов обеспечивает контролируруемую и плавную передачу во время перехода к новому состоянию организации, в котором используется новый продукт или услуга, разработанные в рамках проекта. Оно включает управление всей соответствующей коммуникацией и требует тесного сотрудничества руководителя проекта и коммерческого менеджера для правильного внедрения результатов проекта в организации клиента.

### **7.12 Управление бизнес-внедрением**

Деятельность по бизнес-внедрению критична для бесперебойной работы по проекту, причем это относится и к периоду после получения заинтересованной стороной или сообществом пользователей результатов проекта. Таким образом, действия по бизнес-внедрению дополняют действия по передаче конечных результатов.

Обратите внимание, что действия по бизнес-внедрению почти всегда будут требоваться в течение длительного срока после завершения проекта, поэтому полезно предварительно определить действия, происходящие после завершения проекта. За реализацию этих действий отвечает организация, как правило в рамках своей повседневной работы или как часть будущих проектов.

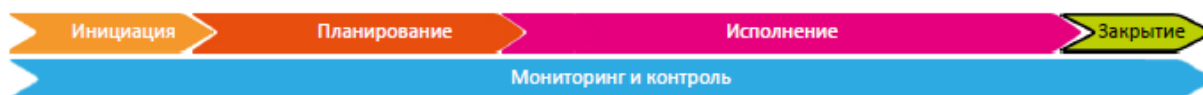
### 7.13 Управление аутсорсингом

Руководитель проекта управляет поставкой всех продуктов и(или) услуг, отдаваемых на аутсорсинг. Он или она работает с соответствующими группами закупки и руководителем проекта со стороны подрядчика, и обеспечивает эффективный аутсорсинг подрядчика, а также соблюдение сроков сдачи работ, бюджета и соответствия требованиям по качеству, указанным в плане по аутсорсингу.

### 7.14 Чек-листы

Руководитель проекта может использовать чек-листы для контроля различных параметров проекта. К ним относятся чек-лист анализа завершения фазы, чек-лист проверки качества, чек-лист утверждения результатов, чек-лист передачи, чек-лист заинтересованных сторон и чек-лист бизнес-внедрения.

## 8 Фаза закрытия



Во время фазы закрытия окончательные результаты проекта официально передаются под ответственность и контроль Владельца проекта, и проект формально завершается. К фазе закрытия относятся следующие действия:

- проведение отчетного собрания по завершению проекта;
- завершение всех действий, относящихся к результатам, учитываемых при закрытии проекта;
- обсуждение полученного в проекте опыта и извлеченных уроков с командой проекта;
- регистрация извлеченных уроков и передового опыта для будущих проектов;
- административное завершение проекта и архивация всех документов по проекту.

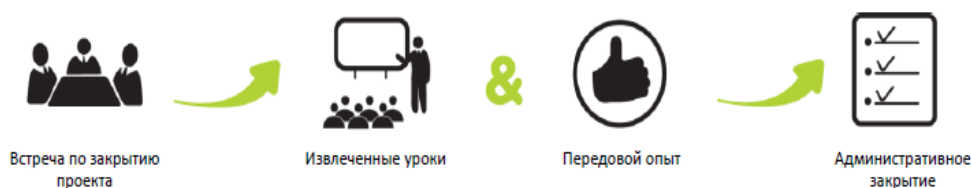


Рис. 8.1 Обзор фазы закрытия

Фаза закрытия начинается с проведения отчетного собрания по проекту и завершается окончательным утверждением владельцем проекта, что знаменует официальное завершение проекта. На протяжении фазы закрытия завершаются любые действия по проекту, документируется окончательный статус проекта, утверждаются результаты проекта и официально передаются под ответственность и контроль владельца проекта, все документы проекта соответствующим образом собираются и архивируются, а все ресурсы, задействованные в проекте формально освобождаются.



Рис. 8.2 Фаза закрытия: действия и основные выходы

### 8.1 Отчетное собрание по завершению проекта

Отчетное собрание по завершению проекта запускает фазу закрытия проекта после того, как фаза исполнения считается оконченной. Целью данного собрания является обсуждение выполнения проекта его командой для последующей записи извлеченных уроков и передового опыта.

На этом собрании также оценивается эффективность работы подрядчиков и команды проекта, а также оговариваются идеи и рекомендации относительно постпроектной деятельности.

### 8.2 Извлеченные уроки и рекомендации относительно постпроектной деятельности

Целью формального обсуждения извлеченных уроков и рекомендаций относительно постпроектной деятельности становится применение опыта, полученного в результате проекта, командой проекта и организацией, которая его проводила. Запись идей и рекомендаций для постпроектной деятельности, относящихся к эксплуатации переданных продуктов/сервисов, таких как расширения, обслуживание и идеи для будущих проектов.

Примечание: Возможные улучшения и рекомендации относительно постпроектной деятельности должны вноситься в соответствующую форму на протяжении всего проекта. В противном случае, особенно в долгосрочных проектах, к завершению проекта эти идеи могут теряться.

Существуют множество выгод от формализации извлеченных уроков и рекомендаций относительно постпроектной деятельности. Если члены команды проекта делятся своими мыслями и дают обратную связь, выгодоприобретатель или клиент проекта могут использовать их идеи для более эффективной постпроектной деятельности.

### 8.3 Отчет о закрытии проекта

После проведения отчетного собрания по завершению проекта, опыт, полученный в его проведении резюмируется в отчете, в который вносятся полученный опыт, извлеченные уроки, обнаруженные недостатки и методы устранения проблем. Данный отчет должен использоваться как база данных при ведении будущих проектов.

### 8.4 Административное закрытие

Руководитель проекта должен удостовериться, что все результаты проекта приняты соответствующими заинтересованными сторонами, а также, при помощи офиса поддержки проектов, убедиться, что вся документация по проекту обновлена, проверена, организована и надежно заархивирована. После этого команда проекта официально распускается, а все ресурсы освобождаются.

Проект официально закрывается после завершения всех действий фазы закрытия и утверждения владельцем проекта. После формального закрытия проекта начинается стадия эксплуатации продукта или услуги.

## Приложение А: Выражение благодарности

Европейская комиссия благодарит всех, внесших свой вклад в разработку методологии управления проектами PM<sup>2</sup>, и выражает признательность за поддержку и спонсорство проекта.

В алфавитном порядке:

1. Эти люди являлись лидерами и спонсорами инициатив PM<sup>2</sup> и Open PM<sup>2</sup>:
 

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	
2. Авторы Руководства и Методологии PM<sup>2</sup>: KOUROUNAKIS Nicos и MARASLIS Athanasios
3. Кроме того, следующие лица выступали членами команды проекта и внесли свой вклад в развитие Методологии PM<sup>2</sup>, создавая тексты, концепции и выступая в качестве экспертов, оценивали Методологию PM<sup>2</sup> и Руководство PM<sup>2</sup> и помогали в ее разработке:
 

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal SE-
GIOVANNELLI Rosaria	QUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

### Члены РАБОЧЕЙ группы PM<sup>2</sup>:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland MICHE-
GALLOIS Laurent	LIODAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

**Члены рабочей группы по переводу PM<sup>2</sup> на русский язык:**

SOKOL Alexey

MAZHEI Krystsina

POLYAKOV Yury

LUKIANOV Dmytro

PETKEVICH Alexandra

VINOKUROV Alexander (for review)

**Разработано:**

Европейской комиссией

DIGIT.B4.02 – Software Engineering Capabilities. Поддержка управления. Совет Европы PM<sup>2</sup>

VEKEMANS Tom

KUMLIN Magnus

Поддержка управления

VAN GAEVER Alain

Centre of Excellence PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>)

BERGHMANS Marc

KIPS Bert

KUMMER Laurent

MICHELIOUDAKIS Elias

PALHOTO Tiago

CICARD Stéphanie

MICHOTTE Alexandra

Глава подразделения

Заместитель главы подразделения

Начальник направления

Старший PM консультант

Старший PM консультант

Старший PM консультант

Старший PM консультант

Старший PM консультант

Разработка и производство

Дизайн и графика



## Приложение В: Дополнительный инструментарий PM<sup>2</sup>

### PM<sup>2</sup> и Agile управление проектами

PM<sup>2</sup> предусматривает сложный и труднопрогнозируемый характер многих типов проектов, и учитывает пользу *Agile мышления* для эффективного управления такими проектами.

Agile подход позволяет решать различные проблемы, которых тем больше, чем крупнее организация, в которой такие подходы применяются. В случае участия нескольких организаций к таким проблемам может относиться координация работы команд, использующих и не использующих Agile подход, соответствие различным организационным и аудиторским требованиям, структуре организации и операционным ограничениям.

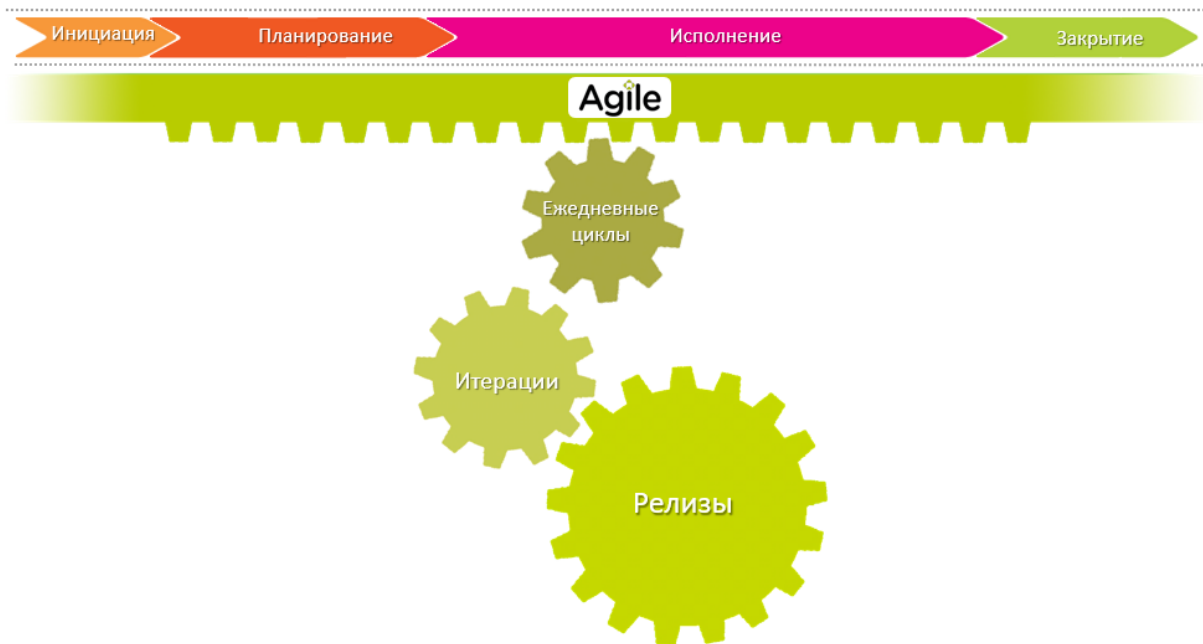


Рис. А.1 От фаз проекта к ежедневным циклам

Инструментарий Agile управления проектами PM<sup>2</sup> включает принципы подхода в общую методологию PM<sup>2</sup> и создает фундамент для лучшего управления проектами и гибкости организации в целом. Он помогает команде проекта достигать желаемого уровня гибкости, соблюдая строгие требования к закупкам и аудиту, уровень координации программ и портфелей, а также осуществляя сотрудничество с командами других проектов, подрядчиками, подразделениями и сторонними организациями.

#### Расширение PM<sup>2</sup> Agile предоставляет следующие возможности (для IT проектов):

- роли и ответственность в Agile (в качестве дополнительного инструмента методологии PM<sup>2</sup>);
- интеграция с общим жизненным циклом проекта PM<sup>2</sup>;
- набор предлагаемых артефактов Agile PM<sup>2</sup> (в дополнение к артефактам PM<sup>2</sup>).



Рис. А.2 Позиционирование Agile PM<sup>2</sup> в организации

Документирование Agile командой запланированной и выполненной работы - ключевой момент улучшения прозрачности и координации различных уровней PM<sup>2</sup> проектной организации (например, между уровнями руководства, управления и исполнения).

Agile PM<sup>2</sup> подход к управлению проектами использует свой набор артефактов. Эти артефакты фиксируют и документируют информацию касательно подхода к управлению, конкретным действиям (по реализации проекта), вехам, проблемам и отчетности проекта. Данные артефакты сгруппированы в три категории: Артефакты Agile подхода, Артефакты координации и отчетности, и Артефакты управления проектом.

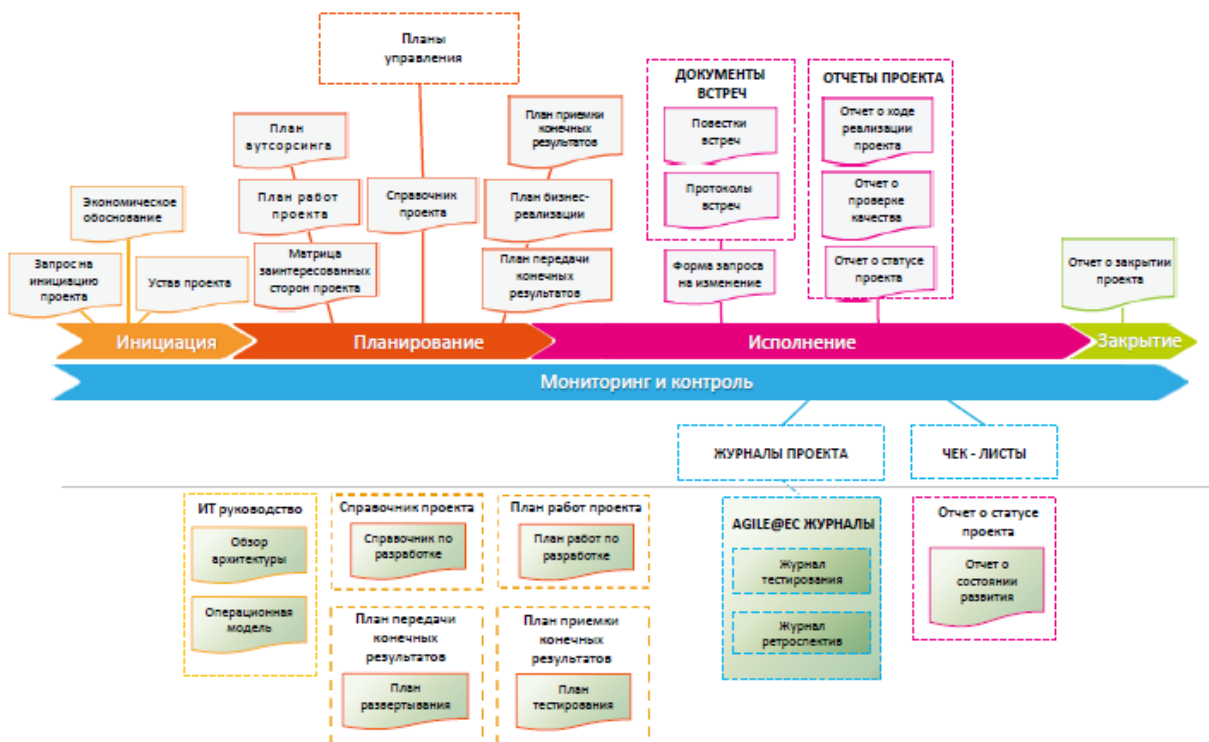


Рис. А.3 Схема артефактов Agile PM<sup>2</sup>

### Управление программой PM<sup>2</sup> (PM<sup>2</sup>-PGM)

Программа - это несколько проектов, объединенных общей целью, управляемых скоординировано для получения выгод и контроля, которые были бы невозможны при управлении каждым из проектов отдельно.

Программы также могут включать выполнение работ, не входящих в объем работ отдельных проектов программы. Управление программой - процесс управления данными взаимосвязанными проектами для более успешного достижения целей и выгод.

Уровень управления программой взаимосвязан с уровнем управлением проектом, поскольку на нем в программе инициируется и координируется соответствующий проект. Сама программа инициируется на уровне управления портфелем проектов в организации.



**Рис А.4** Взаимосвязь между стратегией, проектом, программой, портфелем и эксплуатацией

**Жизненный цикл программы.**

Программа имеет определенное начало и конец, между которыми выполняются действия по ее реализации и достигаются результаты соответствующих проектов. Жизненный цикл PM<sup>2</sup> программы имеет четыре фазы, которые похожи на фазы PM<sup>2</sup> проекта, но не полностью совпадают с ними: фаза инициации, фаза планирования, фаза исполнения и фаза завершения. На всей протяженности реализации программы осуществляются мониторинг и контроль.

Фаза исполнения также может состоять из нескольких стадий, каждая из которых связана с достижением существенного результата программы.

Типичные действия по управлению программой, выполняемые на протяжении каждой фазы, соответствуют количеству ее артефактов.

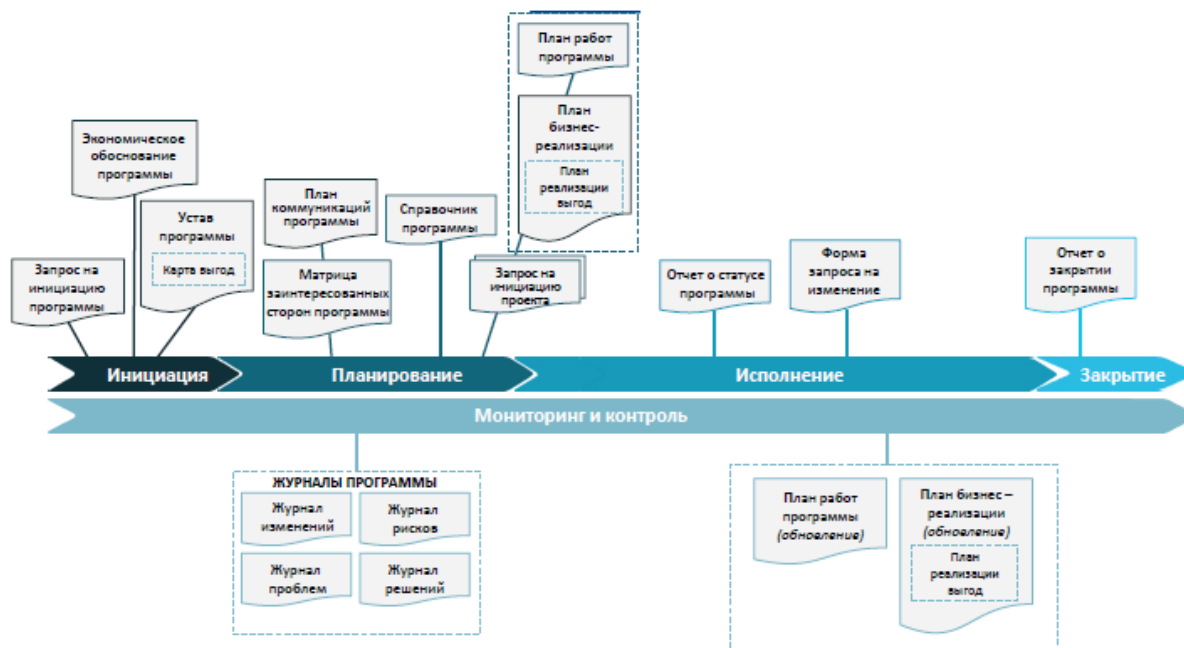


Рис А.5 Жизненный цикл PM<sup>2</sup> программы и схема артефактов

### Фаза инициации

Необходимость в реализации программы и ее ключевые заинтересованные стороны определяются в запросе на инициацию программы. Целесообразность программы оценивается на основании желаемых результатов и калькуляции расходов, представленных в экономическом обосновании программы, после чего принимается решение о ее утверждении. Если экономическое обоснование программы принимается, создается устав программы, в котором перечисляются цели программы, высокоуровневая дорожная карта и бюджет, а также ее организация. В течение этой фазы также создаются журналы программы.

### Фаза планирования

Далее анализируются заинтересованные стороны в матрице заинтересованных сторон программы, которая оптимизирует распространение информации, определенной в плане коммуникаций программы. Правила работы в программе приводятся в справочнике программы. Общий объем работ программы разбивается на меньшие отрезки, которыми легче управлять, и группируются в несколько взаимосвязанных проектов и действия на уровне программы. Эта работа планируется в плане работ программы, который тесно связан с различными запросами на инициацию проектов, определяющими границы проектов в рамках программы. На протяжении этой фазы в план бизнес-внедрения программы также вносятся запланированные действия по бизнес-внедрению, которые направлены на планирование необходимых организационных изменений и достижение выгод.

### Фаза исполнения

Запланированные проекты иницируются и координируются на протяжении этой фазы, производя ее результаты. Статус выполнения программы регулярно сообщается руководству посредством отчета о статусе программы. Возможные программные изменения (а также существенные изменения объемов проектов) записываются в журнале изменений программы. При достижении результатов проекта, также осуществляются организационные изменения, позволяющие достичь результатов программы в целом. Наконец, после завершения всех проектов и выполнения задач программы, последнюю можно перевести в фазу закрытия.

### Фаза Закрытия

Извлеченные уроки и постпроектные рекомендации по результатам программы формулируются в отчете о закрытии программы, что позволяет пользоваться выгодами и после ее завершения. Работа по программе прекращается, все задействованные ресурсы высвобождаются и программа формально закрывается.

**Мониторинг и контроль:**

На всем протяжении реализации программы осуществляются мониторинг и контроль. Проводится общий мониторинг выполнения программы, изменений на уровне программы, управление рисками и проблемами, принимаются необходимые меры для исправления ситуации. Кроме того, выполняются действия по бизнес-внедрению на уровне программы, а также внедрению полученных результатов и выгод. По результатам действий по мониторингу и контролю при необходимости изменяются план работ программы и план бизнес-внедрения.

**Организационная структура программы**



**Рис. А.6** Организационная структура PM<sup>2</sup> программы

**Владелец программы** несет ответственность за успех программы в целом, в то время как ежедневное управление программой передается руководителю программы, который концентрируется на достижении результатов программы.

**Коммерческий менеджер программы** представляет владельца программы в оперативном управлении и тесно сотрудничает с руководителем программы. Основная задача данной роли - внедрение выгод программы, связанных с достигнутыми результатами.

**Руководящий комитет программы** состоит из владельца программы, коммерческого менеджера программы и руководителя программы. При необходимости в организационной структуре могут использоваться и другие роли. Руководящий комитет программы отвечает за внедрение выгод и результатов программы.

В программе также может участвовать временная группа поддержки программы, оказывающая административную помощь в рамках программы и составляющих ее проектов.

**PM<sup>2</sup> и управление портфелем проектов**

Портфель проектов - сборник проектов, программ и других активностей, сгруппированных для улучшения контроля финансовых ресурсов и поддержки эффективного управления с точки зрения стратегических целей. Проекты и программы из одного портфеля не обязательно являются взаимосвязанными или взаимозависимыми. Со стратегической точки зрения, портфели - структуры более высокого уровня, чем программы и проекты. Именно на уровне портфеля проектов принимаются решения касательно инвестиций, приоритетов и распределения ресурсов.

Очень важно, чтобы люди, вовлеченные в оформление и управление проектами, понимали разницу между проектами, программами и портфелями, а также знали конкретные требования к управлению ими. Они также должны уметь определять свою работу на соответствующем уровне (например, знать, что их работа будет лучше выполняться, если перевести ее на уровень программы или сети проектов), и в то же время постоянно учитывать управленческий и организационный контекст работы.

Управление PM<sup>2</sup> портфелем включает в себя различные действия, сведенные в четыре группы.

**1. Определение структуры портфеля**

Определяет способ работы с портфелем проектов в организации, описывая структуру портфеля, руководящие органы и их обязанности, вместе с необходимыми процессами.

**2. Составление портфеля**

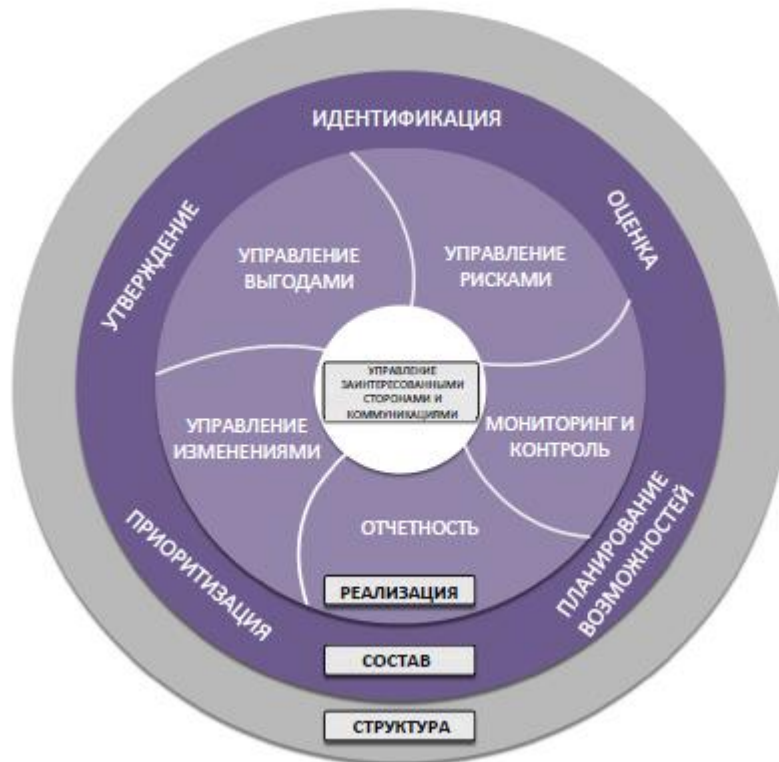
Это процесс, включающий действия по оценке кандидатов на помещение в портфель, принятие инвестиционных решений и распределение ресурсов. Эти действия предпринимаются регулярно в зависимости от потребностей организации.

**3. Реализация портфеля**

Продолжительный процесс достижения результатов утвержденных программ и проектов. Несмотря на то, что программы и проекты - конечные мероприятия, действия в рамках портфеля проектов продолжают до закрытия портфеля.

**4. Управление заинтересованными лицами и коммуникациями**

Постоянный процесс аналитики и взаимодействия с различными заинтересованными сторонами, направленный на их вовлечение в составление и реализацию портфеля и достижения целей.



**Рис. А.7** Модель процесса управления портфелем проектов PM<sup>2</sup>

Процесс составления портфеля требует выполнения процесса его реализации, поскольку вносит в портфель новые компоненты (программы и проекты), о прогрессе и результатах которых сообщается с помощью процесса управления заинтересованными лицами и коммуникациями. Характеристики и руководство портфелем, а также действия по управлению портфелем и получаемые артефакты определяются структурой проекта.

На следующей схеме представлено организационное управление портфелями, программами и проектами.



Рис. А.8 Высокоуровневое представление уровней управления, действий и артефактов

Структура руководства управлением PM<sup>2</sup> портфелем приведена ниже:



Рис. А.9 PM<sup>2</sup> Руководство портфелем проектов

Страница намеренно оставлена пустой.



## Приложение С: Дополнительные ресурсы

### PM<sup>2</sup> матрица распределения обязанностей (ОПСКИ)

<b>Инициация</b>	<b>СРО</b>	<b>РКП</b>	<b>ВП</b>	<b>КМ</b>	<b>ПП</b>	<b>СИ</b>	<b>РП</b>	<b>ЯКП</b>
Запрос на инициацию проекта	И	п.а.	П/С	О	С/К	И	п.а.	п.а.
Экономическое обоснование проекта	И	К	П	О	К	С	С	п.а.
Устав проекта	И	К	П	С	К	С	О	К
<b>Планирование</b>	<b>СРО</b>	<b>РКП</b>	<b>ВП</b>	<b>КМ</b>	<b>ПП</b>	<b>СИ</b>	<b>РП</b>	<b>ЯКП</b>
Иницирующая встреча фазы планирования	И	П	К	С	К	К	О	К
Справочник по проекту	И	И	П	С	К	И	О	К
Матрица заинтересованных сторон	И	И	П	С	К	И	О	К
План работ проекта	И	П	К	С/К	К	К	О	С/К
План аутсорсинга	П	К	К	К	И	С	О	И
План приемки конечных результатов	И	П	К	С	И	К	О	К
План передачи конечных результатов	И	П	К	К	К	К	О	К
План бизнес-внедрения	И	И	П	О	К	И	С	И
Планы по управлению проектом								
План по управлению требованиями	И	И	П	К	К	И	О	С
План по управлению изменениями проекта	И	И	П	К	И	И	О	И
План по управлению рисками	И	К	П	К	И	И	О	И
План по управлению проблемами	И	И	П	К	К	И	О	К
План по управлению качеством	И	П	К	К	К	К	О	К
План по управлению коммуникациями	И	И	П	С	К	И	О	К
<b>Исполнение</b>	<b>СРО</b>	<b>РКП</b>	<b>ВП</b>	<b>КМ</b>	<b>ПП</b>	<b>СИ</b>	<b>РП</b>	<b>ЯКП</b>
Иницирующая встреча фазы исполнения	И	П	К	С/К	К	К	О	К
Координация проекта	И	И	П	С	И	И	О	И
Обеспечение качества	И	И	И	С	К	И	П	О
Отчетность проекта	И	И	П	С/К	И/К	И/К	О	К
Распространение информации	И	И	П	К	И	И	О	К
<b>Мониторинг и контроль</b>	<b>СРО</b>	<b>РКП</b>	<b>ВП</b>	<b>КМ</b>	<b>ПП</b>	<b>СИ</b>	<b>РП</b>	<b>ЯКП</b>
Мониторинг выполнения проекта	И	И	П	К	К	И	О	К
Контроль графика	И	И	П	К	К	И	О	К
Контроль расходов	И	И	П	К	К	И	О	К
Управление заинтересованными сторонами	И	И	П	С/К	И	К	О	И
Управление требованиями	И	И	П	К	К	И	О	С
Управление изменениями проекта	И	К	П	С	И	И	О	К
Управление рисками	И	К	П	С/К	К	И	О	К
Управление проблемами и решениями	И	И	П	С	К	И	О	К
Управление качеством	И	И	И	С/К	К	П	О	К
Управление приемкой конечных результатов	И	И	П	С	К	К	О	К
Управление бизнес-внедрением	И	И	П	О	К	И	С	И
Управление передачей конечных результатов	И	П	К	К	К	К	О	К
Управление аутсорсингом	П	К	К	К	И	С	О	И
<b>Закрытие проекта</b>	<b>СРО</b>	<b>РКП</b>	<b>ВП</b>	<b>КМ</b>	<b>ПП</b>	<b>СИ</b>	<b>РП</b>	<b>ЯКП</b>
Отчетное собрание по завершению проекта	И	П	К	С	К	К	О	К
Отчет о закрытии проекта	И	П	К	С	К	К	О	К
Административное закрытие	И	К	П	К	И	К	О	И

**ОПСКИ** – О(ответственный), П(подотчетен), С(соисполнитель), К(консультант), И(информируется)

**СРО** (Соответствующий руководящий орган)

**РКП** (Руководящий комитет проекта)

**ВП** (Владелец проекта)

**КМ** (Коммерческий менеджер)

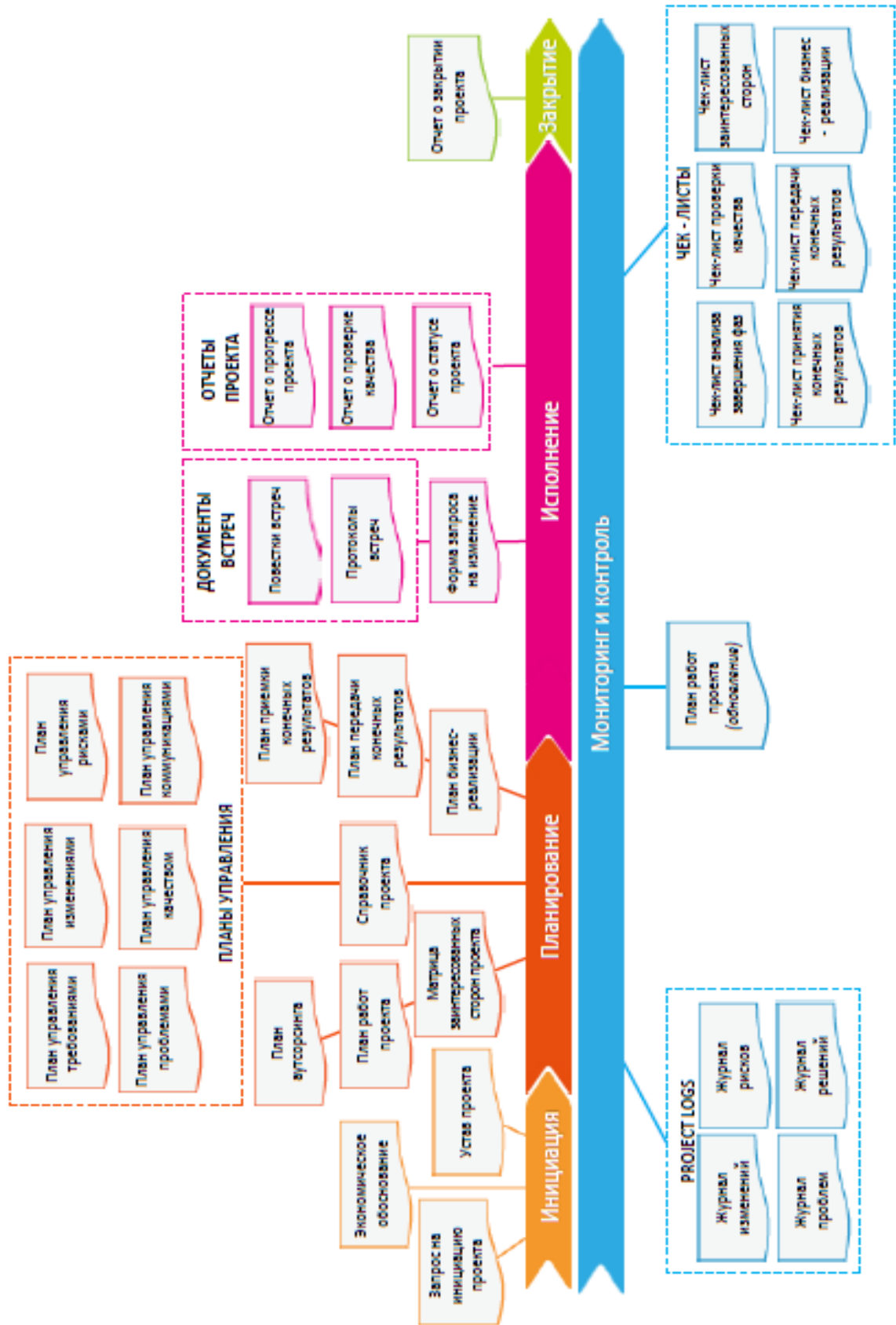
**ПП** (Представитель пользователя)

**СИ** (Системный интегратор)

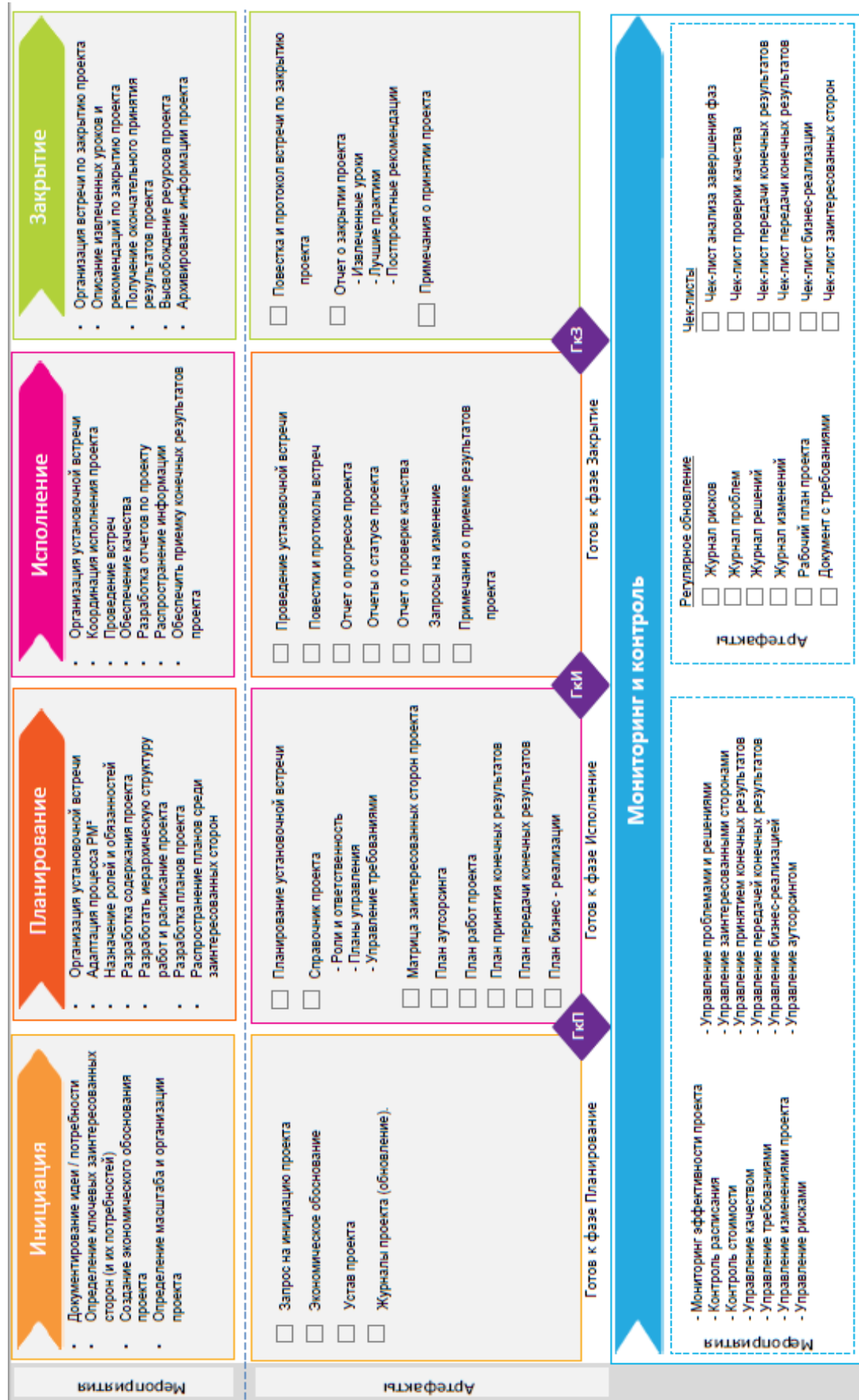
**РМ** (Руководитель проекта)

**ЯКП** (Ядро команды проекта)

Схема артефактов PM<sup>2</sup>



Обзор PM<sup>2</sup> действий и артефактов



Существующие PM<sup>2</sup> шаблоны

	Шаблон	RASCI:R
<b>Инициация</b>		
Запрос на инициацию проекта	☑	КМ
Экономическое обоснование проекта	☑	КМ
Устав проекта	☑	РП
<b>Планирование</b>		
Справочник по проекту	☑	РП
Матрица заинтересованных сторон	☑	РП
План работ проекта	☑	РП
План аутсорсинга	☑	РП
План приемки конечных результатов	☑	РП
План передачи конечных результатов	☑	РП
План бизнес-внедрения	☑	КМ
<b>Планы по управлению проектом</b>		
План по управлению требованиями	☑	РП
План по управлению изменениями проекта	☑	РП
План по управлению рисками	☑	РП
План по управлению проблемами	☑	РП
План по управлению качеством	☑	РП
План по управлению коммуникациями	☑	РП
<b>Исполнение</b>		
Повестка установочной встречи	☑	РП
Протокол встречи	☑	РП
Отчет о статусе подрядчика	-	СРМ
Индивидуальные или отчеты по запросу	-	TBD
Уведомление о приемке конечных результатов	-	РП
<b>Мониторинг и контроль</b>		
Отчет о статусе проекта	☑	РП
Отчет о прогрессе проекта	☑	РП
Подписанный(е) контракт(ы)	-	СИ
Подписанная(ые) заявка(и) на покупку	-	СИ
Подписанный(е) табель(и) рабочего времени	-	РП
Список требований	-	РП
Форма запроса на изменения	☑	РП
Журнал изменений	☑	РП
Журнал рисков	☑	РП
Журнал проблем	☑	РП
Журнал решений	☑	РП
Аудиторские отчеты	-	TBD
Отчет о проверке качества	-	TBD
Чек-лист проверки качества	☑	РП
Чек-лист завершения фазы	☑	РП
Чек-лист о приемке конечных результатов	☑	РП
Чек-лист бизнес-внедрения	☑	КМ
Чек лист передачи конечных результатов	☑	РП
<b>Закрытие проекта</b>		
Отчетное собрание по завершению проекта	☑	РП
Отчет о закрытии проекта	☑	РП

## Начало работы с PM<sup>2</sup>: Быстрый старт

Данное руководство по быстрому старту должно помочь вам начать применять методологию PM<sup>2</sup>. Разумеется, начинать следует со знакомства с методологией PM<sup>2</sup> и имеющимися материалами по PM<sup>2</sup>. Однако вам не обязательно становиться экспертом, перед тем как начать применять базовые принципы PM<sup>2</sup> в ваших проектах. Вам нужно только небольшое введение в Методологию PM<sup>2</sup>, после которого вам остается только следовать шести шагам быстрого старта:

### 1. Определите руководство проектом и напишите экономическое обоснование:

- определите руководящий комитет проекта;
- предоставьте обоснование проекта, запишите бизнес-требования к проекту и установите бюджетные ограничения.



Экономическое обоснование

### 2. Определите заинтересованные лица проекта и оформите Устав:

- определите объем проекта;
- определите заинтересованные стороны, которые могут внести свой вклад в Устав проекта;
- соберите требования высшего уровня, ожидания и ограничения;
- выберите подход к выполнению проекта и рассчитайте необходимые ресурсы, расходы и график.



Устав проекта

### 3. Заведите журналы проекта:

- заведите журнал проблем, журнал рисков, журнал изменений и журнал решений.  
Эти журналы будут использоваться для регистрации управления рисками, проблемами, решениями и изменениями проекта.



Журнал проблем,  
Журнал решений,  
Журнал изменений,  
Журнал рисков

### 4. Начните планирование проекта на собрании:

- пригласите на встречу по планированию всех нужных участников;
- зачитайте Устав проекта, чтобы у всех было единое понимание проекта;
- определите с собравшимися следующие шаги фазы планирования.



Иницирующая встреча фазы планирования /  
Протокол встречи

### 5. Сделайте подход к управлению проектом индивидуальным:

- решите, какие документы планирования использовать и как их сделать подходящими под ваши нужды;
- определите правила, ответственность команды и пропишите процесс разрешения конфликтов.



Справочник по проекту

### 6. Создайте план работ проекта:

- разбейте работу на меньшие отрезки, которыми легче управлять (декомпозиция работ);
- рассчитайте трудозатраты и расходы на каждую часть работы;
- установите подробные бюджетные и ресурсные требования;
- создайте рабочий график (определите взаимозависимости, выделите ресурсы и определите даты).



План работ проекта

Страница намеренно оставлена пустой.

## Приложение D: Этика и поведение

### Профессиональный кодекс PM<sup>2</sup>

Многие организации имеют внутренний кодекс поведения, которому обязаны следовать их сотрудники. Целью такого кодекса обычно становится помощь сотрудникам в сложных профессиональных обстоятельствах, а также напоминание о моделях поведения, соответствующих принятым профессиональным ценностям.

Поведением считается образ действий, основанный на моральных принципах. Профессионализм - это высокие навыки, благоразумие и вежливость, которая должна быть присуща всем, кто хорошо делает свою работу. В этом разделе мы напоминаем о ключевых принципах, которые должны знать и уважать применяющие PM<sup>2</sup> специалисты (и члены команды проекта).

**НЕЗАВИСИМОСТЬ:** поведение персонала и принимаемые решения должны служить общим интересам и общественному благу, и ничему другому, например, личной выгоде или результатам политического давления.

**БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ:** сотрудники должны принимать любые решения беспристрастно.

**ОБЪЕКТИВНОСТЬ:** любые выводы, сделанные сотрудниками в рамках работы по проекту должны быть разумными и основываться на тщательном анализе фактов и законов.

**ЛОЯЛЬНОСТЬ:** лояльность организации критически важна для ее независимой работы и достижения целей. Она также необходима для эффективной работы всех сервисов.

Внедрение этих принципов требует:

**ОСМОТРИТЕЛЬНОСТИ:** которая подразумевает регулярные размышления о возможных последствиях и нюансах потенциальных действий, взвешенный подход и чувство меры и релевантности.

**ОТВЕТСТВЕННОСТИ:** заключающейся в том, чтобы выполнять свою работу с максимальной отдачей и искать решения появляющихся проблем. Также важно знать и разделять принятые юридические обязательства, административные процедуры и правила.

Ключевые принципы включают **ПРИНЦИПАЛЬНОСТЬ**, которая означает приверженность этическим принципам и принятие взвешенных решений на их основании.

Кроме указанного выше этического кодекса, все, практикующие Методологию управления проектами PM<sup>2</sup> должны действовать, основываясь на следующих ценностях:

**ЗАКОННОСТЬ и ПОДОТЧЕТНОСТЬ:** всегда работайте в рамках закона и несите ответственность за свои действия и решения.

**СПРАВЕДЛИВОСТЬ:** наша обязанность - принимать независимые и объективные решения, бескорыстно, беспристрастно и не имея «любимчиков».

**ОТСУТСТВИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ и РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ:** следует обеспечить полное отсутствие дискриминации и, в частности, гарантировать равные отношение ко всем лицам, независимо от национальности, пола, расы или происхождения, религиозных убеждений, ограниченности возможностей, возраста или сексуальной ориентации.

**СОРАЗМЕРНОСТЬ и СООТВЕТСТВИЕ:** убедитесь, что принимаемые меры соразмерны поставленной задаче и соответствуют вашему поведению.

**УВАЖЕНИЕ и ЛИДЕРСТВО:** используйте полномочия вашей должности ответственно и пропагандируйте этические принципы и профессионализм своим примером лидера.

**ЧЕСТНОСТЬ и ОТКРЫТОСТЬ:** объявите о каких-либо частных интересах и открыто сообщайте основания для принятых решений.

**КОМАНДНАЯ РАБОТА и УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ:** работайте вместе на достижение общих целей, находя взаимопонимание и решение проблем.

**ВЕЖЛИВОСТЬ и ЧЕТКАЯ КОММУНИКАЦИЯ:** вовлекайте коллег, выражая им уважение, и воодушевляйте их, давая четкие инструкции.



## Личные и профессиональные добродетели

Добродетель - это сила (или совершенство) человека, который ею обладает. Ее можно описать как разумный баланс между переизбытком и недостатком чего-либо. Не существует универсального баланса, добродетель субъективна, и поэтому она по-разному оценивается разными людьми и в разных обстоятельствах. Практическое применение моральных принципов подразумевает соответствующий контроль своего настроения и образа действий с целью найти правильные модели поведения, понять, что мы должны делать в конкретной ситуации, для того, чтобы достигать все более высоких и полноценных целей.

Добродетель **рассудительности (практической мудрости)** касается способности тщательно обдумывать пути достижения цели. Рассудительность можно назвать исполнительной чертой характера, поскольку она касается чего-то, что нужно выполнять. Ее можно оценивать на двух уровнях: целеполагания (нашей способности ставить перед собой достойные цели) и достижения цели (способности тщательно оценивать пути и средства достижения поставленных целей).

**Здравый смысл** относится к нашей способности различать истинное и ложное. Здравый смысл формирует нашу картину мира. Таким образом, он сильно влияет на нашу рассудительность, которая, в свою очередь, влияет на наши поступки. Если нам не хватает здравого смысла (например, из-за эмоционального вовлечения или опыта прошлых ситуаций), нам может показаться истинным то, что истинным не является и наоборот (к примеру, наши действия могут казаться нам справедливыми, хотя таковыми не являются).

Интуитивная пронизательность может помочь нам выбирать модели поведения, которые приведут нас к успеху и счастью. Добродетель **пронизательности** касается нашей способности к правильному восприятию происходящего, к точной оценке обстоятельств и пониманию взаимосвязей, к синтезу и анализу. Она определяет наши возможности понять, что следует делать и что нет, и экстраполировать эти знания на разные ситуации на пути к нашему благополучию.

Добродетель **мужества** определяет наши способности идти на риск. Ее можно описать как сбалансированное поведение, не допускающее страха (недостаток мужества) и безрассудности (избыток мужества). Мужественный человек достигает (иногда и через страх) целей, поставленных правильно, правильным образом, во время и за правильный промежуток времени. Таким образом, мужественный человек действует соответственно логичным требованиям достижения цели. Мужество (которое всегда подразумевает риск) - необходимая черта для развития характера.

Добродетель **чести** касается нашего стремления получать положительную оценку и признание других людей. Честь находится посередине шкалы, на одном конце которой отсутствие амбиций (нежелание получать заслуженные признание и оценку, или нежелание получать моральное вознаграждение за свои действия), а на другом - чрезмерная амбициозность (чрезмерное желание признания и славы)

**Честность** относится к нашей способности говорить правду о себе и показывать другим свою истинную натуру без приуменьшения или преувеличения своих качеств. На противоположных концах шкалы при этом находятся самоуничижение и хвастовство.

Добродетель **справедливости** означает наше стремление действовать так, чтобы приобретения и потери равномерно распределялись между теми, кто их заслуживает, например, между нами и остальными или среди других людей. Справедливость - главная среди всех добродетелей, поскольку по настоящему справедливый человек должен развить в себе и все остальные добродетели (*"Справедливость - высшая добродетель среди всех добродетелей"* – Аристотель).

Добродетель **щедрости** касается распределения вещей, которых мы считаем ценными (например, времени, денег, знаний, информации и других активов). Щедрость находится между скупостью (недостаток щедрости) и расточительством (избыток щедрости). Например, знаниями следует делиться с нужными людьми, в нужное время, в нужном объеме и соответствующим образом, для того, чтобы эти знания правильно применялись. Поэтому, отвечая на нужды других людей, мы должны руководствоваться не только нашей возможностью отдавать, но и тем, насколько наша помощь гармонирует с долгосрочными интересами этого человека. Мы должны разумно практиковать щедрость, если мы действительно хотим делать это во благо себе и окружающим.

Добродетель **дружелюбия** относится к дружескому общению с другими. Дружелюбие находится между грубостью (недостаток дружелюбия) и подобострастием (избыток дружелюбия). Грубый человек получает удовольствие от конфликта, не принимая во внимание то, что он огорчает или



смущает других, а человек подобострастный ведет себя угодливо и старается всем понравиться, избегая конфликтов в ущерб нормальному общению.

Добродетель **юмора** - среднее между скучностью и шутливостью. Скучный человек не получает удовольствия от юмора, и даже может раздражаться или обижаться на шутки. С другой стороны, шут позволяет себе слишком много юмора, выражает его в неприемлемой манере, в неподходящий момент, раздражая других людей.

Добродетель **спокойствия** касается нашего управления гневом. Это баланс между унынием и раздражительностью. Унылый человек совсем не выражает гнева, а раздражительный - выражает его слишком долго, интенсивно или часто. Спокойный человек не поддается гневу и всегда действует хладнокровно и в рамках приличий.

Добродетель **умеренности** говорит о контроле своих желаний и является балансом между безразличием и невоздержанностью. Умеренный человек разумно и в меру приветствует все удовольствия, если они не вредят здоровью и благополучию.

Добродетель **широты натуры** - среднее между мелочностью и мотовством. Мелочность - это нежелание вносить разумный вклад в ситуацию. С другой стороны, мотовство говорит о слишком большом вкладе, большем, чем нужно и ожидалось.

Добродетель **собственного достоинства** среднее между чрезмерным смирением и тщеславием. Слишком смиренный человек думает, что он не заслуживает положительной оценки того, что он сделал, хотя это не так, а человек тщеславный хочет незаслуженного признания. Человек, обладающий достоинством, понимает, что он достоин лучшего (богатства, влияния, престижа, отличий и т.д.), если он действительно их заслужил

Следующая таблица показывает отношения между упомянутыми добродетелями и личной компетентностью

Компетентность	Ключевые добродетели
Лидерство	Все
Отношения и вовлечения	Здравомыслие, дружелюбие, щедрость, честность, честь, справедливость
Саморефлексия и самоконтроль	Мужество, здравомыслие, рассудительность, умеренность, спокойствие
Способность к изменениям и трансформация	Здравомыслие, рассудительность, мужество
Личная коммуникация	Справедливость, дружелюбие, щедрость, честность, юмор
Достаточность ресурсов	Мужество, рассудительность, щедрость, проницательность
Ориентация на результат	Рассудительность, здравомыслие, умеренность, честь
Командная работа	Щедрость, юмор, справедливость, дружелюбие
Переговорные навыки	Рассудительность, здравомыслие, мужество, справедливость, широта натуры
Управление конфликтами и кризисами	Все
Личная собранность и надежность	Рассудительность, мужество, честь, справедливость, честность
Учет культурных различий и ценностей	Справедливость, здравомыслие, рассудительность, мужество

Хотя все добродетели важны для любой роли в проекте, здравомыслие, рассудительность и проницательность считаются относительно более важными профессиональными чертами, а этические добродетели считаются относительно более важными личными чертами.

Плакат философия PM<sup>2</sup>

# Философия PM<sup>2</sup>

для проектных команд, которые практикуют PM<sup>2</sup>



## Приложение Е: Глоссарий

Артефакты	Артефакты - измеримые результаты действий по управлению проектом, например, планы по управлению проектом, планы работ проекта, протоколы встреч, журналы, чек-листы, отчеты, экономическое обоснование и Устав проекта.
Артефакты, относящиеся к конкретной области	Артефакты, относящиеся к конкретной области проекта, очень часто являются неотъемлемой частью планирования проекта и общей документации по нему. Несмотря на то, что в Методологии PM <sup>2</sup> не предусмотрены шаблоны для таких артефактов, они должны упоминаться в справочнике проекта, так как считаются частью результатов фазы планирования проекта. Примерами таких артефактов могут служить системный дизайн (IT проекты), архитектурные чертежи (проекты по перестройке/ремонту), законы и политика (проекты по изменению политики) и т.д.
Коммерческий менеджер	Коммерческий менеджер - это представитель владельца проекта, действующий от его или ее имени на ежедневной основе. Коммерческий менеджер также помогает владельцу проекта в вопросах спецификации проекта и определению основных его целей. Коммерческий менеджер тесно сотрудничает с руководителем проекта.
Владелец проекта	Владелец проекта – это спонсор проекта, обеспечивающий успех проекта. Он или она устанавливает бизнес-цели проекта и обеспечивает стратегическое лидерство в рамках проекта. Владелец проекта обеспечивает достижение целей проекта и утверждает его конечные результаты. Владелец проекта обычно занимает руководящую должность в организации, инициировавшей проект.
Готов к фазе Закрытие	Готов к фазе Закрытие – третий и последний шлюз проекта в конце фазы Выполнение, на котором руководящий комитет проекта подтверждает, что все запланированные действия были выполнены, все требования соблюдены, все результаты проекта были достигнуты в полном объеме и приняты коммерческим менеджером и представителями пользователя.
Готов к фазе Планирование	Готов к фазе Планирование - первый шлюз проекта в конце фазы Инициации. Он подразумевает утверждение экономического обоснования и Устава проекта руководящим комитетом проекта.
Готов к фазе Выполнение	Готов к фазе Выполнение – второй шлюз проекта в конце фазы Планирование, на котором владелец проекта утверждает запланированные артефакты, и принимает решение о готовности перехода проекта к фазе Выполнение.
Группа бизнес-внедрения	Группа бизнес-внедрения состоит из представителей бизнеса (заказчика) и представителей пользователей проекта. Она отвечает за приемку конечной организацией результатов различных этапов проекта, особенно в период внедрения решения в процессы организации и приемку со стороны пользователей.
Жизненный цикл проекта	Жизненный цикл проекта - это промежуток времени между началом и окончанием проекта, включающий фазы инициации, планирования, выполнения и закрытия. Жизненный цикл проекта начинается с запроса на инициацию проекта и заканчивается действиями фазы закрытия, после которой владелец проекта осуществляет его окончательную приемку. Формальное закрытие проекта переводит работу из проектного в режим эксплуатации (при его наличии).
Заинтересованная сторона	Заинтересованной стороной является любое физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на проект, подвергаться влиянию (положительному или отрицательному) результатов проекта или считать, что они подвергаются влиянию проекта. Заинтересованная сторона также может оказывать влияния на проект или на его результаты.

Запрос на инициацию проекта	Запрос на инициацию проекта - начальная точка подготовки заявки на проект. В нем приводится общее описание текущей ситуации (потребности, проблемы и возможности), желаемые результаты и примерные трудозатраты, эффект от реализации проекта, риски, ограничения и оценка последствий внедрения решения.
Кастомизация	Кастомизация PM <sup>2</sup> методологии подразумевает индивидуальные изменения методологии с целью соответствия потребностям организации. При этом изменениям подвергаются основные составляющие методологии (например, процесс управления проектом, добавляются или отменяются стадии процессов, артефакты PM <sup>2</sup> , этапы фаз проекта и др.). Результаты кастомизации должны отображаться в плане управления PM <sup>2</sup> проектом и справочнике проекта. Следует избегать значительных изменений PM <sup>2</sup> методологии.
Команда поддержки проекта	Команда поддержки проекта состоит из офиса поддержки проекта, отдела управления качеством и архитектурного отдела. Роли в команде поддержки проекта могут относиться к конкретному проекту, или горизонтально использоваться в рамках организации. Эта команда предоставляет поддержку организации проекта и определяет требования к проекту (например, касающиеся отчетности, методологии, качества, архитектуры и др.).
Мониторинг и контроль	Мониторинг и контроль - постоянные процессы, выполняемые на протяжении всего проекта. Эти процессы фокусируются на проверке правильного выполнения действий по проекту согласно базовому плану по ключевым метрикам, таким как расходы, график, индикаторы качества, а также на обеспечении корректировок, если выполнение проекта слишком далеко отходит от запланированного.
Офис поддержки проектов	Офис поддержки проектов - отдел в организации (или отдельная организация), предоставляющий услуги по управлению проектами, которые могут относиться к конкретному проекту, или горизонтально использоваться в рамках организации. Офис поддержки проектов может отвечать за широкий спектр вопросов от простой поддержки в управлении проектом до координации разных проектов с точки зрения стратегических целей или преимуществ для организации, путем предоставления ресурсов, методологии, инструментов и технологий. Не каждый проект использует в своей реализации такой офис поддержки.
План работ проекта	План работ проекта определяет и организует действия, задачи и пакеты работ, необходимые для достижения целей проекта. Он устанавливает базис для расчета срока проекта, необходимых ресурсов и графика работ.
Представители пользователя	Представители пользователя – это роль, представляющая интересы пользователей результатов проекта, которая должна удостовериться, что спецификации и конечные результаты проекта соответствуют потребностям пользователей. Она может проводить приемку результатов со стороны пользователя и считается аффилированным членом руководящего комитета проекта.
Проектный режим	Проектный режим - режим работы организации во время выполнения проекта. После завершения (закрытия) проекта организация переходит в режим эксплуатации.
Руководитель проекта	Руководитель проекта - должностное лицо, назначаемое руководящим комитетом проекта для оперативного управления проектом и достижения его результатов с учетом согласованных ограничений. Руководитель проекта также осуществляет оперативное управление ядром команды проекта.
Руководящий комитет проекта	Руководящий комитет проекта отвечает за мониторинг соответствующей реализации проекта. Эта группа людей определяет основное направление проекта и координирует его задачи. Она одобряет использование людских и финансовых ресурсов проекта, а также утверждает основные конечные

	результаты. Все заинтересованные стороны проекта быть представлены в руководящем комитете проекта.
Системный интегратор	Системный интегратор принимает общую ответственность за конечные результаты проекта и услуги, заказанные владельцем проекта. Системный интегратор обычно занимает руководящую должность в организации поставщика. Руководитель проекта отчитывается перед системным интегратором.
Соответствующий руководящий орган	Соответствующий руководящий орган (AGB) несет полную ответственность за стратегическое планирование и управление портфелем проектов на уровне организации. Он может создаваться для конкретных сфер проектов и участвовать в различных стадиях процессов руководства.
Справочник по проекту	Справочник по проекту описывает высокоуровневый подход к реализации целей проекта. Это один из первых документов, создаваемых в фазе планирования, который описывает стандарты, роли и ответственность, подходы и используемые артефакты.
Сторона заказчика	Также называется <i>Сторона клиента</i> . Сторона заказчика включает ресурсы, принадлежащие организации, заказавшей проект и получающей решение. К ним относятся владелец проекта, коммерческий менеджер и группа бизнес-внедрения.
Сторона поставщика	Сторона поставщика включает ресурсы проекта, используемые для разработки и внедрения решения, например, системный интегратор, руководитель проекта и ядро команды проекта. В методологии PM <sup>2</sup> поставщик относится к самой проектной организации, а не к сторонним лицам.
Управление конфигурацией	Эта деятельность позволяет контролировать активы проекта (артефакты, конечные результаты, материальные ресурсы, и т.д.)
Устав проекта	Устав проекта - это документ, который содержит информацию об используемом решении в форме высокоуровневого описания потребностей и характеристик, дающих представление о конечных результатах проекта. Он включает в себя информацию об объеме, стоимости, графике и рисках проекта, а также о ключевых вехах, конечных результатах, организации и подходах проекта. Этот документ инициируется бизнес-спонсором проекта, который формально утверждает проект и его команду. Он наделяет руководителя проекта властью использовать ресурсы организации для реализации проекта. Окончательная ответственность за качество Устава проекта лежит на руководителе проекта.
Фаза закрытия	Фаза закрытия - последняя фаза проекта. На протяжении этой фазы завершаются действия по проекту, документируются извлеченные уроки, окончательные результаты проекта передаются под ответственность и контроль владельца проекта, проект официально закрывается.
Фаза инициации	Фаза инициации - первая фаза PM <sup>2</sup> проекта. Ее цель - (1) определить, что будет делаться в рамках проекта (сформулировать цель проекта), (2) выполнить первоначальное планирование, чтобы проект мог начинаться и (3) предоставить и презентовать информацию, необходимую для утверждения проекта.
Фаза исполнения	Фаза исполнения - третья фаза проектов PM <sup>2</sup> , следующая за фазами инициации и планирования. В этой фазе проводятся действия согласно планам проекта и достигаются установленные результаты.
Фаза проекта	Методология PM <sup>2</sup> подразумевает четыре последовательные фазы проекта: инициация, планирование, выполнение и закрытие. На протяжении всех фаз проекта осуществляется мониторинг и контроль.

Фазовые шлюзы	Фазовые шлюзы – это шлюзы, на которых происходит утверждение окончания фазы (готов к фазе планирования, готов к фазе исполнения, готов к фазе закрытия). Таким образом, становится проще управлять проектом, поскольку проектные команды должны получить утверждение руководства перед переходом к следующей фазе.
Философия PM <sup>2</sup>	Философия PM <sup>2</sup> - это подходы и действия, которые помогают команде проекта сфокусироваться на том, что наиболее важно с точки зрения достижений целей проекта.
Чек-листы завершения фазы	Чек-листы анализа завершения фазы используются руководителем проекта для того, чтобы удостовериться, что все необходимые параметры проекта выполнены, и он может переходить к следующей фазе или завершаться. Эти чек-листы подразумевают проверку наличия ключевой информации в каждой фазе и сбор извлеченных уроков.
Экономическое обоснование проекта	Экономическое обоснование проекта - это документ, предоставляющий контекстуальную информацию лицам, принимающим решения, по расходам проекта, его запланированным результатам, стратегическим перспективам и (или) проблемам, которые должен решить данный проект. Оно содержит обоснование проекта, дает несколько альтернативных решений, предоставляет оправдание вкладываемым трудозатратам и устанавливает бюджетные ограничения.
Ядро команды проекта	Ядро команды проекта - это группа представителей поставщика проекта, которая выполняет ежедневные действия по проекту под управлением руководителя проекта. Она играет ключевую роль в успешном завершении проекта.



Методологии Управления Проектами PM<sup>2</sup>

Обзор