

ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆԱԿԱՆ ԲԱՆԿՈՒՄ ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ
ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ

ԳԼՈՒԽ 1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

1. Սույն ընթացակարգը սահմանում է Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկում (այսուհետ՝ Կենտրոնական բանկ) զարգացմանը միտված գաղափարների հավաքագրման, հայտերի մշակման, գործընթացների կանոնակարգման և վերափոխման, բիզնես վերլուծությունների իրականացման, լուծումների թեստավորման, նախագծերի ձևավորման, ընտրության, հաստատման, կառավարման գործընթացներն ու փուլերը, ինչպես նաև վերոնշյալ գործընթացների իրականացման ընթացքում Գործընթացների զարգացման և նախագծերի կառավարման վարչության (այսուհետ՝ Վարչություն) և շահագրգիռ ստորաբաժանումների իրավասությունների և պարտականությունների շրջանակը:
2. Սույն ընթացակարգի համաձայն՝ գործընթացների իրականացման նախագծի բյուջեին առնչվող բոլոր հարցերի կամ հակասությունների դեպքում գերակա են համարվում բյուջետային գործընթացները՝ համաձայն հաստատված քաղաքականության և այլ ընթացակարգերի:
3. Ստորև ներկայացված հասկացությունները սույն ընթացակարգով կարգավորվող գործառույթների շրջանակում ունեն հետևյալ նշանակությունը.
 - 1) **Հայտերի ընդունման համակարգ** - Վարչությանը կից գործող համակարգ, որտեղ իրականացվում է գաղափարների գրանցում, նախաձեռնությունների և նախագծերի կարգավիճակի ֆիքսում և նախապատրաստված փաստաթղթերի պահպանում:
 - 2) **Գաղափար** (*Idea*) – մտահաղացում, որը Կենտրոնական բանկի տարբեր ստորաբաժանումների (այդ թվում՝ նաև Վարչության) (չի վերաբերում անհատների կամ անհատների խմբի կողմից առաջարկվող գաղափարներին) կողմից առաջարկվում է իրականացնել Բանկի ռազմավարական խնդիրներին ուղղված կամ ռազմավարությանն առնչվող որոշակի արդյունք, արժեք ստանալու նպատակով, որը սակայն դեռ չի հաստատվել և ստացել նախագծի կարգավիճակ: Գաղափարը

Վարչությանն է փոխանցվում և հաստատվում սույն ընթացակարգով սահմանված կարգով (այն գաղափարները, որոնցով առաջարկվող աշխատանքների ծախսը գերազանցում է Կենտրոնական բանկի կողմից սահմանված սահմանաչափը, պետք է հաստատվեն նախագծային կոմիտեում՝ պահպանելով սույն ընթացակարգի մեթոդաբանությունը):

- 3) **Նախագծային առաջարկի հիմնավորում** (այսուհետ՝ Հիմնավորում) (Business Case) - գաղափարի վերլուծության ընթացքում բացահայտված խնդիրների, դրանց լուծման ուղղությունների նկարագրություն և դրանց արդյունավետության հիմնավորում ու համաձայնեցում՝ հաշվի առնելով առկա սահմանափակումները: Հիմնավորումը մշակվում է բիզնես վերլուծաբանի կողմից և համաձայնեցվում Պրոդուկտի սեփականատիրոջ հետ:
- 4) **Նախաձեռնություն** (Initiation) - սույն ընթացակարգով սահմանված հայտի միջոցով Վարչությանը փոխանցված Գաղափար, որը նախնական վերլուծության արդյունքում չի հակասել Կենտրոնական բանկի ռազմավարությանը, և մշակվել է համապատասխան հիմնավորում:
- 5) **Նախագիծ** (Project) – Կենտրոնական բանկի ռազմավարական խնդիրներին ուղղված կամ ռազմավարությանն առնչվող արդյունքի հասնելու համար նախանշված ժամանակավոր գործընթաց, որն ունի որոշակի սկիզբ և ավարտ ու իրականացվում է նախանշված որակական չափանիշներին համապատասխան՝ սահմանված ժամկետի և ծախսերի շրջանակներում:
- 6) **Նախագծային կոմիտե** (Project Steering Committee) – նախագծի վերաբերյալ որոշումներ կայացնող բարձրագույն օղակ, որը բաղկացած է մշտական անդամներից (նույնն են բոլոր նախագծերի համար) և փոփոխվող անդամներից (կախված նախագծից՝ կարող են փոփոխվել):
- 7) **Պրոդուկտի սեփականատեր** (Product Owner) – անձ (միայն մեկ), ով ստանում է նախագծի վերջնական արդյունքը և պատասխանատու է նախագծի արդյունքի համար: Պրոդուկտի սեփականատեր կարող են հանդիսանալ Կենտրոնական բանկի առանձնացված կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարները:
- 8) **Նախագծի հովանավոր** (Project Sponsor) – նախագծի ժամկետների, բյուջեի և շրջանակի վերաբերյալ որոշում կայացնող անձ, ով պատասխանատու է Նախագծի ընդհանուր հաջողության համար, ներառյալ հաջողության չափանիշների սահմանումը և ծրագրի հաջողության ապահովումը: Հովանավորը պետք է լինի ակտիվ, ներգրավված և պատրաստակամ՝ օգնելու ծրագրի ղեկավարին և ծրագրային թիմին արդյունքների հասնելու համար: Նախագծի հովանավոր կարող է հանդիսանալ Պրոդուկտի սեփականատերը կամ այլ, հիմնականում հաստիքով ավելի բարձր անձ:

- 9) **Նախագծի ղեկավար** (*Project Manager*) - մասնագետ, ով պատասխանատու է նախագծի անձնագրով սահմանված պահանջների շրջանակում անհրաժեշտ աշխատանքների իրականացման ընթացքի կառավարման համար:
- 10) **Նախագծի շահագրգիռ ստորաբաժանում/կողմ** (*Stakeholder Division*) – ստորաբաժանումներ, որոնք՝
- կարող են ազդեցություն կրել նախագծի իրականացումից՝ ուղղակի կամ անուղղակի,
 - կարող են ազդել նախագծի իրականացման գործընթացների վրա,
 - հետաքրքրված են նախագծի իրականացմամբ:
- 11) **Նախագծի անձնագիր** (*Project Charter*) – հակիրճ փաստաթուղթ, որն ուղեկցում է նախագծին՝ իրականացման ողջ ընթացքում և ամփոփ նկարագրում է նախագիծը, ներառյալ դրա նպատակները, շահագրգիռ կողմերին և իրականացման մեխանիզմները: Յուրաքանչյուր շահագրգիռ կողմ նախագծի անձնագրի հիման վրա պատկերացում է կազմում, թե ինչ է իրենից ներկայացնում նախագիծը, ինչի համար է այն իրականացվում, և ինչ արժեք է այն ստեղծելու:
- 12) **Օգտագործողի ձեռնարկ** (*User Manual*) - փաստաթուղթ, որը նկարագրում է, թե ինչպես պետք է օգտագործողները կիրառեն կոնկրետ արդյունքը պրակտիկայում: Օգտագործողի ձեռնարկը մշակելու համար նախագծի իրականացման ընթացքում ներգրավվում է համապատասխան մասնագետ ներքին և/կամ արտաքին ռեսուրսներից՝ հաշվի առնելով նախագծի մեծությունը և տեսակը:
- 13) **Ֆունկցիոնալ նկարագիր** (*Functional Specification*) - փաստաթուղթ, որը նկարագրում է նախագծի արդյունքի բոլոր պահանջները, ֆունկցիոնալ և օգտագործելիության բնութագրերը և առանձնահատկությունները, ինչպես նաև նախագծի ընդհանուր նպատակը՝ թե կոնկրետ ինչ խնդիր է փորձում լուծել օգտագործողը/սեփականատերը տվյալ նախագծի իրականացմամբ. այն մշակվում է բիզնես վերլուծաբանի կողմից՝ սեփականատիրոջ կողմից ներկայացված պահանջի հիման վրա: Այն դեպքերում, երբ նախագծի շրջանակներում նախատեսվում է համակարգի ձեռքբերում կամ մշակում, ֆունկցիոնալ նկարագիրը պետք է բավարար լինի համապատասխան մասնագետների կողմից գնման գործընթացի՝ մրցույթի կազմակերպման և/կամ ծրագրի մշակման համար:
- 14) **Ընդունման թեստ** (*Acceptance Test*) – թեստ, որը հավաստում է, որ ստացված արդյունքը համապատասխանում է սահմանված պահանջներին, ֆունկցիոնալ նկարագրին և ընդունելի է սեփականատիրոջ, անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև շահագրգիռ կողմերի համար:
- 15) **Նախագծային թիմ** (*Project Team*) – նախագծի իրականացմամբ հետաքրքրված և գործընթացում ներգրավված մարդկանց խումբ: Նախագծային թիմի նպատակն է մասնակցել նախագծի կառավարման և իրականացման գործընթացին: Նախագծային թիմը ձևավորվում և կառավարվում է նախագծի ղեկավարի կողմից՝

համապատասխան ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ համաձայնեցմամբ և նախագծի կառավարման փուլից կախված՝ կարող է մոդիֆիկացվել/վերաձևավորվել: Նախագծի իրականացման գործընթացի և դրա ընթացքում նախնական հաստատված փաստաթղթերի դրույթների փոփոխության վերաբերյալ որոշումներ կայացնող և պատասխանատու է նախագծային թիմը (*բացառությամբ՝ այն դեպքերի, երբ փոփոխությունները հաստատվում են նախագծային կոմիտեի կողմից*):

- 16) **Նախագծի սառեցում** (*Project Suspension*) - նախագծի կարգավիճակ, երբ նախագիծը կասեցվում է չնախատեսված հանգամանքների ի հայտ գալու պատճառով: Նախագծի սառեցման մասին որոշումը կայացվում է Նախագծային կոմիտեի կողմից: Նախագիծը սառեցման ռեժիմից դուրս բերելու 2 տարբերակ կա՝ դադարեցում և վերսկսում:
- 17) **Նախագծի դադարեցում** (*Project Termination*) - նախագծի կարգավիճակ, երբ նախագիծը դադարեցվում է անկախ իրականացման փուլից: Նախագծի դադարեցումը տեղի է ունենում, երբ որոշվում է վերջնական դադարեցնել իրականացվող աշխատանքները: Նախագծի դադարեցման մասին որոշումը կայացվում է Նախագծային կոմիտեի կողմից:
- 18) **Թեստերի սցենարներ** (*Test Scenarios*) - սցենարներ, որոնք ստուգում են նախագծի արդյունքում ստացված արդյունքի ամբողջական ֆունկցիոնալությունն, արդյոք բիզնես գործընթացներն ու հոսքերը համահունչ են ֆունկցիոնալ պահանջներին, ինչպես նաև օգտագործվում են թեստեր ստեղծելու համար: Թեստերի սցենարները մշակվում են թեստավորման մասնագետների կողմից և պարտադիր փաստաթղթավորվում են:
- 19) **Նախագծային բյուջե** (*Project Budget*) - Նախագծի իրականացման համար պահանջվող ռեսուրսների ընդհանուր գնահատված արժեքն է: Այն սահմանում է ծախսերի ակնկալիքները և անհրաժեշտ է նախագծի հաստատումը ստանալու, միջոցները ճիշտ ժամանակին պատրաստ լինելու և կատարողականը չափելու հարցում: Այն գործիք է, որը թույլ է տալիս Նախագծի ղեկավարին ստուգել՝ արդյոք նախագիծը համապատասխանում է պլանավորված ծախսերին, թե ոչ: Նախագծի բյուջեն դինամիկ փաստաթուղթ է, որը շարունակաբար թարմացվում է Նախագծի ընթացքում: Նախագծի բյուջեն Նախագծային կոմիտեի կողմից հաստատվելուց հետո պետք է հաստատվի նաև բյուջետային հանձնաժողովի ընթացակարգի համաձայն:
- 20) **Բյուջեի թույլատրելի շեղում** (*Budget Tolerance*) - Բյուջեի թույլատրելի շեղումը/հանդուրժողականությունն այն սահմանն է, որի շրջանակներում նախագծային թիմը կարող է շեղվել բյուջեից առանց նախագծային կոմիտեին զեկուցելու (*Նախագծի ժամկետի ցանկացած փոփոխություն, որը ենթադրում է նախագծի բյուջեի ամբողջական կամ մասնակի տեղափոխություն հաջորդ ֆինանսական տարի, պետք է իրականացվի բանկում գործող բյուջեպային*

գործընթացներին համապատասխան՝ համաձայն հաստատված քաղաքականության և այլ ընթացակարգերի): Թույլատրելի շեղման չափը յուրաքանչյուր նախագծի համար հաստատում է Նախագծային կոմիտեն:

21) **Ժամկետի թույլատրելի շեղում (Deadline Tolerance)** - Ժամկետի թույլատրելի շեղումը/հանդուրժողականությունն այն սահմանն է, որի շրջանակներում նախագծային թիմը կարող է շեղվել ժամկետից առանց նախագծային կոմիտեին զեկուցելու: Թույլատրելի շեղման չափը յուրաքանչյուր նախագծի համար հաստատում է Նախագծային կոմիտեն (Նախագծի ժամկետի ցանկացած փոփոխություն, որը ենթադրում է նախագծի բյուջեի ամբողջական կամ մասնակի տեղափոխություն հաջորդ ֆինանսական տարի, պետք է իրականացվի բանկում գործող բյուջեպային գործընթացներին համապատասխան՝ համաձայն հաստատված քաղաքականության և այլ ընթացակարգերի):

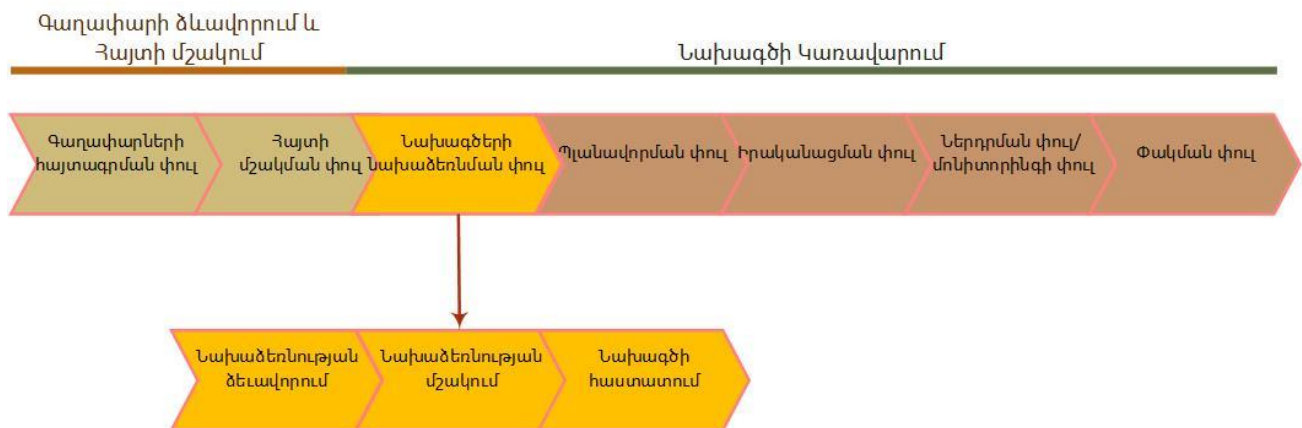
22) **Նախագծային կոմիտե ներկայացվող փաստաթղթեր (Document Package)** – փաստաթղթերի համախումբ (Նախագծի հովանավորի հաստատմամբ՝ կոմիտեին ներկայացվող, ինչպես նաև նախագծի իրականացման ընթացքում ստեղծվող փաստաթղթերում հնարավոր են շեղումներ ընթացակարգում ներկայացվածից՝ կախված նախագծի բնույթից), որի հիման վրա Նախագծային կոմիտեն կայացնում է նախագծի հետագա ընթացքի վերաբերյալ որոշում, որը նվազագույնը ներառում է՝

- Նախագծային առաջարկի հիմնավորում կամ նախաձեռնությունը հիմնավորող այլ փաստաթուղթ,
- Նախագծի նախնական պլան,
- Նախագծի օգուտները նկարագրող փաստաթուղթ,
- Նախագծի նախնական բյուջե,
- Նախագծի անձնագիր:

ԳԼՈՒԽ 2. ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԵՎ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՅՏԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄԸ ԵՎ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԶԵՎԱՎՈՐՈՒՄՆ ՈՒ ԻՐԱՎԱՆԱՑՈՒՄՆ ԱՌԱՆՑ ՎԱՐՉՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ԵՎ ՎԱՐՉՈՒԹՅԱՆ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՄԲ

4. Կենտրոնական բանկում Գաղափարների ձևավորումը, հայտերի մշակումը, ինչպես նաև Նախագծերի կառավարումը կարող են իրականացվել ինչպես Վարչության ներգրավմամբ, այնպես էլ առանց դրա՝ կախված նախագծերի մեծությունից, կարևորությունից, գործող տարբերակի մշակման մեջ վարչության մասնակցությունից և բարդությունից: Պրոդուկտի սեփականատերն ինքն է որոշում կայացնում ներգրավել Վարչությանը Հայտերի մշակման և/կամ նախագծերի կառավարման գործընթացներում, թե ոչ՝ հաշվի առնելով ներքոնշյալ մոտեցումներն ու սահմանափակումները:

5. Կենտրոնական բանկում ձևավորված գաղափարները և մշակված հայտերը (*անկախ մշակողից և իրականացնողից*) պետք է ներկայացվեն Նախագծային կոմիտեին՝ հաստատման և նախագծի կարգավիճակ ստանալու նպատակով:
6. Կենտրոնական բանկում իրականացվող բոլոր նախագծերը (*անկախ իրականացնողից*) հաշվառվում և փաստաթղթավորվում են նախագծերի շտեմարանում (*Վարչությանը կից համակարգում*): Նախագծի գրանցումը և հաշվառումը շտեմարանում կարող է իրականացվել անմիջապես պրոդուկտի սեփականատիրոջ կողմից, որի ամբողջականությունը ստուգվում և հաստատվում է Վարչության կողմից:
7. Վարչության ամբողջական ներգրավմամբ հայտերի մշակումը և Նախագծերի ձևավորումն ու իրականացումը ներառում են հետևյալ փուլերը.



ԳԼՈՒԽ 3. ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ՀԱՅՏԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

8. Գաղափարների ձևավորման և Հայտերի մշակման գործընթացն իրենից ներկայացնում է նախաձեռնողի մոտ ծագած գաղափարը նախագծային առաջարկի փոխակերպման գործընթաց, որին վարչության մասնակցությունը կարող է լինել ամբողջական կամ խորհրդատվական: Վարչության ներգրավվածությունը հայտերի մշակման մեջ կարող է սահմանափակվել խորհրդատվությամբ, եթե հայտերի մշակումը կամ վերլուծությունը նախատեսվում է պատվիրակել այլ կառույցի, կամ այն ունի իրագործման խիստ վերջնաժամկետ, որի պահպանման մասին Վարչությունում բավարար համոզմունք առկա չէ, ինչպես նաև այլ հիմնավոր հանգամանքներում: Այս դեպքում Վարչության խորհրդատվական դերը գործընթացում հստակ ամրագրվում է: Միայն խորհրդատվական մասնակցության դեպքում Վարչության մասնակցությունը ներառում է աջակցություն սույն ընթացակարգով սահմանված փաստաթղթերի կազմման գործում, ինչպես նաև գրավոր կարծիք կամ խորհրդատվություն փաստաթղթերում նկարագրված փոփոխությունների իրագործման վերաբերյալ: Վարչության ամբողջական ներգրավվածությամբ տվյալ գործընթացը կազմակերպվում է հետևյալ փուլերով՝

1) Գաղափարների հայտագրման փուլ,

2) Հայտերի մշակման փուլ:

9. Գաղափարների հայտագրման փուլում իրականացվում է Կենտրոնական բանկի ստորաբաժանումների առջև ծագած խնդիրների, առաջարկների հավաքագրում և գրանցում, դրանց նախնական ձևակերպում և հերթագրում: Գաղափարների հայտագրման գործընթացը ներառում է **Հայտի ներկայացումը և հերթագրումը:**

10. Նախաձեռնող կողմն ըստ Հավելված 1-ում ներկայացված ձևանմուշի լրացնում է Գաղափարի ներկայացման հայտը և Վարչության կողմից տրամադրված մեխանիզմով ներկայացնում է այն: Ներկայացված հայտը ստանում է հերթական համար՝ ըստ գրանցման ժամկետի և հաջորդականության: Առաջարկները դիտարկվում են Վարչության կողմից՝ ըստ հերթական համարների՝ հաշվի առնելով Վարչության առկա ռեսուրսները: Նախաձեռնողը պետք է հնարավորություն ունենա տեսնել հայտի հերթական համարը և կարգավիճակը:

11. Գաղափարի հեղինակը անհրաժեշտության դեպքում կարող է դիմել Նախագծային կոմիտեին՝ առաջարկելով դիտարկել իր առաջարկն արտահերթ՝ հաշվի առնելով դրա կարևորությունն ու հրատապությունը: Նախագծային կոմիտեի որոշման հիման վրա հայտի համարը և առաջնայնությունը հերթում կարող են փոփոխվել կամ մնալ նույնը:

12. Հայտերի մշակման փուլի ընթացքում իրականացվում է գաղափարի ուսումնասիրություն, կարիքների գնահատում, խնդիրների վերհանում: Հայտերի մշակման այս փուլում Վարչությունը լրացնում է Հիմնավորումը՝ անհրաժեշտության դեպքում համապատասխանեցնելով կամ փոփոխելով գաղափարը/առաջարկը և համաձայնեցնելով նախաձեռնող կողմի հետ: Հայտի մշակման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

1) Հայտի սրացում,

2) Հայտի մշակում,

3) Փուլի ավարտը:

13. Վարչությունը, ստանալով գաղափարի հայտը, դիտարկում է դրա ամբողջականությունն ու ճշտությունը: Վարչության պետի կողմից նշանակվում է պատասխանատու Նախագծի ղեկավար ստացված հայտի համար՝ հանձնելով նրան ստացված հայտը՝ հետագա գործընթացները կազմակերպելու համար: Նախագծում ներգրավվում է նաև բիզնես վերլուծությունների բաժինը: Գաղափարի հայտի փոխանցումն իրականացնելուց հետո դրա կարգավիճակը համակարգում փոխվում է Վարչության կողմից, և այն ստանում է ընթացիկ կարգավիճակ:

14. Ստանալով հայտը՝ Նախագծի ղեկավարը, ներգրավելով նաև Բիզնես վերլուծությունների բաժնի աշխատակցին, կապ է հաստատում Նախաձեռնողի հետ և սկսում աշխատանքը: Վերլուծաբանը շահագրգիռ ստորաբաժանումներին ներգրավելով՝ մշակում է Նախագծային առաջարկի հիմնավորումը՝ համաձայն

Հավելված 2-ի և այն համաձայնեցնում նախաձեռնողի հետ (համաձայնությունը հավաստվում է երկու կողմերի ստորագրությամբ):

15. Հայտի մշակման ամբողջ ընթացքում բիզնես վերլուծությունների բաժնի համապատասխան աշխատակիցը վարում և ընդհանուր հասանելիության տիրույթում տեղադրելու միջոցով բոլոր շահագրգիռների հետ հաղորդակցում, համաձայնեցնում է նախաձեռնության ընթացիկ հաշվետվությունը:
16. Հայտի մշակման շուրջ իրականացված աշխատանքի արդյունքում գաղափարի զարգացման և խնդրի լուծման տեսանկյունից Շահագրգիռ որևէ կողմի և բիզնես վերլուծությունների բաժնի կարծիքների տարբերության դեպքում կողմերը կարող են դիմել Նախագծային կոմիտե՝ հետագա աշխատանքների ուղղությունները հստակեցնելու նպատակով (Նախագծային կոմիտեի կանոնակարգին համաձայն):
17. Հայտի մշակումը համարվում է ավարտված հետևյալ դեպքերում.
 - 1) Հայտի մշակման շուրջ իրականացված աշխատանքի արդյունքում բիզնես վերլուծաբանը նախապատրաստել, և Նախաձեռնող կողմը ստորագրել է համապատասխան Հիմնավորումը: Վարչության խորհրդատվական մասնակցության դեպքում ստացվել է Վարչության գրավոր եզրակացություն ներկայացված Հիմնավորման վերաբերյալ:
 - 2) Հայտի վերլուծության և գաղափարի ուսումնասիրության աշխատանքների իրականացման արդյունքում կողմերը եկել են եզրակացության, որ այլևս իմաստ չունի շարունակել ուսումնասիրությունները, քանի որ լուծումները բավարար կամ ընդունելի չեն:
18. Հայտի մշակման փուլի փակման մասին որոշման կայացումից հետո Նախագծի ղեկավարը համակարգում փոխում է Հայտի կարգավիճակը և նշում է պատճառը: Բոլոր նախապատրաստված փաստաթղթերն ու ուսումնասիրությունների արդյունքները պահպանվում են:

ԳԼՈՒԽ 4. ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

19. Նախագծի կառավարման գործընթացը ներառում է համապատասխան փաստաթղթերի ստեղծումից մինչև նախագծի ավարտն ընկած բոլոր գործողություններն ու փուլերը: Նախագծի կառավարման հիմնական նպատակն արդեն ձևավորված նախագծային առաջարկի վերափոխումն է նախագծի՝ համապատասխան փաստաթղթերի հավաքագրման և այն նախագծային կոմիտեին ներկայացնելու միջոցով: Նախագծերի կառավարման կարևորագույն ֆունկցիան նախագծի հաստատումից հետո դրա պլանավորման, իրականացման, ներդրման/մոնիտորինգային և փակման աշխատանքների համակարգումն ու կառավարումն է: Նախագծի կառավարման փուլերը կարող են տեղի ունենալ ինչպես

հաջորդական, այնպես էլ զուգահեռաբար կախված նախագծի առանձնահատկություններից և կառավարման մեթոդաբանությունից:

20. Նախագծերի կառավարումը բաղկացած է հետևյալ փուլերից.

- 1) Նախագծերի նախաձեռնման փուլ,
- 2) Պլանավորման փուլ,
- 3) Իրականացման փուլ,
- 4) Ներդրման/մոնիթորինգի փուլ,
- 5) Նախագծի փակման փուլ:

21. Նախագծերի նախաձեռնման փուլը ներառում է հայտի մշակման ավարտին (*կամ դրա բացառմամբ*) ձևավորված բիզնես առաջարկից նախագծային առաջարկի վերափոխման գործընթացը: Այս փուլի ավարտին նախագծային թիմի և նախագծի ղեկավարի կողմից մշակված նախագծային փաթեթը ներկայացվում է նախագծային կոմիտեին հետագա կարգավիճակի հստակեցման և նախագծի հաստատման համար: Նախագծի նախաձեռնման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

- 1) Նախագծային թիմի ձևավորում,
- 2) Շահագրգիռ կողմերի բացահայտում,
- 3) Նախագծի անձնագրի մշակում (*Charter*),
- 4) Նախնական պլանի մշակում,
- 5) Նախագծի օգուտների և ծախսերի հաշվարկ,
- 6) Նախագծի հաստատում նախագծային կոմիտեի կողմից:

22. Հայտի մշակման փուլի ավարտին մշակված փաստաթղթերը (Նախագծային առաջարկի հիմնավորում և, առկայության դեպքում, նախաձեռնությունը հիմնավորող այլ փաստաթղթեր) բիզնես վերլուծությունների բաժնի աշխատակցի և սեփականատիրոջ կողմից փոխանցվում են Նախագծերի կառավարման բաժնին, որի շրջանակներում դիտարկվում և հաստատվում/ստորագրվում են: Նախագծի ղեկավարն իրավունք ունի փաստաթղթերը վերադարձնելու լրամշակման՝ հիմնավորելով դրանց թերի լինելը: Նախագծի ղեկավարը բիզնես նպատակը ներկայացնող փաստաթղթային փաթեթի (Նախագծային առաջարկի հիմնավորում և, առկայության դեպքում, նախաձեռնությունը հիմնավորող այլ փաստաթղթեր) հաստատումից հետո սկսում է թիմի ձևավորումը՝ ներգրավելով փորձագետների տարբեր ստորաբաժանումներից ու դրսից՝ կախված անհրաժեշտությունից՝ համաձայնեցնելով համապատասխան ստորաբաժանումների ղեկավարների հետ: Նախագծային թիմը նախագծի իրականացման տարբեր փուլերում կարող է վերաձևավորվել/համալրվել:

23. Նախագծի ղեկավարի կողմից բացահայտվում և դասակարգվում են նախագծի հնարավոր բոլոր շահագրգիռ կողմերը: Նախագծի շահագրգիռ կողմերի բացահայտման նպատակն է հասկանալ, թե ովքեր/որ ստորաբաժանումներն ինչպես

և ինչքանով կարող են ազդել կամ ազդեցություն կրել տվյալ նախագծի իրականացումից: Շահագրգիռ կողմերի բացահայտումը հնարավորություն է տալիս հասկանալ նրանց կարևորությունը նախագծի իրականացման համար և ճիշտ պլանավորել հետագա հաղորդակցումը: Նախագծի ղեկավարի կողմից նախնական կապ է հաստատվում բացահայտված շահագրգիռ կողմերի հետ և պատրաստվում շահագրգիռ կողմերի ռեգիստր փաստաթուղթը՝ համաձայն Հավելված 3-ի: Ռեգիստրը նախագծի կառավարման հետագա փուլերում կարող է փոփոխվել/համալրվել:

24. Նախագծի ղեկավարը մշակում է նախագծի անձնագիրը հավելված 4-ին համապատասխան: Նախագծի անձնագիրը ներկայացվում է նախագծային թիմին և հաստատվում կողմերի ստորագրությամբ: Նախագծի անձնագրի մշակման փուլում որոշվում է նաև նախագծի իրականացման մեթոդաբանությունը և նշվում անձնագրի մեջ: Նախագծի անձնագրում առանձին կետերով նշվում են նաև նախագծի ժամկետի և բյուջեի թույլատրելի շեղումները:
25. Նախագծի ղեկավարը նախագծի անձնագրի հիման վրա մշակում է նախագծի իրականացման նախնական, մոտավոր պլան: Նախնական պլանում կանխատեսվում են անհրաժեշտ ժամկետը, ռեսուրսներն ու աշխատանքի շրջանակը: Նախնական պլանը համաձայնեցվում և հաստատվում/ստորագրվում է Պրոդուկտի սեփականատիրոջ, Նախագծի հովանավորի և նախագծային թիմի կողմից:
26. Պրոդուկտի սեփականատերը մշակում և ներկայացնում է նախագծի իրականացումից ակնկալվող օգուտները նկարագրող փաստաթուղթը, իսկ նախագծի ղեկավարը՝ նախագծի մոտավոր ծախսերը/բյուջեն նկարագրող փաստաթուղթը: Փաստաթղթերը համաձայնեցվում և հաստատվում/ստորագրվում են նախագծային թիմի, Պրոդուկտի սեփականատիրոջ և Նախագծի հովանավորի կողմից: Ծախսերի հաշվարկում գնումների մասի գնահատականը, անհրաժեշտության դեպքում, նախագծի ղեկավարի նախաձեռնությամբ, տալիս է թիմում ներգրավված գնումների մասնագետը առանձին հավելվածի տեսքով:
27. Նախագծի ղեկավարը, սեփականատերը և հովանավորը մշակված ամբողջական նախագծային փաթեթը ներկայացնում են նախագծային կոմիտեի նիստին: Հավանության արժանանալու դեպքում նախագիծը հաստատվում է (նախաձեռնությունը վերածվում է նախագծի), ինչը նշանակում է, որ նախագծի ղեկավարին տրվում է իրավասություն՝ օգտագործելու նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները և կառավարելու նախագիծը՝ համաձայն սահմանված ժամկետների, ռեսուրսների, բյուջեի և շրջանակի (scope): Նախագծի կարգավիճակ ստանալուց անմիջապես հետո նախագծի ղեկավարը նախաձեռնության կարգավիճակը հարթակում փոխում է նախագծի և նախապատրաստված փաստաթղթերը՝ ստորագրություններով ու կոմիտեի հաստատմամբ ներբեռնում է համակարգ: Կոմիտեի կողմից հավանության

չարժանանալու դեպքում փաթեթը կարող է ուղարկվել լրամշակման, կամ նախաձեռնությունը կարող է դադարեցվել: Այս դեպքերում ևս նախագծի ղեկավարի կողմից համակարգում կատարվում է կարգավիճակի փոփոխություն՝ տալով լրամշակման ուղարկվածի, դադարեցվածի կամ սառեցվածի կարգավիճակ, և նախապատրաստված փաստաթղթերը ներբեռնվում են համակարգ:

28. Նախագծի հաստատումից մինչև իրականացմանն անցնելը նախագիծն անցնում է պլանավորման փուլով, որն իրենից ենթադրում է նախագծի իրականացման գործողությունների մանրակրկիտ պլանավորում և հաշվարկ: Պլանավորման փուլի հիմնական նպատակը նախագծի իրականացման փուլի ընթացքում ռեսուրսների հասանելիության և գործընթացների հաջորդականության, ժամկետայնության և աշխատանքների շրջանակի ամբողջականության ու համապատասխանության ապահովումն է: Նախագծի պլանավորման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

- 1) Նախագծի աշխատանքների տրոհման կառուցվածքային սխեմայի պատրաստում,
- 2) Ռիսկերի ռեգիստրի պատրաստում,
- 3) Նախագծի իրականացման պլանի մշակում,
- 4) Նախագծային թիմի վերաձևավորում,
- 5) Նախագծի հաղորդակցման պլանի մշակում,
- 6) Նախագծի մեկնարկ:

29. Նախագծի ղեկավարը՝ բիզնես վերլուծաբանի և սեփականատիրոջ օգնությամբ, պատրաստում և նախագծային թիմի հետ համաձայնեցնում է աշխատանքների տրոհման սխեմաները (*WBS*) (*WBS description*)՝ փաստաթղթերը:

30. Նախագծի ղեկավարը նախապատրաստում է նախագծի ռիսկերի կառավարման վերաբերյալ գործընթացի նկարագրություն (Ռիսկերի ռեգիստրը), որի հիման վրա կազմվում է ռիսկերի կառավարման պլան: Ռիսկերի չբացահայտման և/կամ ոչ պատշաճ գնահատման և/կամ ժամանակին չկառավարման արդյունքում նախագծի արդյունավետ և որակյալ կառավարումը կարող է կասկածի տակ դրվել:

31. Նախագծի ղեկավարի կողմից մշակվում և նախագծային թիմի հետ համաձայնեցվում է նախագծի իրականացման պլանը՝ համապատասխան նախնական պլանի և նախագծի անձնագրի, որը պետք է պարունակի՝

- 1) իրականացվելիք գործողությունների նկարագրությունը,
- 2) գործողության պատասխանատուն և համապատասխան պաշտոնը,
- 3) գործողության մեկնարկի ամսաթիվը,
- 4) գործողության ավարտի ամսաթիվը,
- 5) գործողությունների միջև եղած կապը/կախվածությունը,
- 6) գործողության կատարման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները,
- 7) տվյալ փուլի վերջնարդյունքը:

32. Նախագծի պլանի տվյալ կառուցվածքը հնարավորություն է տալիս իրականացնել անհրաժեշտ ռեսուրսների և ժամկետների հաշվարկ, ինչպես նաև կանխատեսել անհրաժեշտ ռեսուրսների բաշխվածությունն ու զբաղվածությունը նախագծի իրականացման յուրաքանչյուր ժամանակահատվածում:
33. Նախագծային փաթեթը կարող է ներառել նաև հավելյալ փաստաթղթեր և պլաններ՝ կախված նախագծի տեսակից, մեծության և բարդության չափից:
34. Նախագծային փաթեթի մեջ ցանկալի է ունենալ նաև «Մարդկային ռեսուրսների պլան», թե կոնկրետ թիմի անդամներից ինչ որակավորումներ, ինչ հմտություններ են ակնկալվում, որպեսզի թիմ ձևավորելուց պարզ լինի, թե ինչքանով են թիմի անդամները համապատասխանում այդ որակավորումներին: Չհամապատասխանելու կամ ոչ ամբողջական համապատասխանելու դեպքում պետք է դիմել պատվիրակման ծառայություններին:
35. Նախագծի հաստատումից և նախագծի պլանի կազմումից հետո նախագծի ղեկավարն իրականացնում է նախագծի նախապատրաստական փուլում ձևավորված նախագծային թիմի վերակազմավորում: Նախագծային թիմի անդամները կարող են պահպանվել, ավելանալ կամ պակասել՝ կախված նախագծի առանձնահատկություններից: Նախագծի իրականացման հետագա փուլերում ևս նախագծային թիմը կարող է փոփոխվել՝ կախված նախագծի կարիքներից, սակայն հիմնական թիմը պետք է ձևավորվի դեռևս պլանավորման փուլում և հնարավորության դեպքում մնա անփոփոխ մինչև նախագծի ավարտը:
36. Նախագծի իրականացման պլանի համաձայնեցումից հետո նախագծի ղեկավարը մշակում է նախագծի հաղորդակցման պլան (Communication plan)՝ համաձայն հավելված 5-ում ներկայացված ձևանմուշի: Նախագծի հաղորդակցման պլանի հիմնական նպատակը նախագծի շահագրգիռ կողմերին նախագծի վերաբերյալ տեղեկատվության փոխանցման եղանակների, գործիքների և հաճախականության որոշումն ու համաձայնեցումն է:
37. Նախագծի պլանավորման փուլն ավարտվում է նախագծի պլանավորման ընթացքում մշակված փաստաթղթերի հաստատմամբ/ստորագրմամբ նախագծային թիմի և հովանավորի կողմից: Այնուհետև նախագծի ղեկավարի կողմից կազմակերպվում է շահագրգիռ կողմերի հետ «Մեկնարկային հանդիպում» (Kick off meeting), որի ժամանակ նախագծի ղեկավարը՝
- 1) հայտարարում է նախագծի մեկնարկի վերաբերյալ,
 - 2) ներկայացնում է յուրաքանչյուր շահագրգիռ կողմի դերը և պարտականությունները,
 - 3) ներկայացնում է նախագծի շրջանակը,
 - 4) քննարկում է նախագծի հնարավոր ռիսկերը,

- 5) ներկայացնում է հաղորդակցման տեսակները, հաճախականությունները և մեթոդները,
- 6) ներկայացնում է նախագծի կառավարման համար պլանավորված մեթոդաբանությունը/մոտեցումը:
38. Նախագծի մեկնարկային հանդիպումը հավաստում է նախագծի իրականացման աշխատանքների սկիզբը:
39. Նախագծի իրականացման փուլը նախագծի պլանի իրագործման և արդյունքի ստացման գործողությունների համախումբն է: Նախագծի իրականացման փուլի հաջողությունը կախված է նախագծի ճիշտ պլանավորումից և իրագործման փուլի արդյունավետ կառավարումից: Նախագծի իրականացման փուլում նախագծային թիմի յուրաքանչյուր անդամ կատարում է իր դերը՝ նպաստելով նախանշված գործողությունների արդյունավետ իրականացմանը: Նախագծի իրականացման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.
- 1) *Նախագծի պլանով նախատեսված աշխատանքների կատարում,*
 - 2) *Ֆունկցիոնալ նկարագրի կամ Գործընթացի անձնագրի փոփոխության պատրաստում,*
 - 3) *Թեստավորման պլանի և սցենարների մշակում,*
 - 4) *Արդյունքի ստացում:*
40. Նախագծի պլանով նախատեսված աշխատանքների կատարումը տվյալ փուլում իրականացվում է նախագծային թիմի բոլոր անդամների կողմից: Նախագծային թիմում ներգրավված աշխատակիցները, ստանձնելով իրենց դերերը, իրականացնում են այն բոլոր նախանշված գործողությունները, որոնք հանգեցնում են պլանավորված արդյունքի ստացմանը: Նախագծի իրականացման փուլում առանձնահատուկ դեր ունի նախագծի ղեկավարը, ով կոորդինացնում է այդ բոլոր գործընթացներն ու գործառույթները:
41. Նախագծի ղեկավարի առջև դրված խնդիրներն են՝
- 1) կոորդինացնել նախագծի իրականացմամբ զբաղվող թիմի աշխատանքները,
 - 2) իրականացնել անհրաժեշտ բոլոր հաղորդակցությունները,
 - 3) կատարել քննարկումների, հանդիպումների ամփոփումներ և ուղարկել բոլոր շահագրգիռ կողմերին,
 - 4) կառավարել նախագծի իրականացման հետ կապված գործընթացները,
 - 5) հետևել, որ նախագիծն իրականացվի նախագծի անձնագրով սահմանված դրույթներին և շրջանակին համապատասխան,
 - 6) հսկել ծախսերը՝ համաձայն հաստատված բյուջեի,
 - 7) նախապատրաստել հաշվետվություններ:
42. Կախված փոփոխությունների փաթեթի տեսակից՝ այս փուլում կազմվում է ֆունկցիոնալ նկարագիր (հավելված 6) կամ Գործընթացի անձնագրի փոփոխություն

(կազմվում է բիզնես վերլուծաբանի կողմից) (հավելված 7): Նախագծի իրականացման փուլում նախագծային թիմում ընդգրկված բիզնես վերլուծաբանն իրականացնում է նախագծի ֆունկցիոնալ նկարագրի նախապատրաստումը: Նշված երկու փաստաթղթերը հետագայում հիմք են հանդիսանում նախագծի թեստավորման սցենարների մշակման և նախագծի արդյունքի ընդունման համար:

43. Իրականացման փուլի մաս է նաև նախագծի արդյունքի թեստավորման պլանի և սցենարների մշակումը, որը հնարավորություն է տալիս փաստել նախագծի արդյունքի համապատասխանությունը նախագծի ֆունկցիոնալ նկարագրին և սեփականատիրոջ պահանջներին: Նախագծի արդյունքի թեստավորումը, գնահատումն ու ընդունումը իրականացվում է 2 փուլով՝ նախագծային թիմում ներգրավված թեստավորողի կողմից և պրոդուկտի սեփականատիրոջ/լիազորված անձի կողմից: Թեստավորման այս 2 փուլերի համար պլաններն ու թեստավորման սցենարները մշակվում և փաստաթղթավորվում են թեստավորողի և պրոդուկտի սեփականատիրոջ կողմից՝ առանձին-առանձին՝ հիմք ընդունելով նախագծային թիմի և հովանավորի կողմից հաստատված ֆունկցիոնալ նկարագիրը կամ Գործընթացի անձնագրի փոփոխություն փաստաթուղթը: Թեստավորման ընթացքում ի հայտ եկած խնդիրներն, անհամապատասխանություններն ու թերությունները ևս փաստաթղթավորվում և ուղարկվում են համապատասխան մասնագետներին՝ ճշտումներ և ուղղումներ իրականացնելու համար: Թերությունների շտկումից հետո, ըստ անհրաժեշտության, պրոդուկտի կրկնակի թեստավորում է իրականացվում: Թեստավորման ավարտին ստորագրվում է ավարտական ընդունման ակտ՝ թեստավորողի, սեփականատիրոջ և թեստավորման գործընթացում (*ըստ անհրաժեշտության*) ներգրավված այլ շահագրգիռ ստորաբաժանումների կողմից:

44. Նախագծի իրագործման փուլում, կախված մի շարք օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ հանգամանքներից, հնարավոր են դեպքեր, երբ նախագծի՝ արդեն իսկ հաստատված/ստորագրված փաստաթղթերում կարիք է լինում փոփոխություններ իրականացնել: Նախագծային փաստաթղթերում փոփոխությունների իրականացման անհրաժեշտության դեպքում նախագծի ղեկավարի կողմից նախապատրաստվում է փոփոխման պահանջագիր (change request), որը քննարկվում է նախագծային թիմի կողմից: Թիմի կողմից փոփոխության պահանջը կարող է միանգամից հաստատվել պրոդուկտի սեփականատիրոջ, նախագծի հովանավորի և նախագծի ղեկավարի կողմից, եթե այն վերաբերում է նախագծի բյուջեի կամ կատարման ժամկետի փոփոխությանը թույլատրելի շեղման շրջանակներում, ֆունկցիոնալ պլանին կամ այլ նախագծային փաստաթղթերին, սակայն էականորեն չի ազդում նախնական նախագծային արդյունքի վրա: Մնացյալ բոլոր դեպքերում, ներառյալ նախագծային թիմում միակարծության բացակայությունը, փոփոխության պահանջը նախագծի

դեկավարը ներկայացնում է Նախագծային կոմիտեին, և միայն Նախագծային կոմիտեի հաստատումից հետո են կատարվում փոփոխությունները:

45. Նախագծի իրականացման փուլի ավարտական մասն արդյունքի նախնական տարբերակի ստացումն է՝ նախագծի պլանին համապատասխան: Այս փուլում ստացված արդյունքը դեռևս կարող է լրամշակվել և փոփոխվել՝ ելնելով հետագա փուլերում իրականացվող գործողություններից:

46. Նախագծի նախնական արդյունքի ստացման հաջորդ փուլը դրա ներդրումն ու ստուգումն է: Տվյալ փուլի կարևորությունն այն է, որ արդյունքի ներդրման և թեստավորման միջոցով նախագծային թիմը և սեփականատերը ստուգում են արդյունքի համապատասխանությունը նախնական ձևավորված պահանջներին: Ներդրման այս փուլը հնարավորություն է տալիս ստուգել և վերհանել/շտկել առկա խնդիրները (bug)՝ վերջնականապես համապատասխանեցնելով նախագծի արդյունքը մշակված ֆունկցիոնալ պահանջներին: Այս փուլը հնարավորություն է տալիս հետագայում նախագծի արդյունքը սեփականատիրոջը հանձնելուց համոզված լինել, որ այն լուծում է իր առջև դրված խնդիրը, և օգտագործման փուլում խնդիրներ չեն առաջանա: Ներդրման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

1) *Թեստավորման աշխատանքներ,*

2) *Օգտագործողի ձեռնարկի մշակում:*

47. Ներդրման գործընթացի կարևորագույն մասը Թեստավորումն է: Այն բաղկացած է 2 հիմնական փուլերից: Առաջին փուլում թեստավորումն անցկացվում է թեստավորման թիմի կողմից՝ նախապես, իրականացման փուլում մշակված ֆունկցիոնալ նկարագրին կամ Գործընթացների անձնագրի փոփոխություն փաստաթղթին համապատասխան մշակված պլանի և թեստավորման սցենարների համաձայն:

48. Թեստավորման գործընթացի այս փուլում բացահայտվում են ֆունկցիոնալ նկարագրից կամ Գործընթացների անձնագրի փոփոխությունից շեղումները, որոնք փաստաթղթավորվում և շտկվում են: Անհրաժեշտության դեպքում կիրառվում են հատուկ ծրագրեր կամ թեստավորման գործիքներ: Թեստավորման այս փուլում ներգրավվում են նաև անվտանգության համար պատասխանատու թիմի անդամները:

49. Թեստավորման թիմի կողմից թեստավորման գործընթացը հաջողությամբ ավարտելուց և արդյունքներն արձանագրելուց հետո աշխատանքներն անցնում են թեստավորման երկրորդ փուլ՝ ընդունման թեստավորում (*Acceptance Testing*): Երկրորդ փուլում թեստավորումն իրականացվում է սեփականատեր և, ըստ անհրաժեշտության, շահագրգիռ ստորաբաժանումների կողմից՝ ֆունկցիոնալ նկարագրին կամ Գործընթացների անձնագրի փոփոխություն փաստաթղթին համապատասխան՝ մշակված պլանի և սցենարների հիման վրա: Այս թեստավորումը հնարավորություն է տալիս ևս մեկ անգամ համոզվել, որ արդյունքը համապատասխանում է մշակված ֆունկցիոնալ նկարագրին կամ Գործընթացների

անձնագրի փոփոխությանը՝ անհրաժեշտության դեպքում փաստաթղթավորելով և շտկելով բացերը, ինչպես նաև փաստում է, որ ստացված արդյունքը լուծում է նախագծի հիմքում դրված խնդիրը: Երկրորդ փուլի թեստավորումը ևս հաջողությամբ ավարտելուց և արդյունքներն արձանագրելուց հետո իրականացվում են նախագծի պլանով սահմանված ներդրման աշխատանքները:

50. Թեստավորման գործընթացին զուգահեռ նախագծի պլանով սահմանված ժամկետներում նախագծային թիմում ներգրավված թեստավորողների կողմից մշակվում են նաև անհրաժեշտ օգտագործողի ձեռնարկները:

51. Նախագծի կառավարման վերջին փուլը նախագծի փակումն է: Նախագծի փակման գործընթացն իրենից ենթադրում է արդյունքների ամփոփում, փաստաթղթերի մշակում և դրանց պահպանում ու կիրառում հետագա նախագծերի պլանավորման, մեթոդաբանության մշակման և գործընթացների կատարելագործման ընթացքում: Նախագծի փակման փուլը ներառում է հետևյալ գործընթացները.

1) *Նախագծի փակման փաստաթղթերի մշակում,*

2) *Քաղված դասերի ամփոփում,*

3) *Գիտելիքների շտեմարանի թարմացում:*

52. Նախագծի փակման փուլում նախագծի ղեկավարը հավաստիանում է, որ պլանով սահմանված ամբողջ աշխատանքն ավարտված է՝ համաձայն նախագծի անձնագրով սահմանված պայմանների: Նախագծի ղեկավարը նախագծի փակման վերաբերյալ ամփոփ հաշվետվություն է ներկայացնում նախագծային թիմին, հովանավորին և կոմիտեին:

53. Նախագծի ղեկավարի կողմից կազմվում է «Հաջողությունների և քաղված դասերի մասին հաշվետվություն», որտեղ ներկայացվում են նախագծի իրագործման հետևանքով ձեռք բերված արդյունքները, այդ թվում՝ ներդրված նորամուծությունները:

54. Նախագծի ղեկավարի կողմից կազմակերպվում է ամփոփիչ հանդիպում բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ, որի ժամանակ՝

1) քննարկվում են հիմնական դասերը, որոնք ձեռք են բերվել նախագծի շրջանակում,

2) ներկայացվում են միջոցառումներ, որոնք անհրաժեշտ է ձեռնարկել՝ հետագայում նախագծերի իրականացման գործընթացը բարելավելու համար,

3) հայտարարվում է նախագծի փակման մասին:

55. Նախագծի ղեկավարի կողմից կազմված նախագծի հաշվետվությունը և Հաջողությունների և քաղված դասերի մասին հաշվետվությունն ու նախագծային մյուս ֆայլերը նախագծի ղեկավարի կողմից վերբեռնվում են Վարչությանը կից հարթակում: Նախագծի փակման փուլում Վարչության կողմից ուսումնասիրվում են ներկայացված հաշվետվությունները՝ նախագծերի կառավարման հետագա մեթոդաբանության մեջ լրացումներ և/կամ փոփոխություններ կատարելու նպատակով: