

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-1.2
<p>Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия)</p> <p>Версия 1.2/090321</p>		
Москва 2009		

Оглавление

1. Сфера применения	1
2. Нормативные ссылки	1
3. Глоссарий	2
4. Проектный менеджмент	2
5. Изменения	7
6. Приложения	8
Приложение 6.1. Глоссарий	8
Приложение 6.2. Опорные классификаторы.....	10
Приложение 6.3. Бизнес-процессы управления проектом.....	12
Приложение 6.4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД).....	14
Приложение 6.6. Инструменты управления проектами ЕСУП	15

1. Сфера применения

Евразийский стандарт управления проектами (далее ЕСУП) разрабатывается на основе лучших мировых достижений проектного менеджмента с учетом задач и особенностей Евразийской цивилизации.

До учреждения Евразийской Ассоциации управления проектами, основные идеи нового стандарта воплощены в корпоративном прототипе ЕСУП.

Корпоративный прототип ЕСУП необходим как инструмент для развития и внедрения идей нового стандарта.

В выполнении требований, установленных данным документом, задействованы руководство и сотрудники ООО "ЕЦУП" (далее Общество), а также партнеры и подрядчики, участвующие в проектах Общества.

Настоящий документ утверждается Генеральным директором Общества. Изменение статей документа находится в компетенции Генерального директора Общества по представлению участников проектов.

2. Нормативные ссылки

- 2.1. Конституция Российской Федерации
- 2.2. Анисимов С. Н. Управление проектами. Российский опыт. — М.: Вектор, 2006.
- 2.3. Доклад «Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России». Автор В.С. Палагин. Источник
http://www.epmc.ru/docs/Doklad_Strategiya%20razvitiya%20natsional'nyh%20modelei%20proektnogo%20menedzhmenta%20dlya%20Rossii.pdf
- 2.4. Дугин А.Г., «Геополитика постмодерна. Времена новых империй. Очерки геополитики XXI века» - СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2007.
- 2.5. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008.
- 2.6. Математические основы управления проектами / С. А. Баркалов, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова и др. / Под ред. В. Н. Буркова. — М.: Высшая школа, 2005.
- 2.7. Михеев В.Н., «Живой менеджмент проектов». - М, Эксмо, 2007, - 470 . (см.211-215)

- 2.8. Политика в области управления проектами ЕЦУП, Версия 01, январь 2008.
- 2.9. Прохоров А.П. Русская модель управления. - М.: Эксмо, 2007.
- 2.10. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
- 2.11. Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands.
- 2.12. Стандарт ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов".
- 2.13. Статья «[Финансовый кризис: время управлять проектами](http://www.epmc.ru/docs/Finansovyi%20krizis_vremya%20upravlyat%20proektami.pdf)». Авторы В.С. Палагин, Е.В. Карлинская, В.В. Чухлебов. Источник http://www.epmc.ru/docs/Finansovyi%20krizis_vremya%20upravlyat%20proektami.pdf.
- 2.14. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth Edition. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008. Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.
- 2.15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide. – 3rd Edition. Project Management Institute Inc., 2004.
- 2.16. BSI - British Standards Institution (<http://www.bsi-global.com>)
- 2.17. Das V-Modell (<http://ftp.uni-kl.de/pub/v-modell-xt/Release-1.2/Dokumentation/html/index.html?refer=http://ftp.uni-kl.de/pub/v-modell-xt/Release-1.2/Dokumentation/html/f618fbda66a418.html>)
- 2.18. DIN 69900, Teil 1 und 2, Projektwirtschaft: Netzplantechnik (1987)
- 2.19. DIN 69901, Projektwirtschaft: Projektmanagement - Begriffe (1987)
- 2.20. DIN 69902, Projektwirtschaft: Einsatzmittel - Begriffe (1987)
- 2.21. DIN 69903, Projektwirtschaft: Kosten und Leistung, Finanzmittel - Begriffe (1987)
- 2.22. DIN 69904, Projektwirtschaft: Projektmanagementsysteme - Elemente und Strukturen (2000)
- 2.23. DIN 69905, Projektwirtschaft: Projektabwicklung - Begriffe (1997)
- 2.24. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. International Project Management Association, Van Haren Publishing, Zaltbommel – NL, 2006.
- 2.25. ISO Project Management Standard - ISO 21500 (<http://www.iso.org/>)
- 2.26. Jaafari A. Project Management in the Age of Complexity and Change // Project Management J. – Newton Square, 2003, Vol.34, № 4, pp. 47-57.
- 2.27. PRINCE2 - PProjects IN Controlled Environments (<http://www.apmgroup.co.uk/PRINCE2/PRINCE2Home.asp>)
- 2.28. Project Management in China. Prof LU, Youjie and Prof. Dr. WANG, ShouQing, Dept of Construction Management, School of Civil Engineering, Tsinghua University, Beijing, China (<http://166.111.44.134/Paper/ProjectManagementinChina.pdf>)
- 2.29. Tanaka H. The Changing Landscapr of Project Management/ PM World Today, March 2005. /www.pmforum.org/featindex.htm
- 2.30. The Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS), (<http://www.globalpmstandards.org>)

3. Глоссарий

См. Приложение 6.1.

4. Проектный менеджмент

4.1. Проектный менеджмент - системное применение методов и инструментов управления различными функциональными областями проектов, портфелей и программ проектов в целях получения заданных результатов.

Проектный менеджмент включает управление проектами, программами и портфелями.



Рис. 1. Система проектного менеджмента

4.2. Управление проектами – системное применение методов и инструментов управления в целях получения заданных результатов проекта.

Участники проекта (команда проекта):

- 1 Инициатор проекта
- 2 Заказчик проекта
- 3 Спонсор проекта
- 4 Потребитель (потребители) продукта проекта
- 5 Руководитель (менеджер) проекта
- 6 Команда менеджера проекта:
 - 6.1 Менеджер по управлению предметной областью
 - 6.2 Менеджер по управлению изменениями
 - 6.3 Менеджер по управлению временем
 - 6.4 Менеджер по управлению стоимостью
 - 6.5 Менеджер по управлению качеством
 - 6.6 Менеджер по управлению человеческими ресурсами
 - 6.7 Менеджер по управлению коммуникациями
 - 6.8 Менеджер по управлению рисками
 - 6.9 Менеджер по управлению поставками
 - 6.10 Менеджер по безопасности бизнеса
 - 6.11 Другие специалисты
- 7 Инвесторы
- 8 Партнеры
- 9 Поставщики оборудования и материалов
- 10 Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта
- 11 Регулирующие органы
- 12 Другие участники

Жизненный цикл проекта:

- 1 Инициация проекта
- 2 Планирование проекта
- 3 Выполнение проекта
- 4 Завершение проекта

Жизненный цикл проекта может включать также другие фазы (этапы)

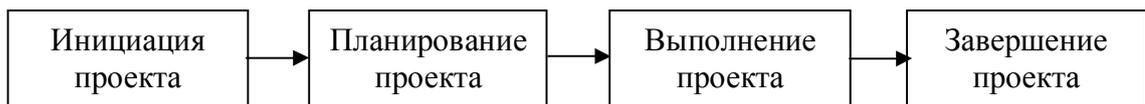


Рис. 2. Фазы (этапы) жизненного цикла проекта

Процессы управления проектом рассматриваются в разделе 4.5. Процессы проектного менеджмента.

Документы управления проектом – документы для организации работы системы управления проектом. Компоненты:

- 1 Устав проекта:
 - 1.1 Требования к проекту
 - 1.2 Необходимость проекта
 - 1.3 Цель проекта
 - 1.4 Менеджер проекта
 - 1.5 График проекта
 - 1.6 Участники проекта
 - 1.7 Распределение ответственности
 - 1.8 Допущения проекта
 - 1.9 Ограничения проекта
 - 1.10 Бюджет проекта
 - 1.11 Порядок регистрации изменений
 - 1.12 Устав проекта может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

Табл. 1. Содержание разделов Устава проекта

1. Требования к проекту	Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания участников проекта. Технические требования к проекту.
2. Необходимость проекта	Производственная необходимость, самое общее описание проекта или требования к продукту, который является предметом проекта. Реальная бизнес-ситуация, служащая обоснованием проекта с данными о прибыли на инвестиции
3. Цель проекта	Цель или обоснование проекта
4. Менеджер проекта	Информация о назначенном менеджере проекта и уровне его полномочий
5. График проекта	Расписание контрольных событий
6. Участники проекта	Участники проекта, их функции и порядок привлечения к проекту.
7. Распределение ответственности	Отношения между участниками проекта
8. Допущения проекта	Допущения относительно организации и окружения, а также внешние допущения
9. Ограничения проекта	Ограничения относительно организации и окружения, а также внешние ограничения
10. Бюджет проекта	
11. Порядок регистрации изменений	

2 Описание проекта:

- 2.1 Цели проекта и продукта
- 2.2 Требования к продукту или услуге и их характеристики
- 2.3 Критерии приемки продукта проекта
- 2.4 Границы проекта
- 2.5 Требования и результаты поставки проекта
- 2.6 Ограничения проекта
- 2.7 Допущения проекта
- 2.8 Первоначальная организация проекта
- 2.9 Первоначально сформулированные риски
- 2.10 Контрольные события расписания
- 2.11 Первоначальная иерархическая структура работ (ИСР)
- 2.12 Смета расходов с указанием порядка величин
- 2.13 Требования к управлению конфигурацией проекта
- 2.14 Требования к одобрению.
- 2.15 Описание проекта может включать и другие разделы.

3 План управления проектом:

- 3.1 План(ы) управления по этапу(ам) проекта (см. п.4.)
- 3.2 План управления содержанием проекта (см. п.5)
- 3.3 План управления изменениями проекта (см. п.5)
- 3.4 План управления расписанием проекта (см. п.5)
- 3.5 План управления стоимостью проекта (см. п.5)
- 3.6 План управления качеством проекта (см. п.5)
- 3.7 План управления человеческими ресурсами проекта (см. п.5)
- 3.8 План управления коммуникациями проекта (см. п.5)
- 3.9 План управления рисками проекта (см. п.5)
- 3.10 План управления поставками проекта (см. п.5)
- 3.11 План управления проектом может включать и другие разделы.

4 План управления по этапу проекта содержит:

- 4.1 Основные положения
- 4.2 Сфера применения
- 4.3 Нормативные ссылки
- 4.4 Термины
- 4.5 Бизнес-процессы управления по этапу(ам) проекта
- 4.6 Распределение ответственности
- 4.7 Порядок выполнения
- 4.8 Внесение изменений
- 4.9 План управления по этапу(ам) проекта может включать и другие разделы.

5 План управления функциональной областью содержит:

- 5.1 Основные положения
- 5.2 Сфера применения
- 5.3 Нормативные ссылки
- 5.4 Термины
- 5.5 Бизнес-процессы управления функциональной областью
- 5.6 Распределение ответственности
- 5.7 Порядок выполнения
- 5.8 Внесение изменений
- 5.9 План управления функциональной областью может включать и другие разделы.

6 Другие документы управления проектом разрабатываются на основании решений участников проекта, менеджера проекта и функциональных менеджеров.

Компетенции управления проектами. Рассматриваются в разделе 4.6. Компетенции

4.3. Управление программами

Программа проектов - комплекс из последовательно или одновременно выполняемых проектов, связанных участником проекта и единой целью, достижение которой в рамках одного проекта невозможно.

Компоненты: рассматриваются в ЕС Управление программами.

4.4. Управление портфелями

Портфель проектов - комплекс из одновременно или последовательно выполняемых проектов, связанных участником проекта, но не связанных единой целью.

Компоненты: рассматриваются в ЕС Управление портфелями.

4.5. Процессы проектного менеджмента

Процессы проектного менеджмента включают группу процессов управления проектом и группу процессов управления областями знаний (функциональными областями)

Большая часть процессов привязана к фазам (этапам) жизненного цикла проекта.

Некоторые процессы или их отдельные действия могут выполняться в нескольких фазах (этапах) проекта.

Процесс анализа и регулирования проекта распространяется на все фазы (этапы) проекта.

В составе каждого из процессов управления проектом содержатся элементы процессов управления областями знаний (функциональными областями).

Группа процессов управления проектом включает:

- 1 Процесс управления инициацией проекта
- 2 Процесс управления планированием проекта
- 3 Процесс организации и контроля выполнения проекта
- 4 Процесс анализа и регулирования проекта
- 5 Процесс управления завершением проекта



Рис. 3. Группа процессов управления проектом

Типовой процесс из группы процессов управления проектом включает подпроцессы:

- 1 Разработка концепции управления
- 2 Выбор функциональных областей для управления
- 3 Выбор инструментов управления
- 4 Разработка плана управления
- 5 Мониторинг и контроль

Группа процессов управления областями знаний (функциональными областями) включает:

- 1 Управление предметной областью
- 2 Управление изменениями
- 3 Управление временем
- 4 Управление стоимостью
- 5 Управление качеством
- 6 Управление человеческими ресурсами
- 7 Управление коммуникациями
- 8 Управление рисками
- 9 Управление поставками

Типовой процесс управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта включает:

- 1 Разработка концепции управления ФО
- 2 Разработка плана управления ФО
- 3 Управление ФО на этапе выполнения проекта
- 4 Мониторинг и контроль ФО
- 5 Управление ФО на этапе завершения проекта



Рис. 4. Система процессов управления областями знаний (ФО) и фазы (этапы) проекта

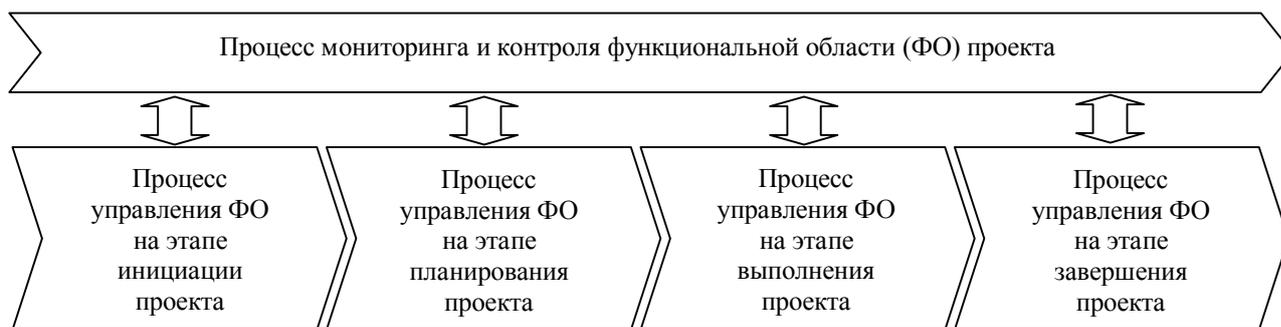


Рис. 5. Система процесса управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта

4.6. Компетенции проектного менеджмента

Компетенции проектного менеджмента задают базовый перечень знаний, умений и навыков необходимых менеджеру проекта для эффективной настройки применяемых стандартов и моделей на конкретный проект.

В случае необходимости, приведенный далее перечень дополняется новыми компетенциями.

Табл.2. Компоненты компетенций

1. Мироззренческие компетенции	2. Технические компетенции	3. Поведенческие компетенции	4. Контекстуальные компетенции
1 Традиция и прогресс в управлении проектами 2 Геополитические аспекты управления проектами 3 Цивилизационные аспекты управления проектами 4 Философия управления проектами 5 Национальные интересы и особенности в управлении проектами	1 Успешность управления проектом 2 Заинтересованные стороны 3 Требования и задачи проекта 4 Проектный риск и возможности 5 Качество 6 Проектная организация 7 Работа команды 8 Разрешение проблем 9 Структуры проекта 10 Замысел и итоговый продукт проекта 11 Время и фазы проекта 12 Ресурсы 13 Затраты и финансы 14 Закупки и контракты 15 Изменения 16 Контроль и отчетность 17 Информация и документация 18 Коммуникация 19 Пуск проекта 20 Закрытие проекта	1 Лидерство 2 Участие и мотивация 3 Самоконтроль 4 Уверенность в себе 5 Разрядка 6 Открытость 7 Творчество 8 Ориентация на результат 9 Продуктивность 10 Согласование 11 Переговоры 12 Конфликты и кризисы 13 Надежность 14 Понимание ценностей 15 Этика	1 Проектно-ориентированное управление 2 Программно-ориентированное управление 3 Портфельно-ориентированное управление 4 Осуществление проектов, программ и портфелей (ППП) 5 Постоянная организация 6 Предпринимательская деятельность 7 Системы, продукты и технология 8 Управление персоналом 9 Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда 10 Финансы 11 Юридические аспекты

5. Изменения

1.5.1 Все изменения и дополнения в настоящий регламент могут вноситься по представлению участников проектов и утверждаются Генеральным директором ЕЦУП.

Версия	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа

6. Приложения

Приложение 6.1. Глоссарий

EPS – Enterprise Project Structure, структурированный перечень проектов компании.

OBS - Organization Breakdown Structure, организационная структура проекта.

Short list – краткий список проектов, претендентов (конкурса, тендера), составленный на основе полного предварительного «длинного» списка. Длина краткого списка зависит от обстоятельств.

WBS - Work Breakdown Structure, структурная декомпозиция работ проекта.

Бизнес-инжиниринг – создание и применение бизнес-приложений при использовании системных и электронных моделей деятельности компаний и организаций.

Бизнес-план инвестиционного проекта – документ, подготовленный по результатам проработки инвестиционного проекта, содержащий в структурированном виде информацию о проекте, описание практических действий по осуществлению инвестиций, включая график реализации проекта, обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления вложений в основной капитал, финансовую модель, в обязательном порядке корректируемый на каждой стадии разработки инвестиционного проекта.

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценности для потребителя.

Бизнес-процессы верхнего уровня – обобщенное представление деятельности компании, ландшафт процессов.

Бизнес-процессы развития – не создают текущей прибыли, нацелены на ее получение в долгосрочной перспективе, обеспечивают развитие или совершенствование деятельности компании в перспективе.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, информацию о бизнес-процессе, управляет его ходом и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП) - региональная локализация и кастомизация мирового опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особенностями проектного менеджмента.

Жизненный цикл проекта – период времени от появления инвестиционного замысла и разработки бизнес-плана ИП, до момента достижения поставленной цели, получения продукта проекта.

Инвестиции – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционный проект (ИП) - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления вложений в основной капитал. Инвестиционный проект должен включать в себя также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Инжиниринг – предоставление услуг по созданию и эксплуатации объектов промышленности и инфраструктуры.

Инструменты проектного управления - методологические, организационные, технические средства для выполнения процессов и функций управления проектами.

Карта бизнес-процессов – графическое отображение системы бизнес-процессов.

Кастомизация (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям конкретного потребителя (например: изменение состава документации, комплектации поставки, функциональности, оформления, приведение в соответствие с нормами корпоративных стандартов потребителя и т.п.).

Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

Классификатор – систематизированный перечень наименований объектов, каждому из которых в соответствие дан уникальный код. Систематизация объектов производится согласно правилам распределения заданного множества объектов на подмножества (*классификационные группировки*) в соответствии с организационными признаками их различия или сходства.

Комплект инструментов ЕСУП - достаточная для большинства проектов выборка инструментов проектного управления.

Контроль - сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация корректирующих действий, если это необходимо.

Корпоративная архитектура (бизнес-модель) – это общая модель бизнеса, определяющая политику инвесторов, стратегии, продукты, технологии, процессы, структуры и информационную поддержку деятельности.

Корпоративная архитектура Компании – системное представление способов и документов в области организации, регламентации и управления деятельностью Компании.

Корпоративный прототип Евразийского стандарта управления проектами - прототип ЕСУП, разработанный ООО «ЕЦУП» и принятый для применения в проектах ООО «ЕЦУП» качестве корпоративного стандарта проектного менеджмента.

Локализация (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям местного рынка (например: перевод документации и надписей на органах управления на местный язык, приведение в соответствие с нормами местного законодательства и т.п.).

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Месторазвитие - согласно П.Савицкому, это «место», то конкретное пространство, - включая всю его структуру, и ландшафт, и особенности ведения хозяйства, и символические особенности, - где зародилась государственность или культура того или иного народа, и те области, где эта государственность и эта культура взвивались в дальнейшем, переосмысляя это же изначальное пространство, вступая в диалог с окружающими пространствами или меняя изначальное местонахождение.

Модель – условное отображение системы, объекта, структуры или процесса для решения прикладных задач.

Модель бизнес-процесса функциональная – модель бизнес-процесса, отражающая его функциональный состав, закрепление функций процесса за исполнителями.

Модель бизнес-процессов верхнего уровня – условное отображение системы бизнес-процессов верхнего уровня.

Модель организационной структуры – представление, в заданной нотации, организационных звеньев, их соподчинения, связей и их ответственности.

Модель проектного менеджмента - Комплекс из формализованного описания ППП как объекта управления в сочетании с гармонизированной выборкой методов и инструментов для эффективного управления ППП в заданных условиях.

Модель распределения ответственности – представление, в заданной нотации, закрепления за организационными звеньями (исполнителями) прав и ответственности за реализацию бизнес-процессов (операций, функций), ответственности за реализацию стратегии, целей (задач, целевых показателей) деятельности и других организационных характеристик.

Мониторинг - сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проекта, также представление и распространение информации об исполнении проекта.

Нормативно-методический документ – принятая к исполнению методика осуществления деятельности. Выделяются следующие виды нормативно-методических документов (Политика, Порядок, Инструкция, Модель, Нормативно-справочная информация).

Организация деятельности – осуществление комплекса мероприятий, направленных на достижение результата деятельности, предусматривающее участие организатора в процессе достижения результата деятельности и контроля за данными мероприятиями.

Основные бизнес-процессы – создают добавленную стоимость продукта, создают продукт, предоставляющий ценность для внешнего клиента, формируют результат, потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги, нацелены на получение прибыли.

Отраслевое расширение ЕСУП - дополнительные компоненты базовой модели ЕСУП и инструменты проектного управления отображающие специфику выполнения проектов в отрасли.

Поддерживающие бизнес-процессы – поставщики основных процессов, создают инфраструктуру компании.

Портфель проектов - Комплекс из одновременно или последовательно выполняемых проектов, связанных участником проекта, но не связанных единой целью.

Программа проектов - Комплекс из последовательно или одновременно выполняемых проектов, связанных участником проекта и единой целью, достижение которой в рамках одного проекта невозможно.

– комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течении заданного времени и в установленном бюджете поставленных задач (Мировой банк, Оперативное руководство №2.20).

– комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течении заданного времени и в установленном бюджете поставленных задач (Мировой банк, Оперативное руководство №2.20).

Проект – некоторое предприятие, имеющее целью создание уникального продукта или услуги, ограниченное по времени (PMI, США);

Проект – некоторое предприятие, имеющее целью создание уникального продукта или услуги, ограниченное по времени (PMI, США);

– предприятие (намерение), которое в значительной мере характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (DIN 69901, Германия);

– предприятие (намерение), которое в значительной мере характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (DIN 69901, Германия);

Проект - Создание новых систем или внесение значительных изменений в существующие системы производства, управления и т.п. в гармонии с евразийской цивилизацией.
проекта

Проектный менеджмент - Системное применение методов и инструментов управления различными функциональными областями проектов, портфелей и программ проектов в целях получения заданных результатов.

Процессы управления – направлены на управление основными и поддерживающими бизнес-процессами.

Рамочное решение – решение, определяющее основные параметры соглашения, модели.

Распределение бизнес-процессов верхнего уровня – закрепление бизнес-процессов за владельцами бизнес-процессов

Рациональность - идея о глубокой внутренней связи между достижением свободы, освобождением человека от гнета внешних (природных и социальных) обстоятельств и выработкой рационального знания, используемого для переустройства мира. Рациональное знание приобретает высокий этический и культурный статус, а рационализация природы и общества рассматривается как необходимое условие гуманизации. Прогресс науки и ее технических приложений, позволяющий преобразовать природу, подчинить стихийные природные силы человеческому контролю, развитие современного либерально-демократического общества, в рамках которого каждый имеет возможность разумно осознавать и отстаивать свои интересы и учитывать интересы других - все это рассматривается как движение по дороге освобождения, как прогресс в осуществлении свободы. Этот прогресс предполагает устранение путем рациональной критики всего того, что мешает человеку в его освободительном порыве, что выражает его не-свободу, зависимость от внешних сил и что выступает как нечто противостоящее разумности, рациональности, как нечто иррациональное: мифы, религии, суеверия, предрассудки, все отжившие формы мысли и действия.

Регламентация бизнес-процессов – применяемые Компанией способы описания (формализации – последовательность, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и др.), а также порядок улучшения бизнес-процессов, отражаемые в нормативно-методических документах.

Регламентация взаимодействия – применение системного документированного решения о порядке взаимодействия подразделений и исполнителей.

Система менеджмента – система для разработки политики, целей и достижения этих целей.

Система менеджмента качества (СМК) – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Управление – воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.

Управление проектами – системное применение методов и инструментов управления в целях получения заданных результатов проекта.

Функции – обособленные повторяющиеся виды деятельности Компании, выполняемые на постоянной основе.

Функционал бизнес-процесса – функции, выполняемые в рамках данного бизнес-процесса.

Функциональное расширение ЕСУП - детализация функционального компонента базовой модели ЕСУП и подробное описание инструментов проектного управления для функциональной области (области знаний).

Характеристики – отличительное свойство.

Электронная корпоративная архитектура компании – совокупность компонент корпоративной архитектуры компании разработанных и поддерживаемых с применением информационных технологий.

Приложение 6.2. Опорные классификаторы

Опорный классификатор Структурированный перечень проектов мира (СППМ)

1. Проекты общечеловеческого масштаба
2. Проекты цивилизаций
3. Проекты игроков глобального уровня
4. Проекты игроков уровня региона Земного шара
5. Проекты игроков государственного уровня
6. Проекты регионального уровня
7. Проекты отраслевого уровня
8. Проекты корпораций и предприятий

Опорный классификатор организационной структуры проекта (OBS - Organization Breakdown Structure)

1. Руководство Общества
2. Руководитель проекта
3. Команда проекта
 - 3.1. Менеджер по управлению предметной областью
 - 3.2. Менеджер по управлению изменениями
 - 3.3. Менеджер по управлению временем
 - 3.4. Менеджер по управлению стоимостью
 - 3.5. Менеджер по управлению качеством
 - 3.6. Менеджер по управлению человеческими ресурсами
 - 3.7. Менеджер по управлению коммуникациями
 - 3.8. Менеджер по управлению рисками
 - 3.9. Менеджер по управлению поставками
 - 3.10. Другие специалисты

4. Инвесторы
5. Партнеры
6. Поставщики оборудования и материалов
7. Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта
8. Регулирующие органы
9. Другие участники

Опорный классификатор работ проекта (WBS - Work Breakdown Structure)

1. Инициация проекта
2. Планирование проекта
3. Организация и контроль проекта
4. Анализ и регулирование проекта
5. Завершение проекта

Опорный классификатор функций участников проекта

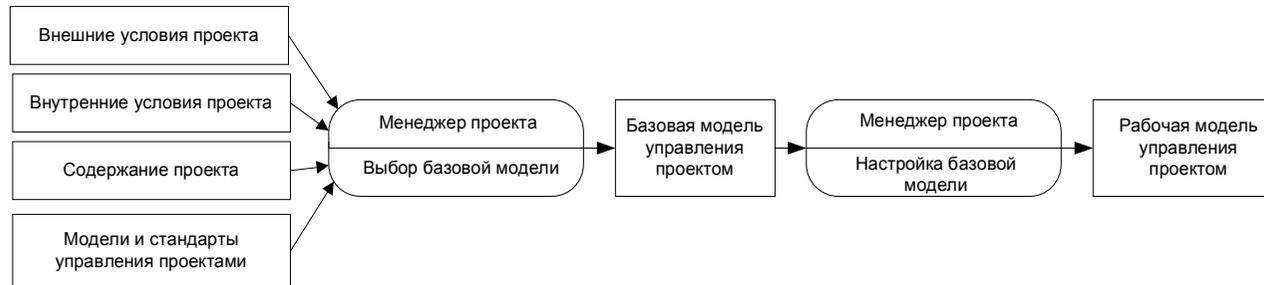
1. Планирование
2. Выполнение
3. Контроль
4. Регулирование

Опорный классификатор ОРД проекта

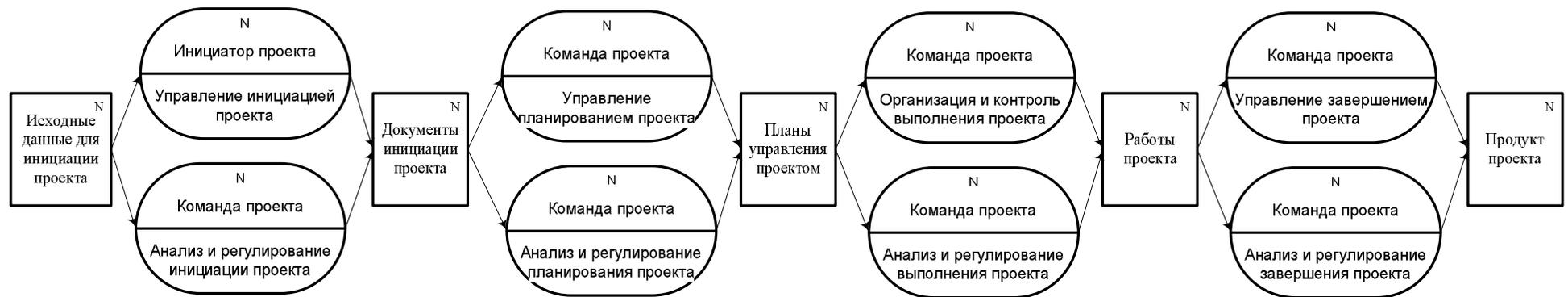
1. Документы управления программой, портфелем
2. Документы управления проектами
 - 2.1. Устав проекта
 - 2.2. Описание содержания проекта
 - 2.3. План управления проектом
 - 2.4. Планы по функциональным областям управления проектом:
 - 2.4.1. План управления содержанием проекта
 - 2.4.2. План управления изменениями проекта
 - 2.4.3. План управления расписанием проекта
 - 2.4.4. План управления стоимостью проекта
 - 2.4.5. План управления качеством проекта
 - 2.4.6. План управления человеческими ресурсами проекта
 - 2.4.7. План управления коммуникациями проекта
 - 2.4.8. План управления рисками проекта
 - 2.4.9. План управления поставками проекта
 - 2.4.10. Другие планы
 - 2.5. Рабочие документы по функциональным областям управления проектом
 - 2.6. Отчетные документы по функциональным областям управления проектом
 - 2.7. Другие документы

Приложение 6.3. Бизнес-процессы управления проектом

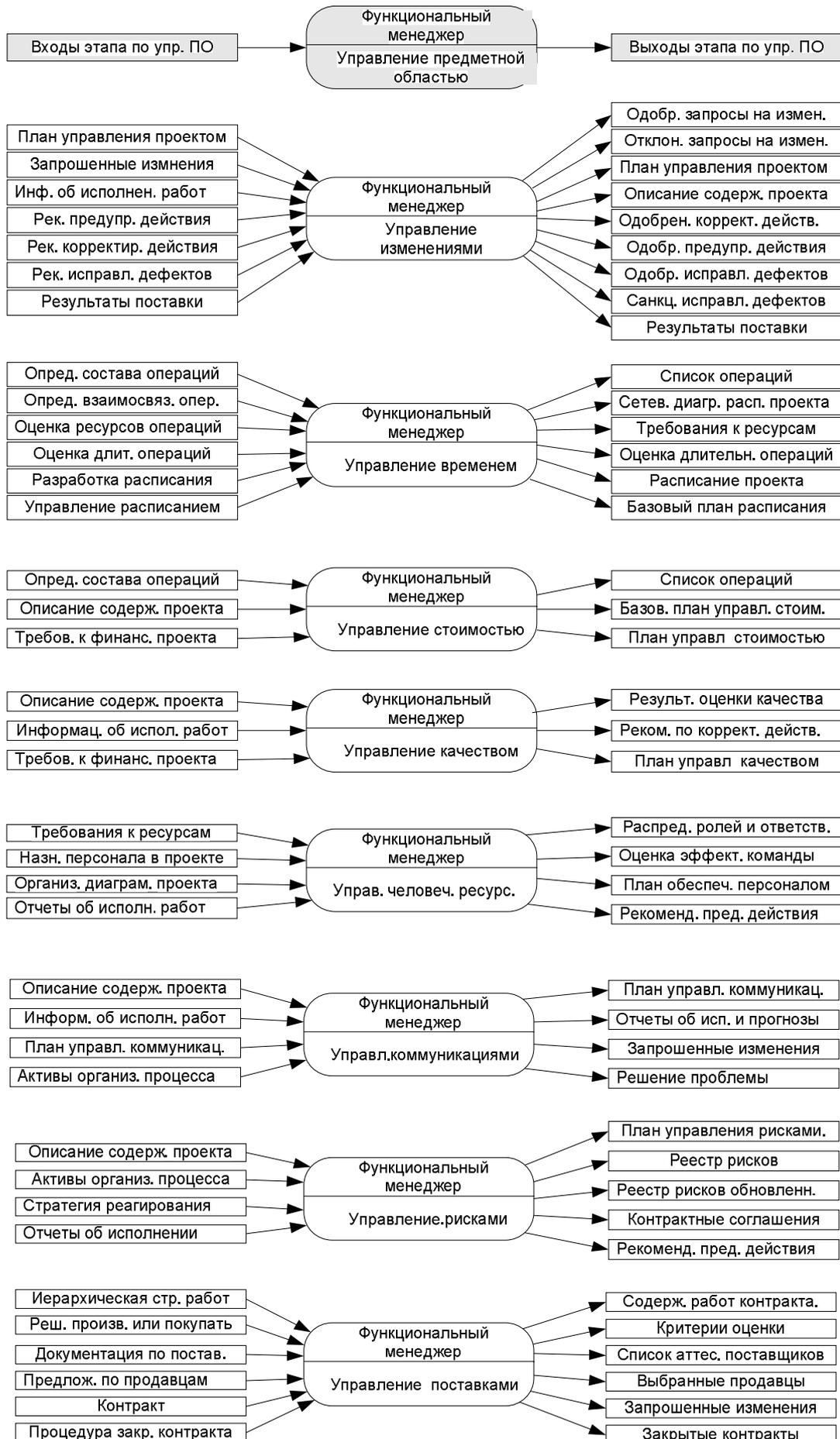
6.3.1. Бизнес-процесс выбора модели управления проектом



6.3.2. Бизнес-процессы управления проектом



6.3.3. Бизнес-процессы управления функциональными областями проекта



Приложение 6.4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД)

Функц. обл. управл.	Система					Компетенции*	Процессы	Документы
	Стадии процесса управл.							
	1	2	3	4	5			
1. Управление предметной областью						Успешность управления проектом. Заинтересованные стороны. Требования и задачи проекта. Замысел и итоговый продукт проекта. Ориентация на результат. Осуществление проектов, программ и портфелей.	Бизнес-процесс управления предметной областью	Устав проекта Предварительное описание содержания проекта Плана управления проектом
2. Управление изменениями						Разрешение проблем. Изменения. Конфликты и кризисы. Предпринимательская деятельность.	Бизнес-процесс управления изменениями	План управление изменениями
3. Управление временем						Время и фазы проекта. Постоянная организация	Бизнес-процесс управления временем	План управления временем
4. Управление стоимостью						Затраты и финансы. Финансы.	Бизнес-процесс управления стоимостью	План управления стоимостью
5. Управление качеством						Качество. Надежность. Системы, продукты и технология. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда.	Бизнес-процесс управления качеством	План управления качеством
6. Управление человеческими ресурсами						Работа команды. Структуры проекта. Участие и мотивация. Управление персоналом.	Бизнес-процесс управления человеческими ресурсами	План управления человеческими ресурсами
7. Управление коммуникациями						Информация и документация. Коммуникация.	Бизнес-процесс управления коммуникациями	План управления коммуникациями
8. Управление рисками						Проектный риск и возможности.	Бизнес-процесс управления рисками	План управления рисками
9. Управление поставками						Ресурсы. Закупки и контракты. Пуск проекта. Согласование. Переговоры. Юридические аспекты.	Бизнес-процесс управления поставками	План управления поставками

Примечания:

* Показаны только основные компетенции, наиболее существенные для данной области управления. Компетенции, относящиеся в равной степени ко всем областям управления, показаны в таблице компетенций.

Приложение 6.6. Инструменты управления проектами ЕСУП

Группы процессов управления проектом	Задачи управления проектом	Инструменты управления проектами	Краткая характеристика инструментов
1. Процесс управления инициацией проекта	1.1. Организация процесса	Регламент инициации проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты.
	1.2. Планирование процесса	План инициации проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
	1.3. Генерирование идей	Корпоративная система генерации идей	Функционирует на корпоративном уровне для создания новых идей и состоит из пяти фаз: инициации, формирования первичного пула идей, развитие и обогащения идей, оценки идей, отбора идей для практической реализации, присвоения статуса проекта, реализации проекта и обратной связи с инициаторами идей.
		Мозговой штурм	Специальная организация совещаний для поисков возможных решений проблем.
		Матрица «объемного мышления»	Взгляд на бизнес проблему с различных точек зрения, т.е. многомерный, обеспечивающий расширение диапазона предлагаемых решений по заданной проблеме
		Конкурентная разведка	Заимствование из чужих доступных источников.
		Провокация	Подстрекательство, побуждение к действиям, которые повлекут за собой генерацию нужных идей
		Стимулирование творческой активности	Заимствование из собственных доступных источников.
		Метод «ролевого мышления»	Изменение угла зрения, принятие на себя роли другого участника.
		Метод «Мечтатель, Реалист, Критик»	Последовательное управляемое приближение к решению задачи с помощью взаимодействия различных стратегий мышления, характерных для трех позиций восприятия окружающего мира: Мечтателя, Реалиста и Критика.
		Ассоциации	Специально организованная или случайная связь между двумя или более психическими явлениями, при которой возникновение одного из них обуславливает появление (актуализацию) другого (других).
		ТРИЗ	Технология Решения Изобретательских Задач.
		Применение идеи наоборот	Рассмотрение возможности обратного применения уже известных идей.
		Изменение логики	Рассмотрение возможности изменения логики (правил, условий, ограничений и т.п.) применения уже известных идей.
Метод «Шесть шляп мышления»	Метод на основе концепции параллельного мышления, при котором различные точки зрения не сталкиваются, а дополняют друг друга.		

	1.4. Positionирование проектов	Структурированный перечень проектов мира (СППМ)	Стратегическое позиционирование проектов во внешней среде
		Структурированный перечень проектов предприятия (СППП)	Стратегическое позиционирование проектов во внутренней среде
		Компас проекта	Графическое изображение системного анализа связей проекта с прошлым (предпосылки для операций), будущим (стратегия), внешней и внутренней средой.
		Набор инструментов стратегического менеджмента	Набор инструментов для стратегического анализа областей выполнения и прогнозирования результатов проектов
	1.5. Отбор проектов	Отбор по входным критериям	Отбор проектов по предварительно установленным требованиям, несоответствие одному или нескольким из них означает автоматическое отклонение проекта.
		Ранжирование проектов	Ранжирование проектов по величине суммы произведений выбранных критериев на присвоенные им весовые коэффициенты.
		Аналитический иерархический процесс	Аналогичен ранжированию проектов, но включает анализ подкритериев в явном виде. Каждый критерий подразделяется на подкритерии, соответствующие различным пониманиям ситуации.
		Период окупаемости	Оценка и отбор по сроку возврата средств, инвестированных в проект.
		Чистая приведенная стоимость (NPV)	Оценка и отбор с учетом изменения стоимости денег (дисконтирования) со временем.
		Внутренняя норма прибыли (IRR)	Оценка и отбор по ставке дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость для заданного денежного потока равна нулю.
		Чистый денежный поток (NCF)	Оценка и отбор на основе реального движения денежных средств за определенный период. Рассчитывается как разница между притоками и оттоками денежных средств.
		Выбор портфеля (отбор проектов в портфель)	Отбор на основе многокритериальной оценки проектов.
	1.6. Составление портфеля проектов	Метод реальных вариантов выбора (опционов)	Оценка и отбор с учетом возможностей переноса рисков инвестирования на третью сторону
		Совокупный денежный поток (CCF)	Оценка и отбор на основе будущего совокупного денежного потока при осуществлении проекта, программы, портфеля.
Ленточные диаграммы		Оценка и отбор с помощью графического анализа ленточных диаграмм.	
1.7. ИТ поддержка инициации проекта	Пузырьковые диаграммы	Оценка и отбор с помощью графического анализа пузырьковых диаграмм.	
	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по инициации проекта	

2. Процесс управления планированием проекта	2.1. Организация процесса	Регламент планирования проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты.
	2.2. Планирование процесса	План планирования проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
	2.3. Анализ требований	План работы с заказчиком, сетевой график заказчика	Системное отображение требований заказчика в виде графика на котором показаны последовательность и сроки этапов, процесс получения документов и использование данных заказчика.
		Целевой план	План проведения переговоров, руководство к действию на встрече с заказчиком
		Выборка контактов	Список, схема, таблица представителей фирмы-заказчика, способных предоставить полезную для проекта информацию.
		Рекомендации для переговоров	Документированный сценарий или логическая последовательность тем для обсуждения
		Функция качества	Комплексное применение классификаторов, таблиц, матриц и графиков для учета требований заказчика в проекте.
	2.4. Планирование содержания	Устав проекта	Документ для формальной авторизации проекта.
		SWOT-анализ проекта	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на уровне проекта.
		Описание содержания проекта	Письменное изложение целей, этапов и продуктов проекта.
		Иерархическая структура работ, структурная декомпозиция работ	Ориентированный на результат способ группировки элементов проекта.
	2.5. Разработка расписания	Диаграмма Гантта	Графическое изображение операций проекта в виде полос на горизонтальной шкале времени.
		Диаграмма контрольных событий	Графическое изображение контрольных событий на временной шкале.
		Сетевая диаграмма (график), (варианты: операции в узлах, операции на дугах)	Графическое изображение операций проекта в виде узлов или стрелок для анализа, планирования, составления расписания, анализа критического пути.
		Диаграмма (график) «операции на дугах» во временном масштабе	Графическое изображение операций проекта в виде дуг или стрелок в сочетании со шкалой времени.
		Расписание по методу критического пути	Сетевой график, нацеленный на получение предельно коротких расписаний.
		Иерархическое расписание	Многоуровневое расписание с переменной степенью детализации на каждом уровне.
		Линия баланса	Линия, отображающая кумулятивное количество или долю компонентов, которые должны быть выполнены к заданному моменту времени для соблюдения расписания.
	2.6. Планирование стоимости	Карта планирования стоимости	Систематизированное отображение шагов, которые должна выполнить команда для планирования стоимости.
		Оценка по аналогии	Получение оценки стоимости текущего проекта на основании фактической стоимости одного или нескольких предыдущих проектов близкого размера, сложности и содержания.
		Параметрическая оценка	Применение математической модели для соотношения стоимости проекта с одним или несколькими параметрами проекта, подлежащими оцениванию.
		Оценка снизу вверх	Оценивание стоимости отдельных элементов работ с последующим их суммированием и получением общей стоимости.
		Базовый план по стоимости	Распределенный по времени бюджет, используемый для измерения и мониторинга исполнения проекта по стоимости.
2.7. Планирование качества	Программа обеспечения качества проекта	План действий, обеспечивающий соответствие фактического качества проекта запланированному.	
	Схема процесса	Графическое изображение процесса с помощью прямоугольников или других символов показывающих работу процесса и взаимосвязь шагов.	
	Аффинная диаграмма	Способ эффективной организации идей или фактов посредством их классификации.	

	2.8. Планирование риска	План реагирования на риски	Определяет порядок оценки рисков и действий в зависимости от их угрозы.
		Анализ Монте-Карло	Математическое моделирование проекта путем многократного расчета на основе случайной выборки из распределений вероятности для каждой операции.
		Дерево решений	Графическое иерархическое отображение взаимосвязей проектных ситуаций связанных с воздействием риска.
	2.9. Формирование команды	Четырехстадийная модель	Стадии трансформации группы в сплоченную высокопроизводительную команду: формирование, притирка, нормализация, функционирование.
		Матрица ответственности	Табличное отображение взаимосвязи участников проекта, членов команды, рабочей группы с их ответственностью и влиянием на параметры проекта.
		Реестр навыков	Системное отображение совокупности навыков, необходимых членам команды проекта.
		Матрица мотивации (карта балльной оценки приверженности)	Табличное отображение вовлеченности команды в проект и приверженности его цели.
	2.10. ИТ поддержка планирования проекта	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по планированию проекта.

3. Процесс организации и контроля выполнения проекта	3.1. Организация процесса	Регламент организации и контроля выполнения проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты.
	3.2. Планирование процесса	План организации и контроля выполнения проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
	3.3. Управление содержанием	Матрица координации изменений	Таблично-графическое отображение бизнес-процесса внесения изменений в проект.
		Запрос на внесение изменений в проект	Формализованное представление обоснования, содержания и последствий изменения в проекте.
		Журнал изменений проекта	Журнал учета изменений в проекте.
	3.4. Управление расписанием	Метод линии исполнения	Линия на базовом расписании в виде диаграммы Ганта или диаграммы «операции на стрелках», показывающая выполненную и оставшуюся долю каждой операции.
		BCF-анализ	Анализ по схеме «базовый план – текущее состояние – прогноз на будущее» в котором базовое расписание сравнивается с прогнозами по текущему исполнению и по пессимистическому сценарию.
		Диаграмма прогнозирования контрольных событий	Отображение трендов прогноза в виде линий графика показывающего на вертикальной оси предсказываемые даты контрольных событий, а на горизонтальной оси фактические даты.
		Диаграмма скольжения	Отображение линии выполнения на графике, горизонтальная ось которого показывает текущее время, в вертикальная – отставание или опережение проекта
		Диаграмма буферов	Отображение линии использования буферов на графике, горизонтальная ось которого показывает долю работ выполненных на критической цепочке, а вертикальная – долю использования буфера.
		Сжатие расписания (оптимизация времени)	Сокращение общей длительности проекта без изменения логики проекта за счет использования ресурсов и повышения стоимости.
	3.5. Управление стоимостью	Анализ выполненной стоимости (управление по освоенному объему).	Периодическая регистрация и анализ выполнения работ и стоимости проекта для прогнозирования будущего.
		Анализ контрольных событий	Сравнение планового и фактического исполнения стоимости для контрольных событий.
	3.6. Управление качеством	План повышения качества	Структурированный подход к повышению качества в проектах на основе анализа данных, проблем и возможных решений.
		Диаграмма Парето	Гистограмма, отображающая частоту возникновения проблем или причин упорядоченных по убыванию.
		Диаграмма причин и следствий	Систематизированное графическое иерархическое отображение связей причин и их следствий
		Контрольные диаграммы	Графическое отображение отклонений контрольных параметров процесса на шкале времени.
3.7. Отчетность о ходе исполнения	Журнал рисков	Формализованное отображение реализовавшихся рисков.	
	Сводный отчет о ходе исполнения	Компактное формализованное отображение состояния исполнения и прогноза будущего проекта.	
3.8. ИТ поддержка выполнения проекта	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по выполнению проекта	
4. Процесс анализа и регулирования проекта	4.1. Организация процесса	Регламент анализа и регулирования проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты.
	4.2. Планирование процесса	План анализа и регулирования проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
		Система отчетов по проекту	Установленная для проекта система регулярных и внеочередных отчетов
	4.3. Анализ работ проекта	Система регламентированных отчетов для регулирующих органов	Система регламентированных отчетов, установленных требованиями регулирующих органов
		Фотографирование и видеозапись выполнения	Документирование результатов визуального контроля

		работ проекта	
		Аудиозапись совещаний, переговоров, сообщений	Документирование результатов аудио контроля
		Контроль активности в информационных системах	Регламентированный (полу)автоматический контроль действий пользователей
		Деловой экран	Анализ и регулирование по другим функциональным областям управления
		Приборная доска	Деловой экран стилизованный по приборную панель самолета или автомобиля
		Аналитические ИТ программы	Средства ИСУП или специальных программ для анализа состояния дел
	4.4. Регулирование работ проекта	Совещания по проекту	Организованное общение с целью анализа и регулирования работ
		Указания, распоряжения, приказы	Регламентированные управленческие воздействия с целью регулирования работ
	4.5. Анализ и регулирование изменений	Запросы на изменения	Формализованные запросы на изменения
		Решения на изменения	Формализованные решения на изменения
	4.6. ИТ поддержка выполнения проекта	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по регулированию проекта

5. Процесс управления завершением проекта	5.1. Организация процесса	Регламент завершения проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты.
	5.2. Планирование процесса	План завершения проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
	5.3. Передача заказчику результатов проекта	Испытания, пробная эксплуатация, тестирование	Проверка соответствия проектным требованиям
		Тренинг команды заказчика	Обучение начальным навыкам использования результатов проекта
		Ведомости сверки выполнения и расчетов	Документы учета двух- или многостороннего управленческого учета выполнения работ проекта.
	5.4. Закрытие контрактов	Приемо-сдаточные акты	Формальное документирование результатов выполнения работ.
		Ведомость проведения и подтверждения платежей	Документы учета двух- или многостороннего управленческого учета выполнения платежей проекта.
		Итоговый аудит контрактов	Процедура итоговой проверки обоснованности и выполнения контрактов.
	5.5. Сбор и обобщение опыта	Итоговые отчеты	Документирование итогов функциональным областям, подразделениям, проекту в целом,
		Итоговая презентация для заказчика	Процедура представления итогов проекта.
		Послепроектный анализ	Процесс и документ отображающие критически важную информацию о том, что было сделано хорошо и что плохо в ходе выполнения проекта.
		Итоговое совещание команды проекта	Процедура внутреннего подведения итогов проекта.
	5.6. Роспуск или перенацеливание команды проекта	Итоговая аттестация	Оценка личной эффективности и результатов участия в проекте, инструмент моральной мотивации по итогам проекта.
		Итоговые расчеты	Инструмент материальной мотивации по итогам проекта.
		Перенацеливание на новый проект	Инструмент моральной и материальной мотивации по итогам проекта.
	5.7. Архивирование материалов	Приказ об организации хранения материалов проекта	Инструмент организации управления знаниями по закрытому проекту.
		Каталог и аннотации архивных материалов	Инструменты управления знаниями по закрытому проекту.
	5.8. Формальное закрытие	Приказ о закрытии проекта	Инструмент формального закрытия проекта.
		Итоговое сообщение для прессы	
5.9. ИТ поддержка завершения проекта	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по завершению проекта	