
	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИ-1.2
	ООО «ИннИТ»	
<p>Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия)</p> <p>Расширение для инновационных проектов</p> <p>Версия 1.2/090803</p> <p>Москва 2009</p>		

Оглавление

1. Сфера применения	1
1.2 Нормативные ссылки	2
3. Глоссарий	3
4. Проектный менеджмент и инновации	3
1.5 Изменения	10
1.6 Приложения.....	10
Приложение 6.1. Глоссарий	10
Приложение 6.2. Опорные классификаторы.....	14
Приложение 6.3. Бизнес-процессы управления проектом.....	16
Приложение 6.4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД).....	18
Приложение 6.6. Инструменты управления инновационными проектами ЕСУП.....	19

1. Сфера применения

Евразийский стандарт управления инновационными проектами (далее ЕСУП_Инновации) 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 (далее ЕСУП_К_Инновации).

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 разрабатывается ООО «ИннИТ», выполняющим функцию отраслевого центра компетенции, и утверждается Генеральным директором Общества по представлению руководителя центра компетенции. Изменение статей документа находится в компетенции Генерального директора Общества по представлению руководителя центра компетенции и участников проектов.

Инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы. ЕСУП_К_Инновации составлен как часть системы управления инновациями, разработанной ООО «ИннИТ» в соответствии с особенностями национальных моделей создания инноваций РФ и концепцией создания национальной инновационной системы (НИС).

Корпоративные инновационные проекты являются необходимой составной частью инновационной стратегии предприятия. В состав инновационной стратегии предприятия входит система управления идеями, наиболее перспективные идеи, которые могут быть реализованы в масштабе предприятия, приобретают статус его инновационных проектов. По результатам

успешности конкретных инноваций принимаются решения о внесении корректирующих действий в работу отдельных участков полного корпоративного инновационного цикла.

В современном мире инновационные процессы далеко не всегда ограничиваются рамками одного предприятия. В странах с развитой инновационной системой практикуется линейная модель, которая предполагает последовательное движение от фундаментальных исследований к прикладным, их адаптацию, трансфер технологий, внедрение и распространение. Линейная модель инноваций основана на предложении, здесь доминирует нормативный подход, институционализированный в организационной структуре научно-исследовательского сектора многих стран, предусматривающей отдельные институты для фундаментальных и прикладных исследований. Его принципиальным недостатком являются ограниченные связи и ограниченная активность участников инновационных процессов, проблемы конвергенции технологий.

Учитывая развал прежней отечественной инновационной системы и несоответствие международных предложений национальным интересам, необходимо массовое продуманное внедрение модели множественных источников инноваций. Эта модель подразумевает возникновение, и распространение инноваций в любой части инновационной системы и обеспечивает интенсивное творческое развитие и взаимодействие элементов в соответствии с видом и организацией деятельности. В модели нелинейных инноваций доминирует субъектно-ориентированный подход. Научные исследования остаются важной движущей силой инноваций, но более не являются единственной силой. Все элементы тесно взаимосвязаны между собой и инновации ориентированы на спрос. Инновационные процессы и системы развиваются под влиянием национальных особенностей экономического и социально-политического, исторического развития страны, динамичные НИС постоянно адаптируются и трансформируются в соответствии с появлением новых возможностей. Все большее внимание уделяется формам и интенсивности коммуникаций между главными элементами (или акторами) НИС.

1.2 Нормативные ссылки

- 2.1. Воропаев В.И. (2001), Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (НТК). М.: СОВНЕТ, Кубс Групп.
- 2.2. Динамика национальных инновационных систем (Dynamising National Innovation Systems, 96 стр.), 54 стр., ОЭСР, 2002.
- 2.3. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008.
- 2.4. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия), версия 1.1, август 2008.
- 2.5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. (2003), Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес.
- 2.6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. (2004), Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес.
- 2.7. Карлинская Е.В., «Инновационная стратегии России: генезис и футурология, практическая реализация в условиях кризиса», доклад на ВНК «Стратегии России в историческом и мировом пространствах», Секция IV «Государственность России в XXI веке» 5 июня 2009г., 11 с.
- 2.8. Карлинская Е.В., «Стандарты, методологии и инструменты управления инновациями отечественных предприятий в условиях кризиса», Материалы Конференции Десятого юбилейного международного форума «Высокие технологии XXI века 21-24 апреля 2009 года, с-515-518, - М.: ЗАО НПКФ «МаВР», 2009г., - 726 с.
- 2.9. Карлинская Е.В., Катанский В.Б. (2008) «Как руководителям предприятия правильно выбрать свою инновацию?», электронный ресурс <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf/>.
- 2.10. Карлинская Е.В., Катанский В.Б. (2008) «Эволюция управления инновациями: идеи, методы, инструменты», электронный ресурс <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article12.pdf/>.
- 2.11. Карлинская Е.В., Катанский В.Б., Современные стандарты, методы и инструменты для управления инновациями предприятий: междисциплинарный подход., <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article12.pdf>
- 2.12. Национальные инновационные системы (National Innovation System, 49 стр.), 33 стр., ОЭСР, 1997.
- 2.13. Политика в области управления проектами ООО "ЕЦУП", Версия 01, январь 2008.
- 2.14. 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
- 2.15. 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.
- 2.16. Руководство по измерению научной и научно-технической активности (The Measurement Of Scientific And Technological Activities - Oslo Manual, 166 стр.), 117 стр., ОЭСР, 2005.

- 2.17. Руководство по измерению трудовых ресурсов, занятых в научной и научно-технической сфере (Manual On The Measurement Of Human Resources Devoted To S&T - Canberra Manual, 111 стр.), 131 стр., ОЭСР, 1995.
- 2.18. Стандарт отчетности по научным исследованиям и разработкам (Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - the Frascati Manual, 193 стр.), 150 стр., ОЭСР, 2002.
- 2.19. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), (2004).
- 2.20. Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации: <http://www.unido.ru/rus/>
- 2.21. Экономика знаний (The Knowledge-based Economy, 46 стр.), 39 стр., ОЭСР, 1996.
- 2.22. Якунин В.И., Макаров В.Л., Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Вилисов М.В., Лексин В.Н., Симонов В.В., Роик В.Д. (2008) «Государственная экономическая политика и Экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике». М.: Научный эксперт.
- 2.23. FERMA: Стандарты управления рисками. ©AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.
- 2.24. Marc Halpern «Adopting PPM for Greater Product and Process Innovation». Project & Portfolio Management Summit, 2007
- 2.25. Patent Manual. Using Patent Data As Science And Technologies Indicators. Paris, – 108 стр, ОЭСР, 1994
- 2.26. Robert G. Cooper. Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch. Cambridge, Perseus Books, 1993. - 370 p.
- 2.27. The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, 2006.
- 2.28. The Standard for Program Management, Project Management Institute, 2006.
- 2.29. Turrell M., Lindow Y, The Innovation Pipeline, Imaginatik Research. 2003. - 14p
- 2.30. Turrell M., Pluskowski B., Chapman M. Innovation Dimensions, Imaginatik Research. 2006г. - 7p.

3. Глоссарий

1.3.1. Глоссарий содержится в Приложении 1.6.1.

4. Проектный менеджмент и инновации

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

Основные взаимосвязи проектного менеджмента и инноваций показаны в следующей таблице.

Табл.1 Система проектного менеджмента и уровни инновационной деятельности

Уровень инновационной деятельности	Проект	Программа	Портфель
Цель	Решение тактических задач	Решение комплексной проблемы	Достижение конкурентных преимуществ
Способ достижения цели	Инновационный продукт	Инновационная технология	Инновационный бизнес
Результат	Снижение стоимости продукта, повышение качества, увеличение отдачи от вложенных инвестиций	Увеличение доли рынка, расширение партнерской сети, повышение уровня лояльности заказчиков	Глобализация преимуществ

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

Инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления вложений в основной капитал.

Инновационный проект - комплекс взаимосвязанных технических, технологических и организационных решений, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание, производство и продвижение на рынок нового вида продукции, технологического процесса или услуги, стратегии или бизнес-модели с целью получения прибыли или иного общественно-полезного эффекта.

Инновации - это преобразование знаний и идей в продукты (услуги), процессы, стратегии и бизнес-модели, которые были задуманы и реализованы с целью принести клиентам, сотрудникам и собственникам осознанные преимущества (финансовые, потребительские, социальные и т.п.) для успеха предприятия на рынке.

По уровням принятия решений инновационные проекты классифицируются на федеральные (межгосударственные); президентские инновационные проекты, основные задания которых могут включаться в региональные научно-технические программы; отраслевые (межотраслевые) инновационные проекты, задания которых могут включаться в планы министерств и ведомств РФ; отраслевые (межотраслевые) инновационные проекты.

Инновационно-активные предприятия - предприятия, осуществляющие разработку и внедрение новой или усовершенствованной продукции, технологических процессов или иных видов инновационной деятельности.

Инновационный потенциал предприятия – совокупность финансовых, кадровых, информационных, материально-технических ресурсов, обслуживаемых инфраструктурой офиса управления инновациями предприятия.

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
 - 7.1 Инновационные фонды
 - 7.1.1 Венчурные инновационные фонды
 - 7.2 Банковские и небанковские кредитные организации
 - 7.3 Лизинговые, факторинговые и страховые компании
 - 7.4 Бизнес-ангелы
- 8 Партнеры
- 9 Поставщики интеллектуального капитала
 - 9.1 Образовательные и научные учреждения
 - 9.2 Технопарки и бизнес-инкубаторы
 - 9.3 Научно-исследовательские центры и лаборатории
- 10 Поставщики оборудования и материалов
- 11 Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта

12 Регулирующие органы

12.1 Госкомитет РФ по поддержке и развитию малого предпринимательства, Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства финансируют предпринимательские проекты и предоставляют государственные гарантии под кредиты коммерческих банков и других финансовых структур.

12.2 Внебюджетные фонды, субъектами которых являются:

12.2.1 Министерство промышленности, науки и технологии РФ, формирующее Российский фонд технологического развития;

12.2.2. Федеральные министерства, создающие внебюджетные фонды соответствующих министерств;

12.2.3. Другие федеральные органы исполнительной власти, образующие внебюджетные фонды ведомств;

12.2.4. Корпорации, концерны и ассоциации, которые формируют внебюджетные фонды объединений.

12.2.5. Федеральный экологический фонд Российской Федерации осуществляет поддержку инновационной деятельности в этой сфере. Из средств Фонда, образующихся за счет платы за выбросы, сбросы загрязняющих веществ в окружающую среду, финансируются научно-исследовательские работы, внедрение ресурсосберегающих экологически чистых технологий.

11.4 Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент)

13 Патентные поверенные Российской Федерации.

14 Отраслевые координирующие органы

15 Другие участники

Жизненный цикл инновационного проекта:

1 Инициация проекта

2 Планирование проекта

3 Выполнение проекта

4 Завершение проекта

Жизненный цикл проекта может включать также другие фазы (этапы)

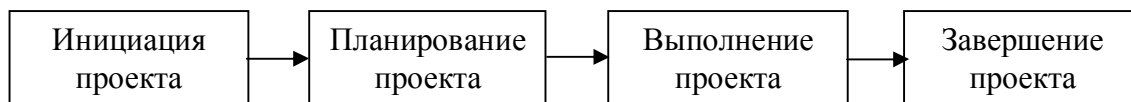


Рис. 2. Фазы (этапы) жизненного цикла инновационного проекта

На стадии Инициации инновационного проекта наряду с корпоративной системой генерации идей применяются креативные инновационные методы:

1 Мозговой штурм

2 Матрица «объемного мышления»

3 Конкурентная разведка

4 Провокация

5 Стимулирование творческой активности

6 Метод «ролевого мышления»

7 Метод «Мечтатель, Реалист, Критик»

8 Ассоциации

9 ТРИЗ

10 Применение идеи наоборот

11 Изменение логики

12 Метод «шесть шляп мышления»

Наиболее известен процесс создания нового инновационного продукта Стадия-Проход (Stage-Gate), показанный на Рис.3.



Рис.3. процесс создания нового инновационного продукта Стадия-Проход (Stage-Gate)

Процесс создания нового продукта разбит на управляемые и упрощенные стадии с повышенным требованием к ресурсам. Каждая стадия является многофункциональной и содержит на-

бор лучших практических действий, заранее описанных и выполняющихся параллельно.

Процессы управления проектом рассматриваются в разделе 4.5 Процессы проектного менеджмента

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

1 Устав проекта:

- 1 Требования к проекту
- 2 Необходимость проекта
- 3 Цель проекта
- 4 Менеджер проекта
- 5 График проекта
- 6 Участники проекта
- 7 Распределение ответственности
- 8 Допущения проекта
- 9 Ограничения проекта
- 10 Бюджет проекта
- 11 Порядок регистрации изменений
- 12 Устав проекта может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

Табл. 2. Содержание разделов Устава проекта

1. Требования к инновационному проекту	Требования, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания участников проекта. Новизна, обоснованность, инвестиционная привлекательность и коммерциализируемость, защищенность и возможность длительного сохранения конкурентных преимуществ результата проекта. Технические требования к проекту.
2. Необходимость проекта	Производственная необходимость, самое общее описание проекта или требования к продукту или услуге, который является предметом проекта. Реальная бизнес-ситуация, служащая обоснованием проекта с данными о рентабельности инноваций, стратегической ценности инновационного проекта, оценка добавленной стоимости от внедрения результата инновационного проекта
3. Цель проекта	Необходимость и 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 (услуги). Обоснование введения инновации, ее целесообразность.
- 2.2 Современное состояние исследований и разработок в соответствующей области и соответствие им инновационного проекта.
- 2.3 Оценка новизны решения.
- 2.3 Связь с другими инновационными предложениями и проектами
- 2.5 Требования к продукту или услуге и их характеристики (Создание нового продукта или услуги или (для конечного объекта разработки, имеющего аналоги) улучшение функциональных, потребительских, стоимостных и других показателей)
- 2.6 Критерии приемки продукта проекта
- 2.7 Границы проекта
- 2.8 Требования и результаты поставки проекта
- 2.9 Ограничения проекта
- 2.10 Допущения проекта
- 2.11 Первоначальная организация проекта

- 2.12 Первоначально сформулированные риски
- 2.13 Контрольные события расписания
- 2.14 Первоначальная иерархическая структура работ (ИСР)
- 2.15 Смета расходов с указанием порядка величин
- 2.16 Требования к управлению конфигурацией проекта
- 2.17 Требования к одобрению.
- 2.18 Охраноспособность результата проекта
- 2.19 Перспективы внедрения результатов проекта (рынки, области применения, анализ потребности, прогнозируемый объем рынка, необходимые ресурсы и т.д.)
- 2.20 Описание проекта может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

3 План управления проектом:

- 1 План(ы) управления по этапу(ам) проекта (см. раздел 4)
- 2 План управления содержанием проекта (см. раздел 5)
- 3 План управления изменениями проекта (см. раздел 5)
- 4 План управления расписанием проекта (см. раздел 5)
- 5 План управления стоимостью проекта (см. раздел 5)
- 6 План управления качеством проекта (см. раздел 5)
- 7 План управления человеческими ресурсами проекта (см. раздел 5)
- 8 План управления коммуникациями проекта (см. раздел 5)
- 9 План управления рисками и проблемами проекта (см. раздел 5)
- 10 План управления поставками проекта (см. раздел 5)
- 11 План управления проектом может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

4 План управления по каждому этапу проекта содержит:

- 1 Основные положения
- 2 Сфера применения
- 3 Нормативные ссылки
- 4 Термины
- 5 Бизнес-процессы управления по этапу(ам) проекта
- 6 Распределение ответственности
- 7 Порядок выполнения
- 8 Внесение изменений
- 9 План управления по этапу(ам) проекта может включать как вышеперечисленные, так и другие разделы.

5 План управления функциональной областью содержит:

- 1 Основные положения
- 2 Сфера применения
- 3 Нормативные ссылки
- 4 Термины
- 5 Бизнес-процессы управления функциональной областью
- 6 Распределение ответственности
- 7 Порядок выполнения
- 8 Внесение изменений
- 9 План управления функциональной областью может включать как вышеперечисленные, так и другие разделы.

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

- 2.4.2.6.1 Мониторинг конкурентов и аналогов результатов проекта, внесение необходимых изменений для улучшения охрано- и конкурентоспособности инновационного продукта или услуги.
- 2.4.2.6.2 Мониторинг перспектив внедрения результатов инновационного проекта

2.5 Компетенции управления проектами. Рассматриваются в разделе 2.5. 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 инноваций

Управление портфелями инноваций предприятия - наиболее полный и эффективный инструмент реализации его инновационной стратегии

Портфель проектов - комплекс из одновременно или последовательно выполняемых проектов, связанных участниками проекта, 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. 4. Группа процессов управления проектом

Типовой процесс из группы процессов управления проектом:

- 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):

- 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
- 10 Управление знаниями

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

- 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

2.4.8 Типовой процесс внесения изменений в рабочую документацию, выданную заказчику

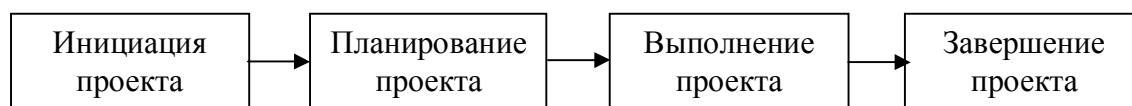
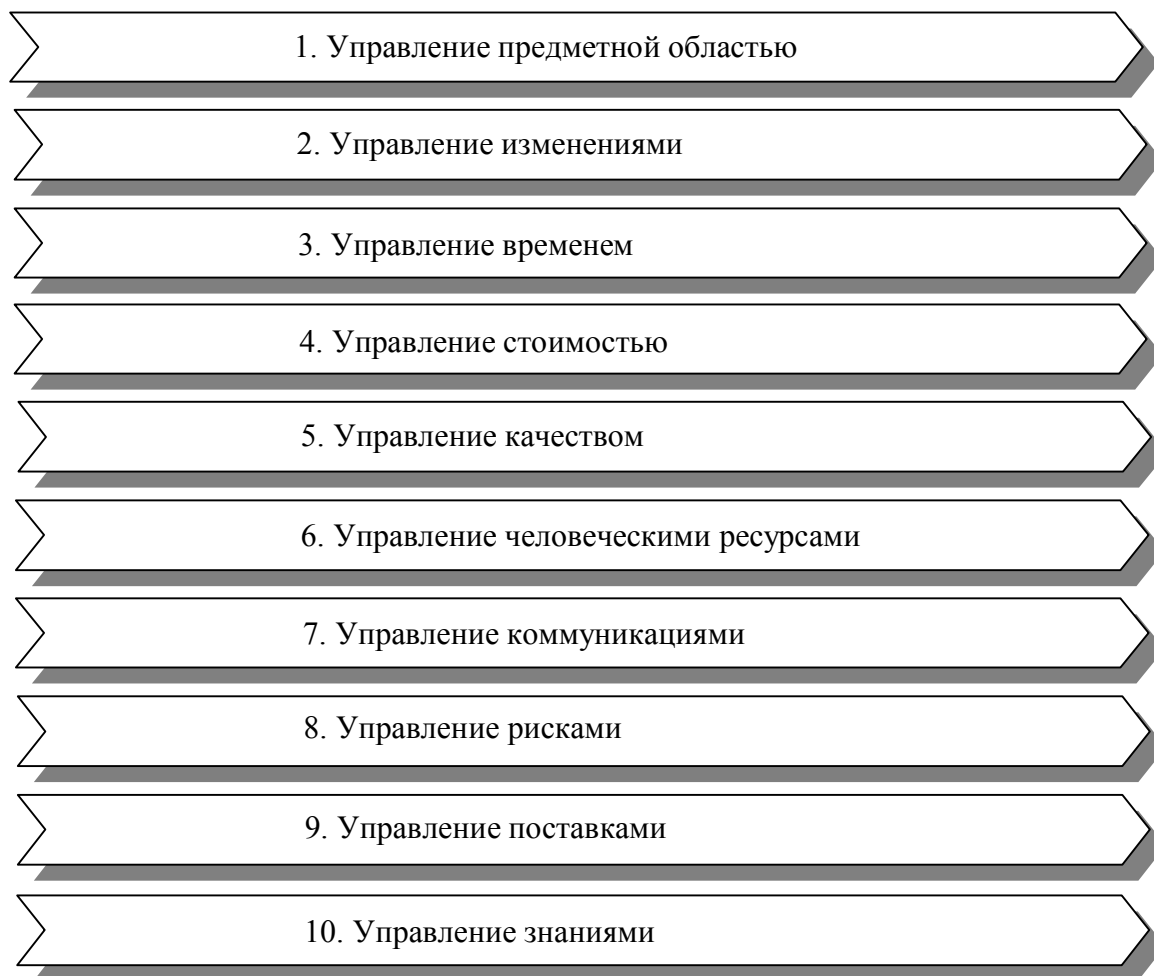


Рис. 5. Система процессов управления областями знаний (ФО) и фазы (этапы) проекта

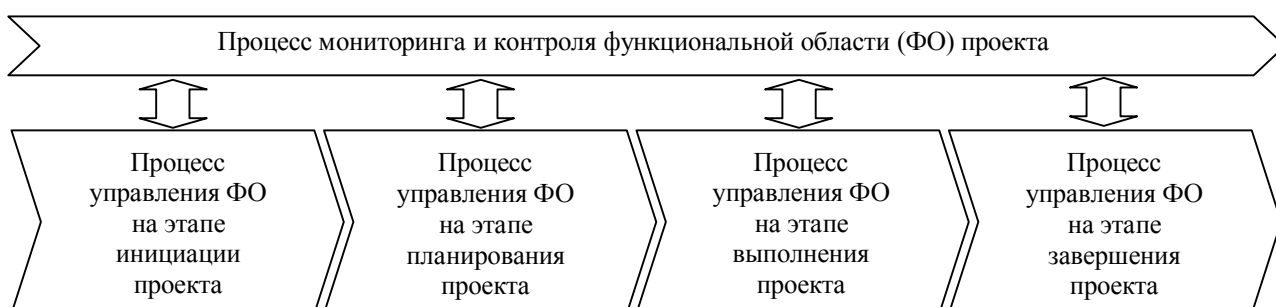


Рис.6. Система процесса управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта

4.6. Компетенции проектного менеджмента

Компетенции 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. 3. 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 21 Безопасность проекта 22 Экология 23 Управление знаниями и защита интеллектуальной собственности	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 12 Инновационные стратегии предприятия 13 Типы инноваций

1.5 Изменения

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

Версия	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа

1.6 Приложения

Приложение 6.1. Глоссарий

EPS – Enterprise Project Structure, структурированный перечень проектов компании.

EVA - Economic value added, модель экономической добавленной стоимости.

OBS - Organization Breakdown Structure, организационная структура проекта.

ROI - коэффициент рентабельности инноваций

ROV - Real Option Valuation, оценка реальных опционов для оценки стратегической ценности инновационных проектов

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.

Базисные (радикальные) инновации – это продукты, процессы, услуги, стратегии или бизнес-модели, обладающие невиданными ранее свойствами

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.

Венчурные инновационные фонды - фонды, объединяющие средства частных инвесторов и специализирующиеся на финансировании рискованных инновационных проектов в обмен на долю в капитале создаваемых для их реализации инновационных организаций.

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.

Внешние инновации предприятия – инновации, которые предназначены для удовлетворения внешних клиентов и партнеров предприятия. К ним относятся **инновации опыта клиента, инновации разработки продукта, инновации бренда и инновации в цепочке поставок.**

Внутренние инновации предприятия – инновации, которые создаются внутри предприятия. У них относятся **основные инновационные технологии, инновации продуктов и услуг, маркетинговые инновации, инновации бизнес-модели, инновации повышения ценности и инновации активов/ресурсов.**

Воспроизводимые инновации – инновации, которые легко могут быть скопированы конкурентами. К ним относятся технические, финансовые и маркетинговые ресурсы, документированные знания и неисключительные лицензии.

Диффузия инновации – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях и местах применения (растет число как производителей, так и потребителей)

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.

Инновации – это преобразование знаний и идей в продукты (услуги), процессы, стратегии и бизнес-модели, которые были задуманы и реализованы с целью принести клиентам, сотрудникам и собственникам осознанные преимущества (финансовые, потребительские, социальные и т.п.) для успеха предприятия на рынке.

Инновации поставки – инновации предприятия, направленные на увеличение лояльности клиентов, новые предложения использования продукта и увеличение доли рынка. К ним относятся инновации клиента, инновации дифференцирования, инновации оценки стоимости, инновации модели продаж, инновации запуска.

Инновации предприятия – совокупность инновационных идей, проблем и проектов для реализации инновационной стратегии предприятия

Инновации стратегии – инновации предприятия, изменяющие его стратегию. К ним относятся открытые и скрытые инновации и инновации X-фактора.

Инновационная деятельность – это вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов НИР) и их воплощением: 1. в новых или усовершенствованных технологических процессах; 2. в новых или усовершенствованных продуктах или услугах, внедренных на рынке; 3. в новых способах производства и его организации, использованных на практике

Инновационный кластер – различных организаций (промышленных компаний, высших учебных заведений, технопарков и бизнес-инкубаторов, научно-исследовательских центров и лабораторий, банковских и небанковских кредитных организаций, инвестиционно-инновационных компаний, венчурных фондов, бизнес-ангелов, органов государственного управления и т.д.) позволяющее использовать преимущества внутрифирменной иерархии и рыночного механизма, что дает возможность более быстро и эффективно распределять новые знания, научные открытия и изобретения.

Инновационный проект - комплекс взаимосвязанных технических и технологических решений, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание, производство и продвижение на рынок нового вида

продукции, технологического процесса, стратегии или бизнес-модели с целью получения прибыли или иного общественно-полезного эффекта. **Инновационный проект** – это форма целевого управления инновационной деятельностью, процессом осуществления инноваций

Инновационный продукт или услуга – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта или услуги, используемой в практической деятельности.

Инновационная технология – набор средств и методов

Инновационные фонды – фонды финансовых ресурсов, создаваемые по инициативе субъектов инновационной деятельности и обеспечивающие накопление, кредитование и эффективное управление финансовыми средствами из различных частных источников, включая средства иностранных инвесторов, в целях инвестиционного кредитования инновационных программ и проектов и иных форм поддержки инновационной деятельности в соответствии с законодательством.

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.

Комплексная инновация – составная инновация предприятия, рассматриваемая как спектр действий

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.

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.

Невоспроизводимая инновация – инновация, которую сложно воспроизвести конкурентам. Невоспроизводимые инновации делятся на **осязаемые** и **неосязаемые** инновации.

Национальная инновационная система (НИС) – совокупность законодательных, структурных и функциональных компонентов, обеспечивающих развитие инновационной деятельности в пределах национальных границ.

Инновационная инфраструктура (инфраструктура инновационной деятельности) – совокупность юридических лиц, ресурсов и средств, обеспечивающих материально-техническое, финансовое, организационно-методическое, информационное, консультационное и иное обслуживание инновационной деятельности.

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.

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.

Улучшающие инновации – направлены на развитие и модификацию базисных инноваций, их распространение в разных сферах с учетом их специфики.

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 организационной структуры проекта (OBS - Organization Breakdown Structure)

1. Руководство Общества
2. Руководитель проекта
3. Команда проекта
 - 3.1. Менеджер по проекту
 - 3.2. Менеджер по управлению предметной областью
 - 3.3. Менеджер по управлению изменениями
 - 3.4. Менеджер по управлению временем
 - 3.5. Менеджер по управлению стоимостью
 - 3.6. Менеджер по управлению качеством
 - 3.7. Менеджер по управлению человеческими ресурсами
 - 3.8. Менеджер по управлению коммуникациями
 - 3.9. Менеджер по управлению рисками
 - 3.10. Менеджер по управлению поставками
 - 3.11. Менеджер по управлению знаниями
 - 3.12. Менеджер по управлению идеями
 - 3.13. 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

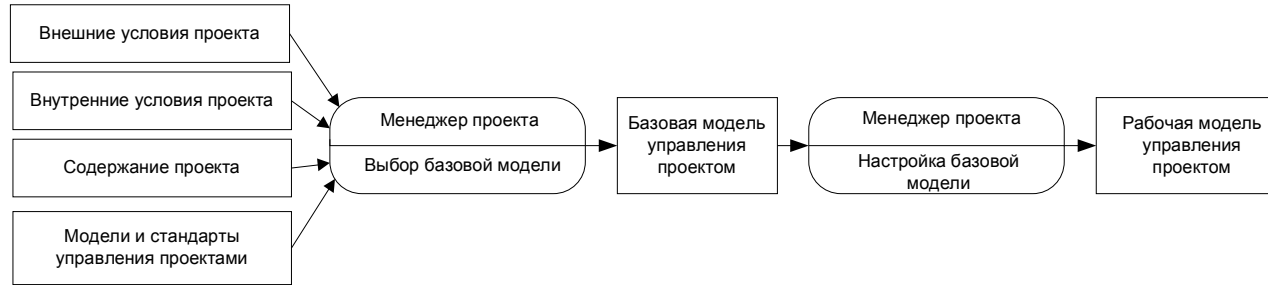
Опорный классификатор ОРД проекта

1. Документы управления программой Общества
2. Документы управления проектами Общества
 - 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

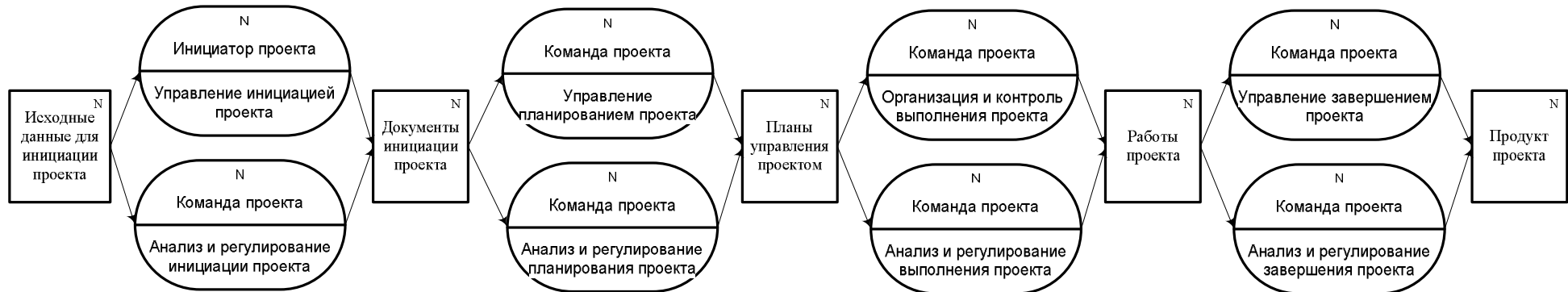
- 2.4.7. План управления коммуникациями проекта
- 2.4.8. План управления рисками проекта
- 2.4.9. План управления поставками проекта
- 2.4.10. План управления знаниями
- 2.5. Рабочие документы по функциональным областям управления проектом
- 2.6. Отчетные документы по функциональным областям управления проектом
- 2.7. Другие документы.

Приложение 6.3. Бизнес-процессы управления проектом

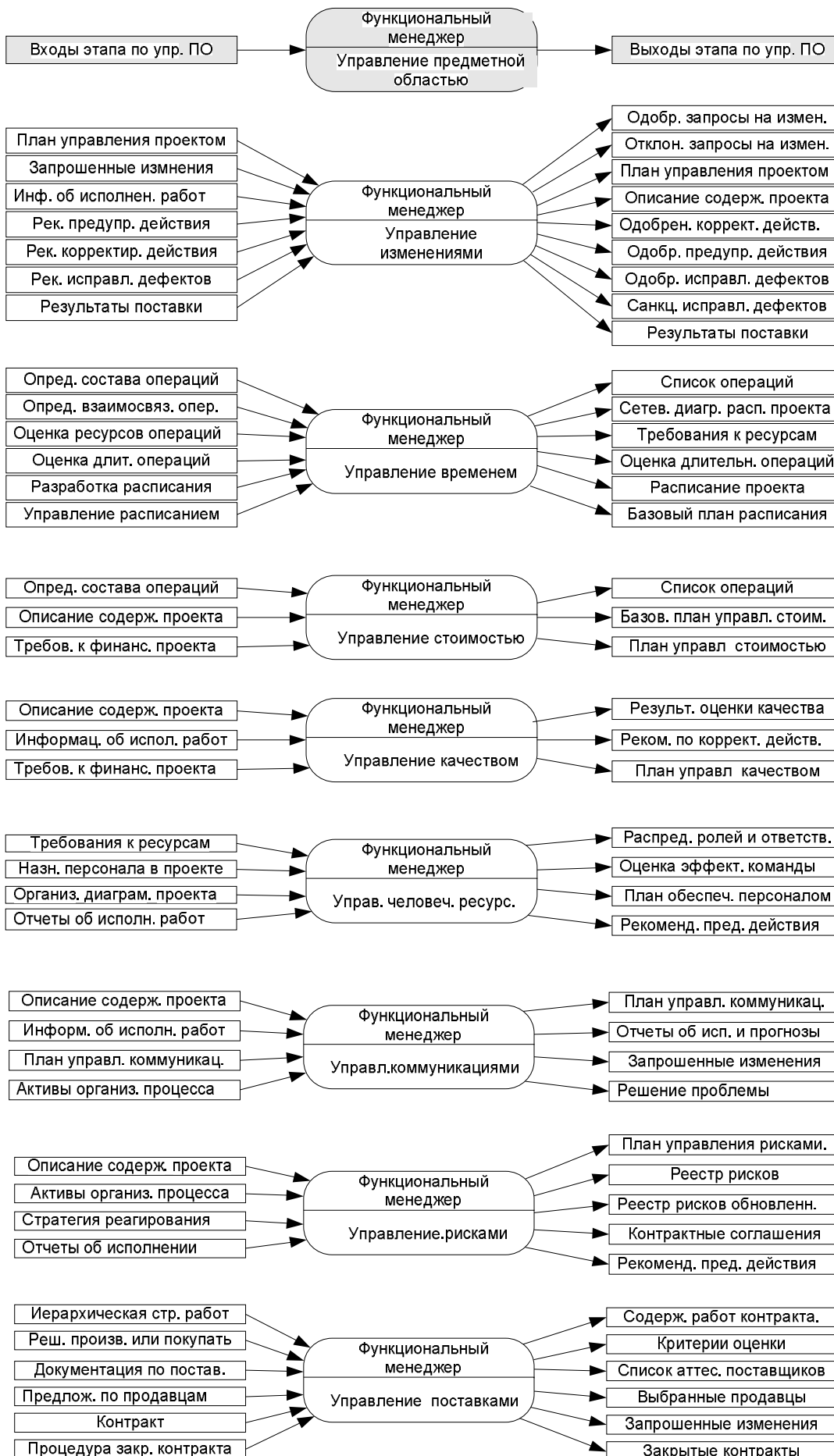
6.3.1. Бизнес-процесс выбора модели управления инновационным проектом



6.3.2. Бизнес-процессы управления инновационным проектом



6.3.3. Бизнес-процессы управления функциональными областями проекта



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

Стадии процесса управл. Функц. обл. управл.	Система					Компетенции*	Процессы	Документы
	1. Инициация проекта 2. Планирование проекта 3. Организация и контроль проекта 4. Анализ и регулирование проекта 5. Завершение проекта							
	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
10. Управление знаниями	■	■	■	■	■	Управление знаниями и защита интеллектуальной собственности. Творчество. Инновационные стратегии предприятия.	Бизнес-процесс управления знаниями	План управления знаниями

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 инновационными 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. Позиционирование проектов	Структурированный перечень проектов мира (СППМ)	Стратегическое позиционирование проектов во внешней среде
		Структурированный пе-	Стратегическое позиционирование проектов во внут-

	речень проектов предприятия (СППП)	ренной 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.
	2.7. Планирование качества	Базовый план по стоимости	Распределенный по времени бюджет, используемый для измерения и мониторинга исполнения проекта по стоимости.
		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.
	2.8. Планирование риска	Аффинная диаграмма	Способ эффективной организации идей или фактов посредством их классификации.
		План реагирования на риски	Определяет порядок оценки рисков и действий в зависимости от их угрозы.
	2.9. Формирование команды	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

			вание.
		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.	
	4.3. Анализ работ проекта	Система отчетов по проекту		Установленная для проекта система регулярных и внеочередных отчетов
		Система регламентированных отчетов для регулирующих		Система регламентированных отчетов, установленных требованиями регулирующих органов

	органов	
	Фотографирование и видеозапись выполнения работ проекта	Документирование результатов визуального контроля
	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