
	Евразийский Центр Управления Проектами	КС- АКПМ- 1.2
	ООО «ИннИТ»	
<p>Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (корпоративная версия)</p> <p>Версия 1.2/090321/2</p>		
Москва 2009		

Оглавление

1. Сфера применения	1
2. Нормативные ссылки	2
3. Глоссарий	3
4. Кризис и его свойства	3
5. Антикризисный проектный менеджмент	14
6. Изменения	22
7. Приложения	22
Приложение 7.1. Глоссарий	22
Приложение 7.2. Опорные классификаторы.....	25
Приложение 7.3. Бизнес-процессы управления проектом.....	27
Приложение 7.4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД).....	29
Приложение 7.5. Инструменты управления проектами ЕСУП	30

1. Сфера применения

Евразийский стандарт антикризисного управления проектами (далее ЕСУП_АК) разработан в ответ на вызовы глобального системного кризиса, 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_АК.

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

В выполнении требований, установленных данным документом, задействованы руководство и сотрудники Евразийского Центра Управления Проектами (далее ЕЦУП), а также партнеры и подрядчики, участвующие в проектах ЕЦУП.

Настоящий документ разработан ЕЦУП совместно с ООО «ИннИТ», выполняющим функцию центра компетенции по антикризисному проектному управлению, 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.

Антикризисный проектный менеджмент представляет собой эффективное средство преодоления кризиса и победы в конкурентной борьбе. ЕСУП_АК составлен как часть системы антикризисного управления предприятиями в соответствии с особенностями национальной модели управления.

2. Нормативные ссылки

- 2.1. Конституция Российской Федерации
- 2.2. Живой менеджмент проектов. Автор В.Н.Михеев, М, Эксмо, 2007, - 470 . (см.211-215)
- 2.3. Антикризисное управление: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 620 с. — (Высшее образование).
- 2.4. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В.Я. Захарова, А.О. Блинова, Д.В. Хавина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.
- 2.5. Jaafari A. Project Management in the Age of Complexity and Change // Project Management J. – Newton Square, 2003, Vol.34, № 4, pp. 47-57.
- 2.6. Tanaka H. The Changing Landscapr of Project Management/ PM World Today, March 2005. /www.pmforum.org/featindex.htm
- 2.7. Гусев В.И. Антикризисное управление: Конспект лекций. — М.: МИЭМП, 2006. — 104 с.
- 2.8. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения
- 2.9. ГОСТ Р 51901.1-2002 Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем
- 2.10. ГОСТ Р 51901.2-2005 Менеджмент риска. Системы менеджмента надежности
- 2.11. ГОСТ Р 51901.4-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании
- 2.12. ГОСТ Р 51901.5-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению методов анализа надежности
- 2.13. ГОСТ Р 51901.6-2005 Менеджмент риска. Программа повышения надежности
- 2.14. ГОСТ Р 51901.11-2005 Менеджмент риска. Исследование опасности . и работоспособности. Прикладное руководство
- 2.15. ГОСТ Р 51901.13-2005 Менеджмент риска. Анализ древа неисправностей
- 2.16. ГОСТ Р 51901.14-2005 Менеджмент риска. Метод структурной схемы надежности
- 2.17. ГОСТ Р 51901.15-2005 Менеджмент риска. Применение марковских методов
- 2.18. ГОСТ Р 51901.16-2005 Менеджмент риска. Повышение надежности.Статистические критерии и методы оценки
- 2.19. ГОСТ Р ИСО 17666-2006 Менеджмент риска. Космические системы
- 2.20. ГОСТ Р ИСО 14971-2006 Изделия медицинские. Применение менеджмента риска к медицинским изделиям
- 2.21. ГОСТ Р 51609-2000 Изделия медицинские. Классификация в зависимости от потенциального риска применения. Общие требования
- 2.22. ГОСТ Р 51344-99 Безопасность машин. Принципы оценки и определения риска.
- 2.23. Кодекс корпоративного поведения ФСФР РФ
- 2.24. Стандарт ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов".
- 2.25. Стандарт ISO 31000 «Общие руководящие указания для принципов и выполнения менеджмента рисков» (General guidelines for principles and implementation of risk management). Проект 2008, будет опубликован в 2009 г.
- 2.26. ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards (Менеджмент риска. Словарь. Руководящие указания для использования в стандартах), Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК)
- 2.27. ISO/IEC Guide 51:1999 Safety aspects - Guidelines for their inclusion in standards (Аспекты безопасности. Руководящие указания по включению их в стандарты). Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК)
- 2.28. ISO 14971:2000 Medical devices - Application of risk management to medical devices (Медицинские приборы. Применение риск-менеджмента к медицинским приборам). Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК)
- 2.29. ISO 17776:2000 Petroleum and natural gas industries - Offshore production installation - Guidelines on tools and techniques for hazard identification and risk assessment (Нефтяная и газовая промышленность. Офшорные производственные сооружения. Руководящие указания по инструментам и методам идентификации опасности и оценки риска). Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК)
- 2.30. Корпоративный стандарт управления рисками ERM COSO, 2004
- 2.31. Акт Сарбейнса-Оксли
- 2.32. Корпоративный стандарт управления рисками FERMA.
- 2.33. CSA Q 850:1997 Risk Management Guidelines for Decision Makers
- 2.34. (Руководящие указания по менеджменту риска при принятии решения) Канадская ассоциация стандартов.ние и обозначение стандарта/руководства Разработчик
- 2.35. JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of risk management system (Руководящие документы дляразработки и выполнения системы менеджмента риска). Японская ассоциация стандартов
- 2.36. AS/NZS 4360:2004 Risk management (Менеджмент риска) Организация по стандартам Австралии
- 2.37. NB 436:2004 Risk management Guidelines - Companion to AS/NZS 4360:2004 (Руководящие указания по менеджменту риска. Применение стандарта AS/NZS 4360:2004). Организация по стандартам Австралии.

- 2.38. ONR 49000 Risk management for organizations and systems - Terms and principles (Менеджмент риска для организаций и систем. Термины и принципы) Австрийский институт стандартов
- 2.39. ONR 49001 Risk management for organizations and systems - Elements of the risk management systems (Менеджмент риска для организаций и систем. Элементы систем менеджмента риска) Австрийский институт стандартов
- 2.40. ONR 49002-1 Risk management for organizations and systems - Part 1: Guidelines for risk management (Менеджмент риска для организаций и систем. Часть 1. Руководящие указания для риск-менеджмента) Австрийский институт стандартов
- 2.41. ONR 49002-2 Risk management for organizations and systems - Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system (Менеджмент риска для организаций и систем. Часть 2. Руководящие указания по интеграции менеджмента риска в систему общего менеджмента) Австрийский институт стандартов
- 2.42. ONR 49003 Risk management for organizations and systems - Qualification of the risk manager (Менеджмент риска для организаций и систем. Квалификация риск-менеджера) Австрийский институт стандартов
- 2.44. ONORM S 2300 Risk, security and crisis management - Concepts (Риск, безопасность и кризис-менеджмент. Понятия) Австрийский институт стандартов.
- 2.45. ONORM S 2310 Risk, security and crisis management - Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management (Риск, безопасность и кризис-менеджмент. Критерии выбора и верификации лиц, назначенных для кризис-менеджмента). Австрийский институт стандартов.
- 2.46. 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.
- 2.47. 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
- 2.48. 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.
- 2.49. Евразийский стандарт управления проектами, версия 2, ЕЦУП 2009.
- 2.50. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008.
- 2.51. Статья «Финансовый кризис: время управлять проектами». Авторы В.С. Палагин, Е.В. Карлинская, В.В. Чухлебов. Источник http://www.epmc.ru/docs/Finansovyi%20krizis_vremya%20upravlyat'%20proektami.pdf.
- 2.52. Статья “Управление проектами на предприятиях в условиях кризиса в России: модели, методы, области применения.». Авторы Е.В. Карлинская, В.Б. Катанский. Источник <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article13.pdf>
- 2.53. 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

3. Глоссарий

См. Приложение 7.1.

4. Кризис и его свойства

Глобальный системный кризис стал закономерным результатом развития современного мирового хозяйства.

4.0. Определение кризисов

Кризис означает в первую очередь глубокие нарушения в работе любой системы. Несмотря на это, сами кризисы вполне доступны классификации по области действия, масштабам времени, последствиям и т.д. Далее рассматриваются основные проявления кризисов, наиболее существенные в контексте антикризисного проектного менеджмента.

Кризис является неотъемлемой чертой экономического цикла. Он определяется как внезапная и резкая смена тенденции от повышения к понижению, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота не бывает. При этом происходит обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности.

Греческое слово «кризис» означает решение. Впоследствии понятие кризиса было расширено, оно применяется ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности существующей тенденции.

Основная функция кризиса - разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и более других нарушают организованность целой системы. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности. Это одна из вынужденных реакций. Сложность систем управления должна соответствовать сложности объекта управления.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства и формы организации предприятий в пользу более современных. Общее крушение вовлекает и немало передовых предприятий, финансовых компаний и банков.

Кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки управления.

Кризисы начинаются тогда, когда потенциал развития или запас устойчивости главных элементов системы в основном исчерпан, нагрузки на систему превышают допустимые значения, и, возможно, уже родились и начинали действовать элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

Существуют фазы экономического цикла. Мы рассматриваем схему цикла из 5 фаз:

- а) стабильное развитие, завершающееся кризисом. Существует скрытый предкризисный период, когда предпосылки кризиса назревают, но еще не прорываются наружу;
- б) падение производства и ухудшение экономических показателей - это период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения многих финансовых и экономических индикаторов. Происходит разрушение или трансформация устаревших элементов системы, начинают набирать силу и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;
- в) депрессия – кратковременное равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;
- г) оживление - начало ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;
- д) стремительный подъем, победа нового цикла, который становится преобладающим, нормальным (перестает быть новым); период относительной стабилизации, нового устойчивого уровня равновесия, он завершается очередным кризисом;

Кризисы прогрессивны при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет три важнейшие системные функции:

- а) резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- б) расчистку пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла;
- в) испытание на прочность и передачу в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Во время кризиса жизнеспособные участники рынка вынуждены активнее искать новые пути развития и доказывать свое право на место под солнцем. Кризис - это еще и возможность покупать активы по низким ценам. Он проверяет уровень управления рисками, выявляет слабые места и устраняет необоснованные амбиции;

Кризисы конечны, они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду.

Каждый кризис обладает уникальными особенностями, каждый раз выход из кризиса требует своего набора специфических мер.

Движущей силой экономического цикла являются пассионарность и воля, инструментами - **инвестиции и инновации**. Переход от одной фазы цикла к другой выражается в динамике инвестиций. Для выхода из кризиса следует создавать условия для роста инвестиций.

Переход от одной фазы цикла к другой сопровождается изменением спроса и инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинаются с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создает условия для роста спроса на средства производства; растут инвестиции и занятость, значит, снова происходит рост потребительского спроса.

Обязательная составляющая прогрессивного выхода из кризиса - инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на основе повышения ее технического уровня и снижения издержек. Если выходить из кризиса путем регресса, то на инновациях можно сэкономить – это кратчайший путь в кризис отставания от конкурентов.

Во время глобального кризиса национальное государство должно выступать инициатором антикризисных программ осуществляемых при бюджетной поддержке. Такие программы становятся импульсом для оживления экономики.

У России нет ни обязанности, ни ресурсов для спасения мировой экономики. Вполне достаточно в знак благодарности послать в центры мирового кризиса опытных отечественных специалистов по перестройке, приватизации, демографии, дефолту и проведению выборов.

Сущность кризиса и инструменты антикризисного управления можно определить для различных уровней управления финансами и экономикой: мировая финансово-экономическая система (ФЭС), национальная ФЭС, отраслевая и региональная ФЭС, ФЭС предприятия (организации).

Можно ли предвидеть и прогнозировать кризисные ситуации? В одних случаях можно (когда кризисы наступают вследствие перемен, которые мы можем и успеваем понять и оценить), в других - нет.

Внутрисистемные кризисы обязаны предвидеть органы управления этими системами. Для мировой ФЭС официально созданы только координационные органы и исследовательские организации.

Сложнее прогнозировать внешний кризис. Причины глобального финансово-экономического кризиса (ГФЭК) для национальных экономик (кроме США), отраслей и предприятий носят внешний характер. Главной причиной глобального кризиса стали внутренние финансовые и экономические проблемы США.

В самом общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;
- понимание причин, сущности и характера данного кризиса;
- определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;
- установление поля действия кризиса;
- изучение внешних факторов разворачивания будущего кризиса, взаимодействия циклов, их синхронизации и резонансного влияния;
- рассмотрение путей выхода из кризиса. Анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один принимается как основной;

- распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;
- анализ уроков кризиса и практические выводы для управления кризисами в будущем.

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин. Антикризисное управление предлагается для того, чтобы по возможности избежать кризиса (предупредить его появление), а если это невозможно - ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия.

4.1. Типология кризисов

Опыт показывает, что кризисы различаются не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути. Существует классификация кризисов, предназначенная для определения средств преодоления кризисов и способов управления ими. Если есть адекватное понимание характера кризиса (рис. 1), тогда имеется больше возможностей для снижения его остроты и болезненности, сокращения времени процесса в масштабе предприятия.



Рис. 1. Типология кризисов

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или к мягкому (постепенному и продолжительному) выходу.

Кризисы разнообразны по своей сути, причинам и последствиям. Необходимо их определенным образом систематизировать (классифицировать), чтобы более эффективно управлять ими, формируя адекватные средства.

Последствия кризиса определяются не только его характером, но и способом антикризисного управления, которое может смягчать или обострять кризис. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности (рис. 2).



Рис. 2. Классификация последствий кризиса.

Последствия кризиса показаны для организаций, которые пережили кризис. За рамками стандарта осталась процедура ликвидации предприятия – она подробно регламентируется соответствующими законами.

Как промежуточное решение возможна полная или частичная приостановка деятельности (консервация) до принятия решения о ликвидации или обновлении организации.

Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, **локальные** - только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам их проявления.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. **Макрокризис** охватывает большие объемы и масштабы проблем, **микрокризис** - только отдельную проблему или группу проблем. Локальный, или микрокризис, может как цепная реакция распространиться на всю систему, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются в отдельности.

Экономические кризисы - это кризисы в производстве и реализации товаров и услуг.

Социальные кризисы отражают противоречия в интересах различных социальных групп, среди них особое место занимают **политические кризисы** - кризисы власти, которые часто ведут к кризисам экономическим.

Организационные кризисы проявляются как паралич (или резкое ухудшение) организационной деятельности. Наиболее ярко организационные циклы проявляются при смене стадий жизненного цикла предприятий и их продуктов.

Психологические кризисы - это кризисы психологического состояния людей, симптомы которых - стрессы, паника, страх, неудовлетворенность, чувство неуверенности, т. е. кризисы социально-психологического климата.

Технологические кризисы связаны с обострением противоречий при разработке и внедрении новых технологических решений в процессе смены технологического уклада. Это кризисы научно-технического прогресса.

Экологические кризисы резко ухудшают условия жизнедеятельности людей. Это кризисы взаимоотношений человека с природой, вызванные пренебрежительным отношением к требованиям закона природного равновесия.

Явные кризисы протекают заметно и легко обнаруживаются. **Скрытые** протекают менее заметно, и поэтому их значительно сложнее избежать или ограничить.

Глубокие, или **острые**, кризисы могут привести к разрушению различных структур экономической системы, здесь множество противоречий завязывается в сложный клубок. Такие кризисы имеют, как правило, затяжной характер. **Мягкие**, или **легкие**, кризисы протекают менее болезненно, они в большей степени поддаются управлению, чаще носят кратковременный характер.

Кризисы также могут быть предсказуемыми и неожиданными.

Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса - потребностями реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием НТП.

Разновидностью предсказуемых кризисов является **циклический кризис**. Конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Существуют также кризисы **явные** (протекают заметно и легко обнаруживаются) и **латентные** (скрытые, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны).

Все возможные кризисы разделяются также на **затяжные** и **временные**. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Для полноценного проектного управления в условиях кризиса руководителям предприятия на всех уровнях необходимо:

- разработать три сценария-прогноза возможного развития событий (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный) и привязать к ним все последующие действия;
- определить внешние кризисные обстоятельства, оказывающие наибольшее воздействие на предприятие, проект;
- выделить внутренние факторы, требующие антикризисных мер воздействия;
- разработать комплекс антикризисных мероприятий по основным функциям, бизнес-процессам, работам, этапам проекта;
- оценить потребные ресурсы и рассчитать затраты на антикризисные мероприятия;
- оценить риски применения и неприменения антикризисных мер;
- разработать и принять стратегию реагирования на основе динамичной модели принятия решений;
- усилить функцию прогнозного и оперативного планирования.

4.2. Классификация кризисов

Неизбежность кризисов обусловлена огромным количеством и непредсказуемостью проявления взаимосвязей глобальных проблем в столь сложной системе как общество (рис.3).

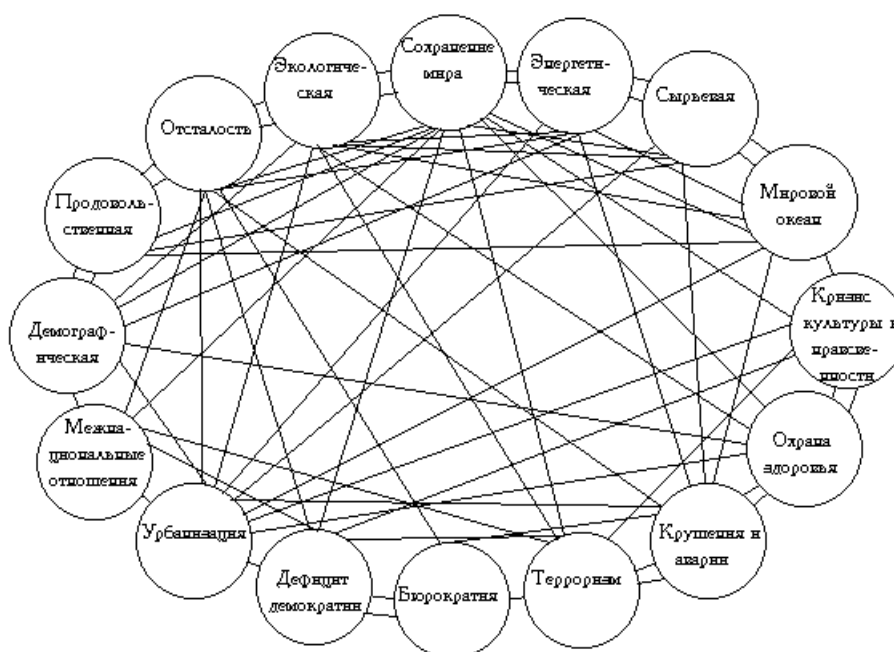


Рис.3. Сложность глобальных проблем и неизбежность системного кризиса (по Ю. Н. Гладкову)

Для ключевых оценочных характеристик кризиса обычно используются следующие параметры: проблематика кризиса; масштаб кризиса; область развития (охват); стадия (фаза) проявления кризиса; причины кризиса; возможные последствия кризиса; острота кризиса.

Все многообразие экономических кризисов можно классифицировать по трем разным основаниям.

Во-первых, по масштабам нарушения равновесия в хозяйственных системах:

- Общие кризисы охватывают все национальное хозяйство.
- Частичные распространяются на какую-либо одну сферу или отрасль экономики.

Финансовый кризис - глубокое расстройство государственных финансов. Оно проявляется в постоянных бюджетных дефицитах (когда расходы государства значительно превышают его доходы). Крайним проявлением финансового краха является неплатежеспособность государства по иностранным займам. Примером может служить финансовый кризис в августе 1998 г. в России.

Денежно-кредитный кризис - потрясение денежно-кредитной системы. Происходит резкое сокращение коммерческого и банковского кредита, массовое изъятие вкладов и крах банков, погоня населения и предпринимателей за наличными деньгами, падение курсов акций и облигаций, а также нормы банковского процента.

Валютный кризис выражается в ликвидации золотого стандарта в обращении на мировом рынке и обесценении валюты отдельных стран (нехватка иностранных «твердых» валют, истощение валютных резервов в банках, падение валютных курсов).

Биржевой кризис - резкое снижение курсов ценных бумаг, значительное сокращение их эмиссий, глубокие спады в деятельности фондовой биржи.

Во-вторых, по регулярности нарушения равновесия в экономике:

- периодические кризисы повторяются регулярно через какие-то промежутки времени;
- промежуточные кризисы не дают начала полного делового цикла и прерываются на каком-то этапе; являются менее глубокими и менее продолжительными;

- нерегулярные кризисы имеют свои особые причины возникновения.

Отраслевое потрясение охватывает одну из отраслей народного хозяйства и вызывается изменением структуры производства, нарушением нормальных хозяйственных связей и др.

Аграрный кризис - это резкое ухудшение сбыта сельскохозяйственной продукции (падение цен на сельскохозяйственную продукцию).

Структурный кризис обусловлен нарушением нормальных соотношений между отраслями производства (однобоким и уродливым развитием одним отраслей в ущерб другим, ухудшением положения в отдельных видах производства).

В-третьих, по характеру нарушения пропорций воспроизводства.

- Кризис перепроизводства товаров - выпуск излишнего количества полезных вещей, не находящихся сбыта.
- Кризис недопроизводства товаров - острая их нехватка для удовлетворения платежеспособного спроса населения.

Прежде, чем бороться с кризисом, необходимо его классифицировать по данным трем основаниям и в соответствии с этой классификацией инициировать проекты по преодолению этих кризисов на предприятии.

4.3. Распознавание и разрешение кризисов

Классификация кризисов имеет большое значение для распознавания и парирования угрозы. Классификационные признаки реального кризиса могут рассматриваться как его параметры, определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций и оценивать возможности их разрешения.

Социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что в ее существовании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Но ведь управление потому и существует, что, с одной стороны, оно является частью этих механизмов, а с другой - оно необходимо для того, чтобы, опираясь на эти механизмы, обеспечивать менее болезненное и более последовательное с точки зрения интересов человека развитие социально-экономической системы.

Но это возможно только в том случае, если будут известны тенденции поведения и развития социально-экономической системы, ее характеристики и признаки состояния, наступления определенных фаз этого состояния и этапов объективного развития.

Преодоление кризисов - управляемый процесс. Об этом свидетельствуют многие кризисы, происходившие в истории развития человечества, производства и экономики. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его наступления.

Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления. В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Существование и характер такой взаимосвязи могут многое сказать и об опасности кризиса, и о его характере.

Признаки или характеристики (свойства, параметры) кризиса позволяют дать оценку кризисной ситуации и разработать адекватные управленческие воздействия. Преодоление кризисов - управляемый процесс, о чем свидетельствует многолетняя экономическая история человечества.

Признаки кризиса должны описывать его как систему, т.е. как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. В качестве ключевых оценочных характеристик кризиса обычно используются следующие параметры:

- проблематика кризиса;
- масштаб кризиса;
- область развития (охват);
- стадия (фаза) проявления кризиса;
- причины кризиса;
- возможные последствия кризиса;
- острота кризиса.

Существующая в России экономическая модель не была ориентирована на распознавание кризисов. Она работала на последовательное и неуклонное управление ситуациями в ближайшей перспективе развития. Это оказало дезориентирующее воздействие на стратегию и проекты предприятий, которые вынуждены нести издержки антикризисных мероприятий.

4.4. Жизненный цикл кризиса и проектный менеджмент на каждом его этапе

Для рассмотрения особенностей управления проектом в условиях кризиса, используем рассмотренную ранее пятифазную схему жизненного цикла кризиса. Компактное обобщенное представление этих особенностей антикризисного проектного менеджмента показано в таблице 1.

Табл. 1. Фазы кризиса и особенности национального проектного менеджмента

Фазы кризиса	Особенности национального проектного менеджмента
Стабильное развитие	Гонка за лидером в финансовой пирамиде глобализации. Копирование проектов успешных экономик, отраслей, предприятий, предпринимателей без должного учета местных условий и потребностей системного развития национальной экономики. Тиражирование чужого успешного опыта в ущерб здравому смыслу.
Падение производства	Управленческая ломка от передозировки стабильного развития. Сокращение проектов рассчитанных на успешную экономику, перевод систем управления проектами в кризисный режим. Объективная критическая оценка импортных управленческих моделей и стандартов.
Депрессия	Спасайся, кто может. В условиях глобального кризиса все попытки координации действий будут только маскировать углубление глобальных противоречий. Рост спроса на протекционизм, защиту национальных интересов, национальные проекты и модели управления.
Оживление	Выбор правильных факторов роста. Лихорадочное выявление признаков и точек роста. Инициация проектов и привлечены инвестиций в наиболее перспективные направления. Настройка систем управления проектами на предстоящий рост в лидерных отраслях и технологиях.
Стремительный подъем	Гонка за новым лидером в финансовом пузыре послекризисного бума. Копирование проектов успешных экономик, отраслей, предприятий, предпринимателей.

На первом этапе предприятия могут испытывать локальные кризисы между отдельными индивидуумами и сторонами, участвующими в отдельных проектах или программах. Распространенные в России импортные стандарты проектного менеджмента как раз ориентированы на стабильность среды и совершенствование выполнения регламентированных процессов в условиях процветающей экономики. Тем не менее, опыт кризисов показывает, что к ним нужно готовиться заранее, то есть на предприятии создается некоторая «подушка безопасности». Необходимо понимать, что для первого этапа характерно быстрое развитие эко-

номики и инвесторы имеют много свободных средств. Но эти средства на всех уровнях – страны, регионов, отраслей народного хозяйства и предприятий инвесторы предпочитают вкладывать в наиболее эффективные и гарантирующие быструю прибыль инструменты. Такими инструментами являлись в нашей стране сырьевые ресурсы, строительство, рынок ценных бумаг. Эти инструменты являются эффективными только в условиях экономического подъема. Необходимо понимать, что часть этого роста чисто спекулятивная и вслед за подъемом неизбежно следует стабилизация и спад. Сейчас, в условиях глобального экономического кризиса, анализируя прошлый безоблачный этап развития, экономисты признают, что спекулятивные капиталы быстро росли и обеспечивали возможности роста соседним и смежным бизнесам. Это привело к тому, что в условиях кризиса страдают не только финансовые компании, но и связанные с ними бизнесы, существовавшие за счет сверхприбыли. В качестве виновников нынешнего кризиса называются банки, беспечно выдававшие кредиты, финансовые аналитики, не сумевшие предсказать время наступления кризиса, рейтинговые агентства, присваивающие завышенные рейтинги, регуляторы, смотревшие на эту деятельность сквозь пальцы, аудиторы, вера в заключения которых была подорвана еще в начале этого века начиная с истории краха американского газового концерна Enron и кончая сокрытием компанией KPMG ненадлежащих действий Xerox.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по поводу предыдущего периода стабильного развития:

- спекулятивная деятельность, дающая сверхприбыли в условиях стабильности уничтожается кризисом в первую очередь;
- часть прибыли необходимо пускать на развитие - продукта, производства, диверсификацию бизнеса;
- бездумное копирование чужих моделей проектного менеджмента вместо создания своих в условиях кризиса оборачивается катастрофой, поскольку в кризисных условиях исправлять ошибки предыдущего периода гораздо сложнее;
- необходимо строить бизнес не только с зарубежными партнерами, важно развивать бизнес внутри страны, поскольку в условиях неизбежного спада производства продукты и услуги теряют эластичность и все усилия сосредотачиваются на развитии внутреннего рынка.

На втором этапе приходится сокращать или диверсифицировать производство в соответствии с новыми условиями, проводить проекты слияния-поглощения, удешевления продуктов на фоне снижения эластичности спроса.

В тяжелые времена рецессии одним из способов выживания является замедление темпов производства и его замораживание с целью переждать экономический шторм. Но это рискованный путь. Разумные руководители стараются изменить свои бизнес модели, найти новые стратегии, основываясь на том постулате, что потребители и в кризис будут потреблять, только им нужно нечто другое и осталось выяснить что именно. Это означает:

- поиск новых каналов сбыта;
- разработку новой маркетинговой стратегии и стратегии продвижения;
- вывод новых товаров на рынок, поиск новых стратегических партнеров;
- оценку всех сегментов деятельности предприятия и фокусировку только на устойчивых к кризису структурах;
- падение эластичности спроса, максимальное упрощение продаваемых продуктов и услуг;
- повышение значимости экономии.

В этот период можно выделить заведомо прибыльные направления бизнеса, которых кризис не только не затронет, но которые от них только выиграют.

Например, во время финансового кризиса растет загрузка коллекторских агентств. Их услуги востребованы множеством крупных компаний и банков, понесших убытки в связи с невозможностью или нежеланием контрагентов погашать задолженности.

Возрастает потребность в сфере компьютерной безопасности и ИТ-технологий. Это вызвано потребностью повысить уровень интернет-безопасность. Кроме того, перед лицом кризиса руководство компаний стараются оптимизировать свои бизнес-процессы и сократить издержки. Это заставляет их прибегать к высокотехнологичным программным решениям, что является второй причиной, благодаря которой компании этой отрасли во время кризиса продолжают успешно развиваться.

Предприятия, специализирующиеся на быстром питании в кризис увеличивают свою прибыль. В то время как кризис заставляет людей сокращать свои расходы на развлечения, в том числе на походы в традиционные рестораны, более доступные для кошелька рестораны быстрого питания ощущают существенный рост продаж.

Предприятия, получившие госзаказ и финансируемые из государственных источников также избегают трудностей кризиса.

В период финансового кризиса ювелирный бизнес начинает процветать. Это связано с тем, что люди начинают скупать ювелирные украшения, рассматривая их как альтернативу изъятым из банков депозитам.

Поскольку во время кризиса происходит кризис доверия к банкам, то многие предпочитают хранить ценности в собственной квартире. С этим связан повышенный спрос к сейфам и охранным системам.

Независимо от кризиса люди продолжают есть и болеть. Поэтому фармацевтический бизнес и предприятия, производящие основные продукты (хлебопекарни, птицефабрики и пр.) останутся на плаву.

К числу компаний, которые не затронет кризис, относятся также:

- компании, услуги которых направлены на снижение затрат;
- кадровые агентства;
- консалтинговые компании, специализирующиеся на слияниях и поглощениях;
- компании с фиксированными тарифами (обеспечивающие мобильную связь, энергетические компании и пр.).

В наибольшей степени на этапе спада производства пострадают:

- финансовые компании;
- строительные компании;
- финансовые аналитики;
- рейтинговые агентства;
- рынок консалтинговых услуг, ориентированный на бескризисную экономику
- падающие сырьевые рынки (в первую очередь нефтяной);
- автомобилестроение.

На третьем этапе проекты второго этапа завершаются, стабилизируются корпоративные правила работы в условиях стабильно низкой экономической конъюнктуры. В этот период возникает устойчивое понимание необходимости инноваций.

Именно в период депрессии возникали радикальные инновации от массового выпуска автомобилей Г.Фордом до изобретения Internet и основания компании Microsoft. В российских условиях интерес к инновационным проектам обусловлен еще и тем, что это тот продукт, который востребован в условиях кризиса не только на внутреннем, но и на внешнем рынках.

Интересно то, что наряду с инновационным всплеском происходит расцвет идеологии консерватизма, то есть возврат к истокам. Если еще на втором этапе происходит осознание ограниченной применимости чужих моделей управления, то к началу третьего этапа происходит необходимое осмысление прошлых достижений и они начинают работать на новом уровне применительно к сложившимся условиям. Правда, как всегда в период депрессии, национальное самосознание может сопровождаться националистическими всплесками. На втором и третьем этапах усиливается роль государственного регулирования в экономике.

Основные темы проектов на втором и третьем этапах:

- ликвидация, консервация, сохранение;
- слияние, перепрофилирование, развитие;
- сокращение производства и персонала (преобладает на старом этапе);
- реструктуризация финансового портфеля и портфеля проектов;
- внедрение новых технологий, изменение стратегии (все более усиливается от третьего к четвертому этапу).

На четвертом этапе появляются проекты развития и расширения производства с учетом новых требований, увеличивается количество инновационных проектов.

И наконец пятый этап возвращает нас к стандартному проектному менеджменту, но наученные предыдущим опытом кризиса управление организацией управляется более продуманно и качественно, с пониманием, что следующий кризис придет достаточно скоро, гораздо быстрее прошедшего.

Процессы НТР и глобализации в мире привели к сокращению длительности промежутков между кризисами. Сейчас они составляют в среднем 5-6 лет, завтра будут еще меньше, поэтому необходимые антикризисные меры должны закладываться в программу развития предприятия уже в среднесрочной перспективе.

5. Антикризисный проектный менеджмент

5.1. Антикризисный проектный менеджмент - системное применение методов и инструментов управления различными функциональными областями проектов, портфелей и программ проектов в целях получения заданных результатов в условиях кризиса общества, национальной экономики, отрасли, проекта.

Особенностью антикризисного проектного менеджмента является оперативная реакция на изменения, как вне предприятия, так и внутри него. В такой ситуации многократно возрастает потребность в анализе перспектив предприятия в целом, в выработке стратегии его дальнейшего развития. Только определившись с долгосрочными целями, выработав критерии оценки результата, можно помочь предприятию в решении его проблем.

Стандарт ЕСУП в сфере антикризисного проектного менеджмента направлен на выявление скрытого потенциала для развития предприятия и помощи руководителям предприятия на всех уровнях.

Антикризисный проектный менеджмент в первую очередь призван создавать, реализовывать и поддерживать антикризисные проекты предприятия, реализовывать антикризисное управление персоналом, осуществлять антикризисную кадровую политику организации, осуществлять антикризисное управление рисками и финансами.

Антикризисный проектный менеджмент предполагает выработку запаса прочности и гибкости предприятия, поскольку риски и изменения в условиях кризиса таковы, что на них руководство предприятия может влиять далеко не всегда. К ним в первую очередь относятся внешние риски и не идентифицированные риски (неопределенность в проектах), необходимость изменения содержания проектов или передачу проекта на аутсорсинг и т.п.

Антикризисный проектный менеджмент включает антикризисное управление проектами, программами и портфелями (рис.).

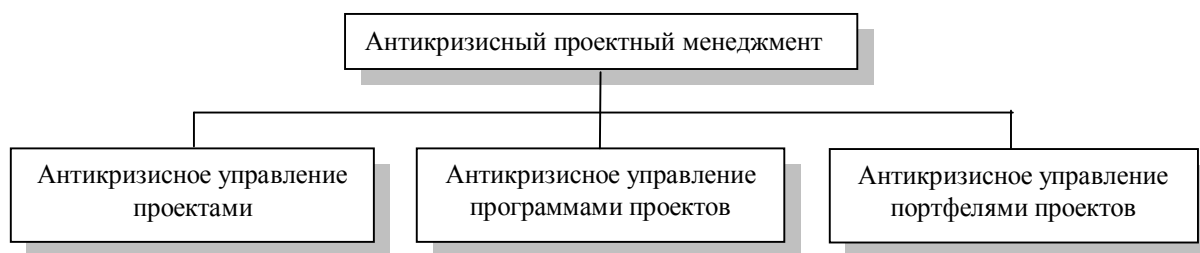


Рис. 4. Система антикризисного проектного менеджмента

5.2. Антикризисное 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)

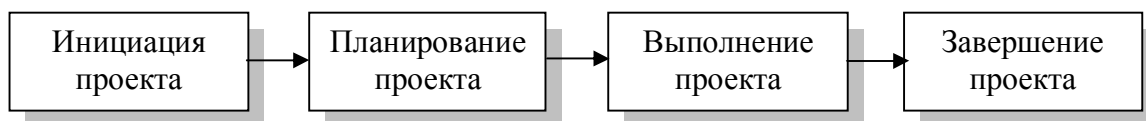


Рис. 5. Фазы (этапы) жизненного цикла проекта

Процессы управления проектом рассматриваются в разделе 5.5. 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. 2. Содержание разделов Устава проекта

1. Требования к антикризисному 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 5.6. Компетенции

5.3. Антикризисное Управление программами

Антикризисная 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.

5.4. Антикризисное Управление портфелями

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

Компоненты: рассматриваются в ЕС Управление портфелями.

5.5. Процессы антикризисного проектного менеджмента

Процессы антикризисного 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. 6. Группа процессов антикризисного управления проектом

Типовой процесс из группы процессов управления антикризисным проектом включает под-процессы:

- 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. 7. Система процессов управления областями знаний (ФО) и фазы (этапы) проекта

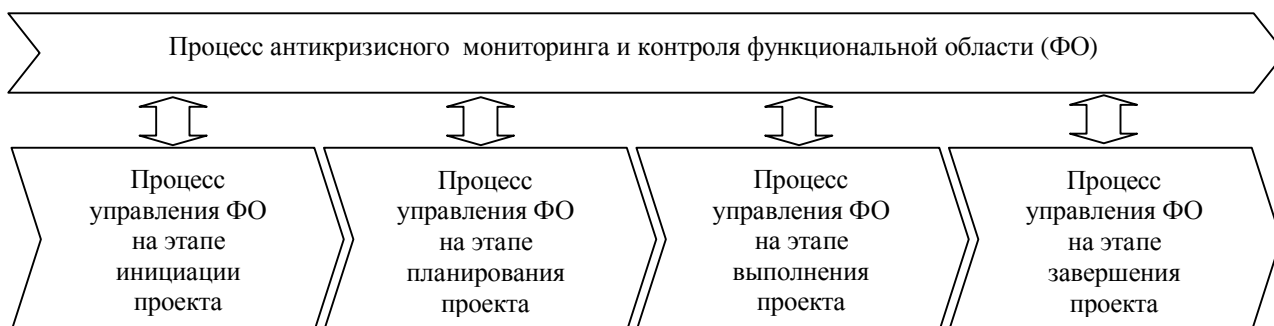


Рис. 8. Система процесса управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта

5.6. 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. 3. Компоненты компетенций

1. Мировоззренческие 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. Инструменты АКПМ	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 16. АК устойчивость	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. Антикризисное управление

5.7. Профессиональные требования к менеджерам проекта в условиях кризиса

В условиях кризиса изменяются базовые подходы к осуществлению проектов и, следовательно, изменяются профессиональные требования к менеджерам проекта. Менеджер проекта должен не только знать и реализовывать стратегию предприятия, которая позволяет оптимально справиться со всеми трудностями, возникающими в ходе выполнения проекта. Необходимо своевременно понимать и адаптироваться к сложностям внешнего окружения, уметь минимизировать риски бизнеса. Эта политика позволяет лучше адаптироваться реальностям кризиса.

В условиях кризиса менеджеру проекта недостаточно использовать обычный стандартный набор приемов и методов лучших практик ПМ (многие из них просто в условиях кризиса не работают). В компетенцию менеджера проекта должно входить не только профессиональное управление проектами, но и преодоление сложностей внешнего окружения.

Профессиональная компетентность менеджера в условиях кризиса предполагает учет сложностей внешнего окружения, фиксацию трудности ведения проекта и использование гибкой системы методов руководства. Навыки творчества и аналитического мышления служат фундаментом трансформирующего лидерства (т.е. дополнительных навыков управления рисками в условиях динамичной внешней среды).

А.Джаафари была предложена классификация моделей управления проектами на основе сложности самого проекта, сложности внешней среды и способностей менеджера снижать риск в проблемных ситуациях, в нашем случае – в условиях кризиса. На рис.9 показаны 4 типа моделей: специальная (ad-hoc), бюрократическая, нормативная и креативно-рефлексивная модель.

		Комплексность внешней среды	
		Низкая	Высокая
Комплексность проекта	Высокая	<p>3</p> <p>Нормативная модель</p>	<p>4</p> <p>Креативно-рефлексивная модель</p>
	Низкая	<p>1</p> <p>Специальная (<i>ad-hoc</i>) модель</p>	<p>2</p> <p>Бюрократическая модель</p>

Рис. 9. Классификация моделей управления антикризисными проектами

Специальная модель предназначена для достаточно простых краткосрочных проектов в условиях стабильной внешней среды. При этом проекты достаточно стандартны и есть опыт их выполнения. В условиях кризиса, когда существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы. Эта модель нежизнеспособна и соответственно, менеджеры, работавшие в этой среде оказываются в весьма сложном положении.

Бюрократическая модель предполагает упорядочивание и стандартизацию всей корпоративной деятельности в условиях стабильной внешней среды. Эта модель перестает работать в условиях внешних и внутренних изменений.

Нормативная (процессная, процедурная модель) требует от участников жесткого соблюдения регламента, железной дисциплины и освобождает от ответственности за результат действий. В эпоху кризиса деятельность менеджера должна быть эффективна, во главу угла ставится результат деятельности. Соответственно, необходим срочный переход на креативно-рефлексивную модель.

Модель типа 4 хорошо подходит для управления такими проектами, которые, как правило, задумываются и реализуются в обстановке кризиса - всеобщей неразберихи и нестабильности. Его успешное завершение зависит от профессиональных способностей менеджера уменьшить трудности внешнего окружения до оптимального и даже преуспеть в условиях всеобщего хаоса. Успешность этой модели зависит от принципов самоорганизации, хорошей интуиции и компетенции всех, кто оказался в одной проектной «упряжке». В такой модели профессионалами будут лишь обладающие блестящими деловыми качествами, ответственные и высококвалифицированные работники, быстро адаптирующиеся к переменам в общественной жизни. Их полномочия намного шире обычного рационального подхода к управлению; учитывая все возникающие проектные сложности и проблемы внешнего окружения, они способны самостоятельно принимать нестандартные решения для их устранения, используя при этом креативные идеи и ненормативные подходы.

6. Изменения

6.1. 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

7. Приложения

Приложение 7.1. 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.

Stakeholders (Заинтересованные стороны) – стороны, которые затрагивает деятельность организации, такие как акционеры, население регионов, в которых предприятие осуществляет деятельность, работники, покупатели и поставщики.

WBS - Work Breakdown Structure, структурная декомпозиция работ проекта.

Антикризисное управление проектами - это совокупность мер, которые необходимо предпринять для исключения появления всевозможных рисков на пути выполнения 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.

Вероятность – возможность того, что данное событие произойдет. Иногда термины имеют более специфический смысл: вероятность определяется в качественном отношении как высокая, средняя и низкая или иным образом (Likelihood), и в количественном отношении – в процентах, с указанием частоты возникновения события или иного числового показателя (Probability)..

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.

Внутренний контроль - процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом, сотрудниками организации, предназначенный для обеспечения разумной гарантии достижения целей по следующим категориям:

- эффективность и результативность деятельности;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов.

Внутренняя среда - представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками организации, и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает философию управления рисками и риск-аппетит, честность и этические ценности, а также ту среду, в которой они существуют.

ГФЭЖ – глобальный финансово-экономический кризис.

Допустимый риск – это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели

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.**
- Кризис** – Кризис - (др. греч.) решение, приговор, перелом, переворот, тяжелое переходное состояние, феномен (нечто непознаваемое), экономический фактор (условие деятельности), политическая, социологическая и экономическая категория.
- Кризис** - периодическое относительное перепроизводство товаров и услуг, ведущее к расстройству социально - экономической жизни, сокращению производства, росту безработицы, снижению доходов населения и ограничения платежеспособного спроса.
- Кризис** - состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.
- Критерии риска** - правила, по которым оценивают значимость риска
- 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.
- Менеджмент риска** - это культура организаций (убеждения, ценности и поведение), процессы и структуры, которые направлены на реализацию потенциальных возможностей при управлении неблагоприятными эффектами (ISO 31000). Скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска (ГОСТ Р 51897-2002).
- 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.

Неопределенность – неспособность знать заранее точную вероятность или влияние будущих событий.

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

Оптимизация риска - процесс, связанный с риском, направленный на минимизацию негативных и максимальное использование позитивных последствий и, соответственно, их вероятности

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.

Остаточный риск - риск, остающийся после принятия действий руководством по изменению вероятности или степени влияния данного риска.

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

Перенос риска - разделение с другой стороной бремени потерь или выгод от риска.

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.

Постановка целей. Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита.

Предотвращение риска - решение не быть вовлеченным в рискованную ситуацию или действие, предупреждающее вовлечение в нее.

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.

Разумная гарантия – концепция, согласно которой процесс управления рисками предприятия, независимо от того, насколько хорошо он построен и функционирует, не может гарантировать достижения целей организации. Причиной этого является наличие присущих ограничений процесса управления рисками организации.

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 ра-

ационализация 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.

Риск - сочетание вероятности события и его последствий

Риск-аппетит – это степень риска, которую компания или иная организация считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей.

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.

Снижение риска - действия, предпринятые для уменьшения вероятности, негативных последствий или того и другого вместе, связанных с риском.

Средства контроля. Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

Стратегические цели – цели высокого уровня, соответствующие и способствующие выполнению миссии организации

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.

Управление рисками - непрерывный процесс, направленный на определение событий, влияющих на деятельность Предприятия, оценку и контроль угроз (возможностей), принятие комплекса мер по уменьшению угроз и реализации возможностей.

Финансирование риска - предусмотрение финансовых средств на расходы по обработке риска и сопутствующие затраты.

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 7.2. 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 корпораций и предприятий

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

1. Руководство предприятия (организации)
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

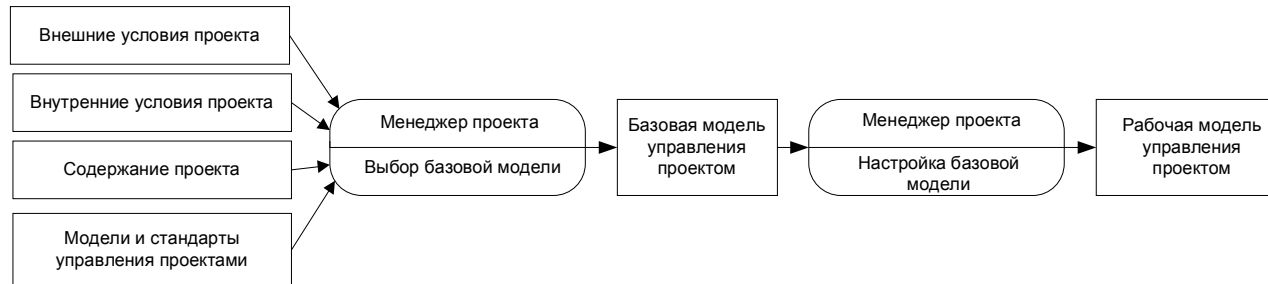
1. Планирование
2. Выполнение
3. Контроль
4. Регулирование

Опорный классификатор ОРД проекта

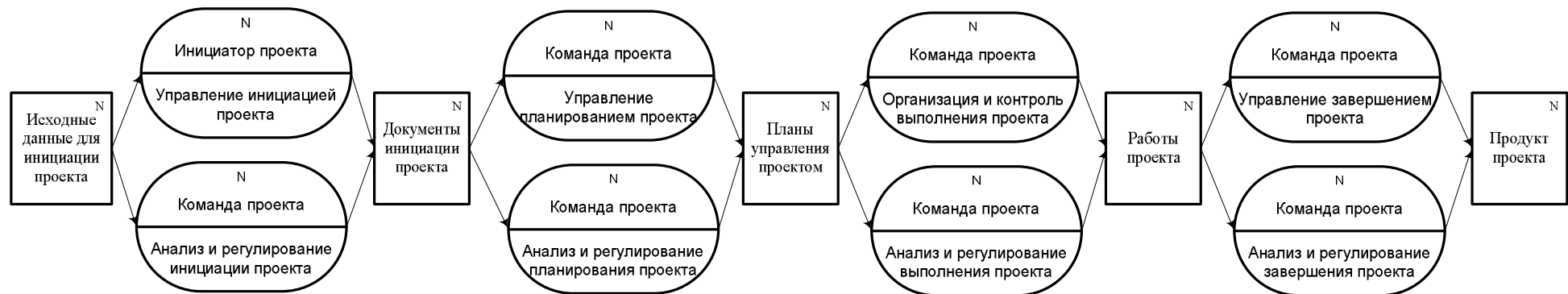
1. Документы управления программой предприятия (организации)
2. Документы управления проектами предприятия (организации)
 - 2.1. Устав проекта
 - 2.2. Описание содержания проекта
 - 2.3. План управления проектом
 - 2.4. Планы по функциональным областям управления проектом:
 - 2.4.1. План управления содержанием 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 7.3. Бизнес-процессы управления проектом

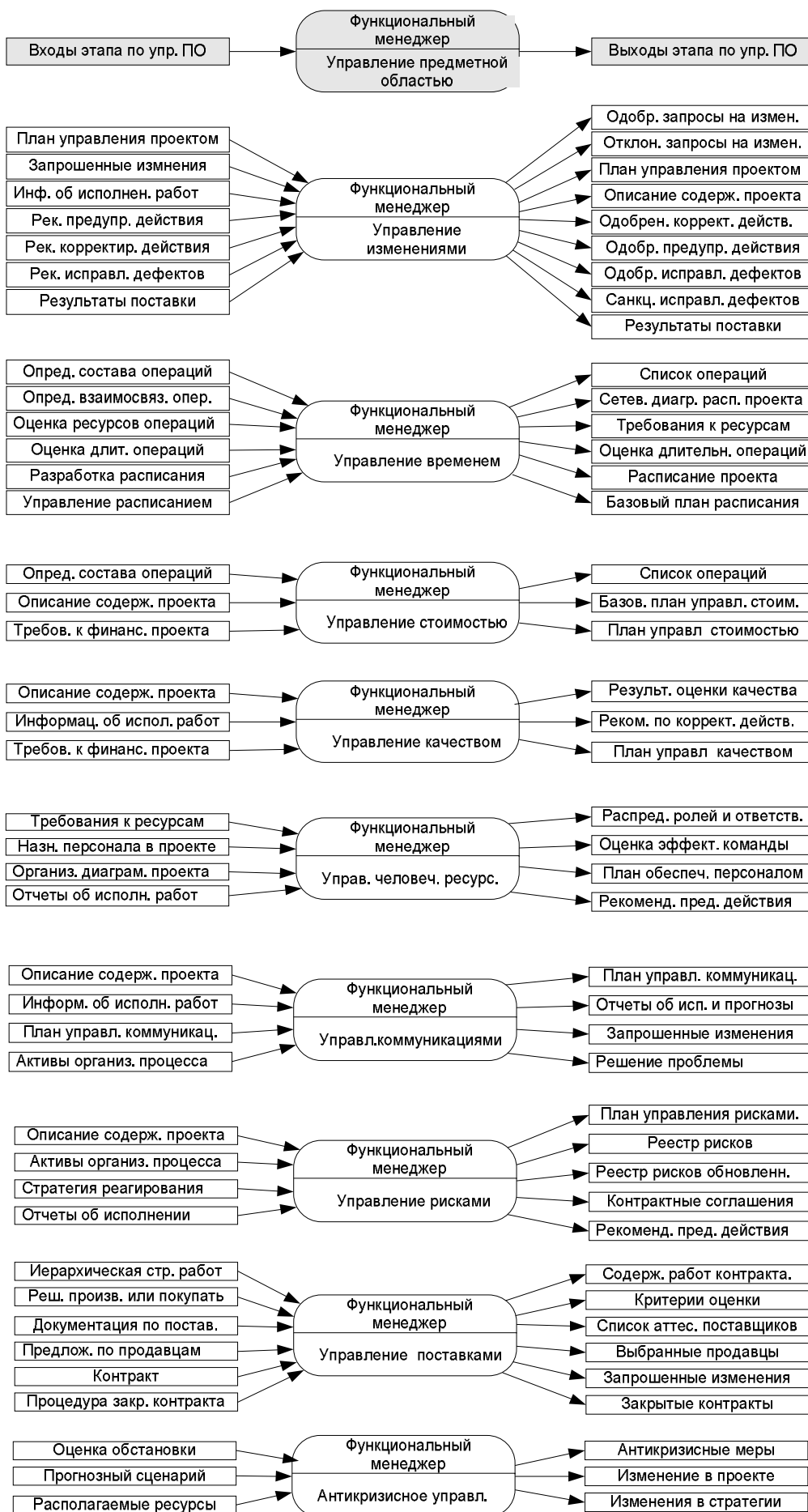
7.3.1. Бизнес-процесс выбора модели управления антикризисным проектом



7.3.2. Бизнес-процессы управления антикризисным проектом



7.3.3. Бизнес-процессы управления функциональными областями антикризисного проекта



Приложение 7.4. 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 7.5. 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. Позиционирование 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.
		Метод реальных вариантов выбора (опционов)	Оценка и отбор с учетом возможностей переноса рисков инвестирования на третью сторону
	1.6. Составление портфеля проектов	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.
		Пузырьковые диаграммы	Оценка и отбор с помощью графического анализа пузырьковых диаграмм.
	1.7. ИТ поддержка инициации проекта	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 Гантта 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 органов	Система регламентированных отчетов, установленных требованиями регулирующих 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	