	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-2.2
<p>Евразийский стандарт управления проектами - 2012 Базовый документ Сообщества Евразийского стандарта управления проектами</p> <p>Версия 2.2/120831</p>		
Москва 2012		

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39

Оглавление

1. Введение.....	1
2. Проекты в современном мире.....	3
3. Управление проектами.....	5
4. Сообщество ЕСУП.....	13
5. Изменения	14
6. Приложения	14
Приложение 6.1. Глоссарий	14
Приложение 6.2. Опорные классификаторы.....	17
Приложение 6.3. Бизнес-процессы и функции управления проектом	19
Приложение 6.4. Система компетенции, процессов, функций и документов проекта (КПФД).....	22
Приложение 6.5. Инструменты управления проектами	23
Приложение 6.6. Свободный стандарт	34
Приложение 6.7. Литература.....	34
Приложение 6.8. Участники разработки ЕСУП	36
Дополнительная информация	36

1

1. Введение

Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП) воплощает опыт пяти лет работы по данной теме широкого круга экспертов из различных стран и отраслей.

В связи с ростом интереса к управлению проектами, постоянно увеличивается количество моделей и стандартов в этой области. Это отражает естественную тенденцию к более точной настройке на региональные, национальные, отраслевые и корпоративные потребности управления.

Проект как уникальное предприятие по созданию новых продуктов, услуг, объектов и систем означает особую ответственность для всех его участников. Ответственный системный подход к управлению проектами предполагает гармонизацию результатов проекта с внешней средой по целям, ресурсам, прямым и косвенным последствиям и т.д. Уровень такой гармонизации зависит от участников, целей, содержания и размеров проекта, и может простирается от микро до макроэкономики. При этом у проекта есть еще важная идеальная составляющая, по которой проект в целом и каждый его участник определяют свое место и роль относительно гуманитарных, социальных, цивилизационных ценностей и целей.

Для ЕСУП выделяются в первую очередь геополитические аспекты как наиболее устойчивые и существенные, определяющие стратегическое позиционирование и целеполагание проекта во внешней среде. Использование методологии геополитики позволяет оценить место каждо-

40 го проекта в плане глобального взаимодействия цивилизаций, ответить на принципиальные
41 вопросы: интересам каких игроков и цивилизаций служит конкретный проект.

42 Цивилизации - это не только культурные различия народов, но и вырабатываемые тысячеле-
43 тиями фундаментальные особенности жизни сообщества людей, их психология, менталитет
44 и обычаи делового оборота. В этом смысле можно говорить об уникальных цивилизационно-
45 ценностных генетических кодах, сходных, по существу, с биологическими кодами живых
46 организмов.

47 Границы цивилизаций сегодня проходят не на плоскости, а в многомерном пространстве,
48 включающем в себя в т.ч. управление. В проектном менеджменте цивилизационный генокод
49 реализуется в виде национальных и корпоративных моделей и стандартов управления проек-
50 тами.

51 ЕСУП разработан в поддержку инициативы создания Евразийского союза, основанной на
52 добровольной, равноправной интеграции, совместном политико-экономическом развитии
53 государств региона, общем продвижении стран СНГ на сильные позиции в глобальном мире.

54 В долгосрочной перспективе не существует альтернативы евразийской интеграции. Только
55 сообща мы сможем обеспечить устойчивое экономическое развитие наших стран.

56 Основанное на равенстве, добровольности и прагматичном интересе Евразийское сообще-
57 ство может стать глобальным фактором мировой экономики и политики XXI века.

58 Евразийская идея воспринята многими интеллектуалами постсоветских стран. Аналитики
59 выделяют три измерения интеграции евразийского пространства – экономическое, военно-
60 политическое и культурно-гуманитарное.

61 У наших стран богатая, уходящая вглубь веков история, отмеченная выдающимися проекта-
62 ми и достижениями. Сегодня наша задача – осваивать успешный мировой опыт и наращи-
63 вать собственное богатое интеллектуальное наследие, использовать накопленные знания
64 для инновационного развития всего региона, поэтому чрезвычайное значение приобретают
65 экономическое и культурно-гуманитарное измерения евразийской интеграции.

66 Инновационное развитие – это выбор конкретных, наиболее перспективных направлений ис-
67 следований и проектов. В состав этих исследований и проектов наравне с космосом, нано- и
68 информационными технологиями, энергетикой и энергосбережением входит и развитие си-
69 стем управления на всех уровнях.

70 Такое развитие рентабельно с точки зрения экономики, ибо решает задачи выбора и систем-
71 ного структурирования проектов, применения наиболее эффективных инструментов управ-
72 ления и настройки их на местные условия, мотивации команд, мониторинга и контроля.

73 Такое развитие актуально в плане формирования, на основе общих ценностей культурного и
74 языкового многообразия, единой евразийской идентичности, вывода на новый качественный
75 уровень сферы образования и создания на деле единого евразийского образовательного про-
76 странства.

77 ЕСУП - это интегрирующий стандарт, развиваемый профессиональным сообществом на ос-
78 нове мирового опыта, ценностей и целей Евразийской цивилизации.

79 Корпоративные стандарты управления проектами составляют важную часть систем управле-
80 ния во многих успешных компаниях. ЕСУП отображает лучший опыт в этой области путем
81 развития прототипа стандарта корпоративного управления проектами, предназначенного для
82 настройки на широкий круг проектов. В связи с этим, данный базовый документ содержит
83 основные положения, которые при необходимости детализируются в отраслевых расшире-
84 ниях и стандартах организаций.

85 Статус открытого корпоративного стандарта будет изменен на открытый стандарт професси-
86 онального сообщества после учреждения Евразийской Ассоциации управления проектами

87 (далее Ассоциация). На сайте www.epmc.ru ведется сбор подписей физических и юридиче-
88 ских лиц в поддержку развития ЕСУП и создания Ассоциации.

89 ЕСУП поддерживает:

- 90 • разработку инструментов асессмента проектов в целях оценки качества систем управ-
91 ления и снижения рисков выполнения проектов;
- 92 • разработку этического кодекса управления проектами;
- 93 • организацию Национального конкурса совершенства в управлении проектами.

94 В выполнении требований, установленных данным документом, задействованы руководство
95 и сотрудники Евразийского центра управления проектами, а также партнеры и подрядчики,
96 участвующие в проектах сообщества ЕСУП.

97 Настоящий документ, изменения и дополнения к нему утверждаются Генеральным директо-
98 ром Евразийского центра управления проектами. Изменения и дополнения иницируются
99 участниками сообщества ЕСУП.

100

101 2. Проекты в современном мире

102 Проект как уникальное предприятие для создания нового продукта, услуги, системы осу-
103 ществляемое в условиях установленной ответственности и ограничений по ресурсам появил-
104 ся с началом хозяйственной деятельности человека. В живой природе известно много прооб-
105 разов деятельности напоминающей проектную, но только у человека она приобретает
106 осмысленный характер. Каждая эпоха своими проектами дает собственные ответы на вызо-
107 вы, с которыми сталкиваются мировая и национальные экономики, отрасли, организации,
108 поэтому управление проектами должно соответствовать стратегическим задачам, которые
109 решаются с его помощью.

110 Проекты – наиболее эффективное средство реализации стратегии и поддержки полного жиз-
111 ненного цикла системы, например производственной (рис. 1). Определения проекта в разных
112 отраслях и компаниях могут иметь существенные различия, сохраняя при этом главные от-
113 личительные признаки проектного подхода к организации экономической и иной деятельно-
114 сти.

115 В современных условиях организации нередко выполняют множество проектов, сгруппиро-
116 ванных в программы и портфели. По этой причине, модель ЕСУП отображает тесную связь
117 проекта с влияющими на него программами и портфелями.

118

119

120

121

122

123

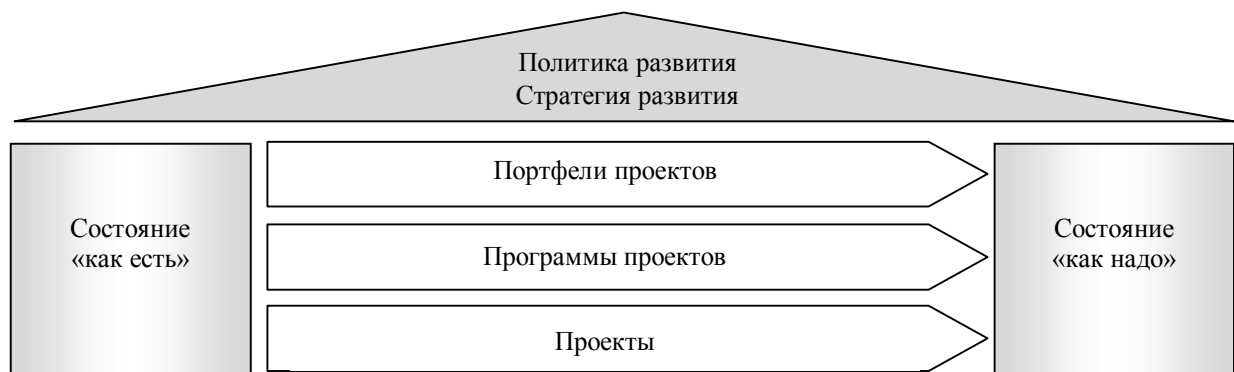
124

125

126

127

128



129

Рисунок 1. Проекты как наиболее эффективное средство реализации стратегии

130

131 На рис. 2 показан пример взаимосвязи проектов и программы в жизненном цикле производ-
132 ственной системы. Аналогичные связи можно выделить для социальных, политических и
133 других систем. В стратегическом контексте проект может быть средством реализации,
134 например, краткосрочной или среднесрочной стратегии, а программа – соответственно дол-
135 госрочной стратегии.

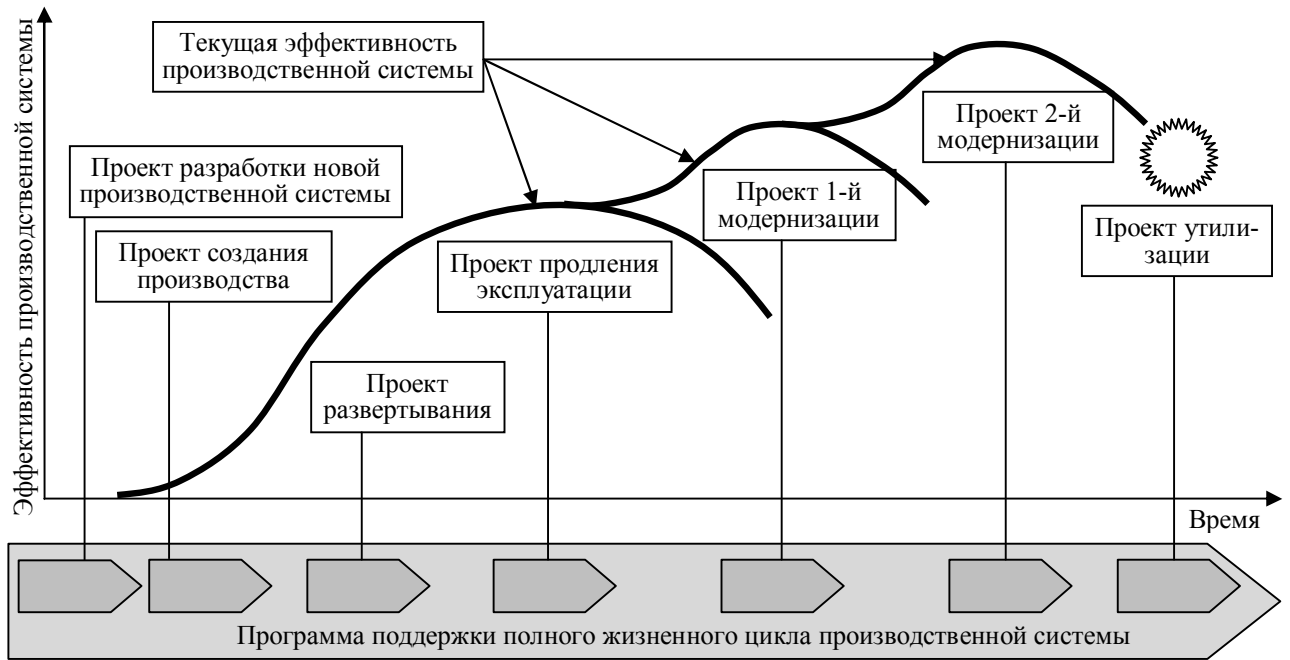


Рисунок 2. Пример связи проектов и программы в жизненном цикле производственной системы

Программа – группа выполняемых последовательно или параллельно проектов (или вложенных программ), объединенных единой целью.

Портфель – группа проектов (программ, вложенных портфелей), объединенных интересами единого стейкхолдера (например, инвестор, заказчик, подрядчик и т.п.).

Проект в составе программы или портфеля становится элементом системы более высокого уровня, для которой важно не завершение отдельного проекта, а реализация собственных стратегических целей путем формирования и поддержания оптимального внутреннего набора проектов. По этой причине проекты в составе программы или портфеля регулярно проверяются в контрольных точках (ворота, шлюзы) на целесообразность продолжения по внешним условиям и соответствие ожиданиям по их собственной результативности.

Для эффективной гармонизации проекта с современной внешней средой, целесообразно применять интегральный структурированный перечень проектов, включающий уровни с глобального до микроэкономического (рис. 3).



Рисунок 3. Интегральный структурированный перечень проектов

185 Там, где проекты верхнего уровня во внешней среде выявить не удастся, можно использо-
 186 вать объявленные или предполагаемые цели внешних организаций (систем). Такое проектное
 187 и целевое структурирование внешней среды позволяет правильно определить позициониро-
 188 вание каждого проекта на вертикали целеполагания и гармонизировать его с вышестоящими
 189 проектами, программами, портфелями:

- 190 • каждый проект вышестоящего уровня в определенной мере организует вложенные
- 191 проекты сообразно своим целям и ресурсам;
- 192 • каждый проект нижестоящего уровня, даже если он не инициирован и не поддержива-
- 193 ется напрямую сверху, в той или иной мере подчинен проектам высших уровней.

194 ЕСУП поддерживает:

- 195 • совместимость с наиболее популярными стандартами по методическим основаниям;
- 196 • масштабируемость по отношению к проектам разного размера и сложности;
- 197 • разработку расширений для более точной настройки на специфику разных отраслей и
- 198 проектов;
- 199 • борьбу с коррупцией как с социальным злом, которое разрушает национальную эконо-
- 200 мику, мешает развитию бизнеса и унижает граждан.

201 Отраслевые и функциональные расширения ЕСУП разрабатывают участники сообщества,
 202 действующие как центры компетенции по соответствующим вопросам.

203 ЕСУП развивается как проект, открытый для лучшего опыта и инноваций. Главные критерии
 204 для включения новых элементов носят системный, ценностный и содержательный характер:

- 205 • содействие достижению стратегических целей участников проекта;
- 206 • соответствие лучшим практикам;
- 207 • эффективность в условиях Евразии;
- 208 • соблюдение авторских прав.

209 Принципы обучения управлению проектами ЕСУП:

- 210 • наиболее развитыми компетенциями обладают практикующие специалисты;
- 211 • большая часть обучения осуществляется на рабочем месте;
- 212 • обучение контекстуально, т.е. ориентировано на функции, работы и задачи проекта;
- 213 • обучение и эффективность сочетаются наилучшим образом в команде.

214

215 3. Управление проектами

216 **3.1. Проектный менеджмент** - системное применение методов и инструментов управления
 217 проектами, программами и портфелями в целях получения заданных результатов. Проектный
 218 менеджмент включает управление проектами, программами и портфелями (рис. 4).

219

220

221

222

223



223 Рисунок 4. Система проектного менеджмента

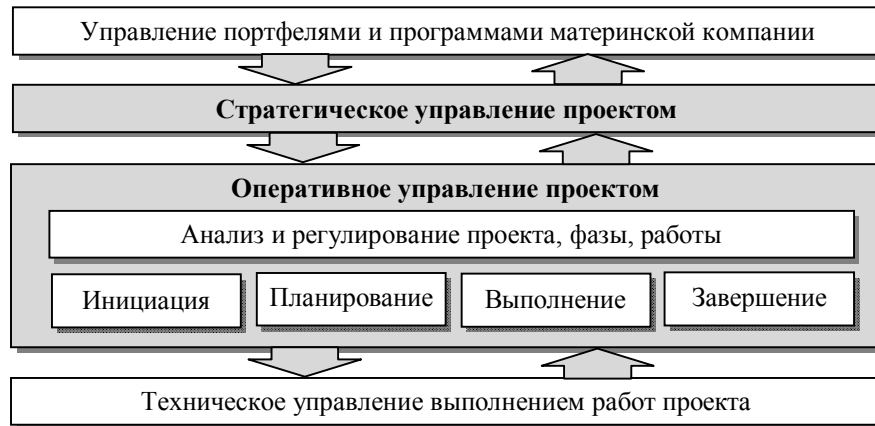
224 В современных условиях значительная часть проектов входит в состав портфелей или про-
 225 грамм.

226 **Портфель проектов** - комплекс из одновременно выполняемых проектов и программ, объ-
 227 единенных владельцем портфеля в соответствии с его стратегическими задачами. Примеры:
 228 портфель проектов инвестора, заказчика, подрядчика, компании и т.д.

229 **Программа проектов** - комплекс из последовательно или одновременно выполняемых про-
 230 ектов, объединенных общими целями, достижение которых в рамках одного проекта невоз-
 231 можно. Примеры: программа регионального развития, разработки сложной инновационной
 232 технологии и т.д. По мере расширения горизонтов стратегического планирования растет ин-

233 терес к программам, а управление программами мигрирует из отдельной области знания в
234 стандарты управления проектами (P2M, Япония).

235 **3.2. Управление проектами** – системное применение методов и инструментов управления в
236 целях получения заданных результатов проекта.



249 Рисунок 5. Система и уровни управления проектом

250 **Система управления проектом** может включать следующие уровни управления (рис.5)

- 251 • Стратегическое управление (Project Direction)
- 252 • Оперативное управление (Project Management)
- 253 • Техническое управление (Project Realization)

254 В составе системы могут разворачиваться следующие органы управления проектом:

- 255 • Совет директоров проекта (Project Board)
- 256 • Команда управления проектом (Project Management Team)
- 257 • Проектный офис (Project Office)
- 258 • Офис управления проектами (Project Management Office)
- 259 • Технические специалисты (Technical Team)
- 260 • Органы аудита проекта (Project Audit team, Project Assurance Team)

261 Стратегическое управление организует и осуществляет Совет директоров проекта. В состав
262 рекомендуется включать Спонсора, Заказчика, Пользователя продукта проекта, Руководите-
263 ля проекта, Генерального подрядчика и других наиболее важных участников проекта.

264 Оперативное управление организует и осуществляет команда управления проекта и проект-
265 ный офис.

266 Техническое управление организуют и осуществляют подрядчики по соответствующим ра-
267 ботам.

268 Органы аудита осуществляют внутренний и внешний аудит проекта в интересах основных
269 участников и команды управления проекта.

270 **Основные участники проекта** (заинтересованные или затронутые проектом ли-
271 ца/организации, стейкхолдеры):

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|--|
| 1. Материнская компания | 7. Руководитель проекта | 13. Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта |
| 2. Инициатор проекта | 8. Команда управления проекта | 14. Поставщики оборудования и материалов |
| 3. Спонсор проекта | 9. Проектный офис | 15. Регулирующие органы |
| 4. Инвестор | 10. Офис управления проектами | 16. Члены семей участников проекта |
| 5. Заказчик проекта | 11. Партнеры | 17. Другие участники |
| 6. Потребитель продукта проекта | 12. Генеральный подрядчик | |

272 Для организации управления ожиданиями основных участников проекта целесообразно ис-
 273 пользовать соответствующий реестр (табл. 1). Данный реестр приводится как пример одного
 274 из наиболее важных инструментов, применяемых в управлении проектом. Описание осталь-
 275 ных инструментов применяемых на разных этапах проекта дано в приложении 6.6.

276 Таблица 1. Реестр основных участников проекта

№	Роли	Наименования физических и юридических лиц	Сила, возможности в проекте	Интерес к проекту	Ожидания объявленные	Ожидания предполагаемые	Мероприятия	Результаты

277 Термин «команда проекта» может подразумевать как всех участников проекта, так и узкую
 278 группу лиц непосредственно участвующих в управлении (команда руководителя проекта,
 279 команда управления проектом).

280 **Команда управления проекта** может включать следующих членов:

- | | |
|---|---|
| 1. Менеджер по управлению содержанием проекта | 6. Менеджер по управлению коммуникациями |
| 2. Менеджер по планированию | 7. Менеджер по управлению рисками |
| 3. Менеджер по управлению стоимостью | 8. Менеджер по управлению поставками |
| 4. Менеджер по управлению качеством | 9. Другие специалисты по управлению финансами, безопасностью, рекламациями и т.д. |
| 5. Менеджер по управлению человеческими ресурсами | |

281 **Командный принцип управления** означает:

- 282 • ситуационное (по обстановке) экспертное лидерство участника, обладающего
- 283 наилучшим опытом, компетенцией и видением по текущему вопросу;
- 284 • способность и готовность участников наделенных организационной властью, опи-
- 285 раться на компетенции команды.
- 286 • высший авторитет в проекте – здравый смысл.

287 **Жизненный цикл проекта** может включать фазы (этапы, стадии). Например, инвестицион-
 288 но-строительные проекты часто структурируют следующим образом (рис. 6): Прединвести-
 289 ционная фаза; Инвестиционная фаза; Эксплуатационная фаза.



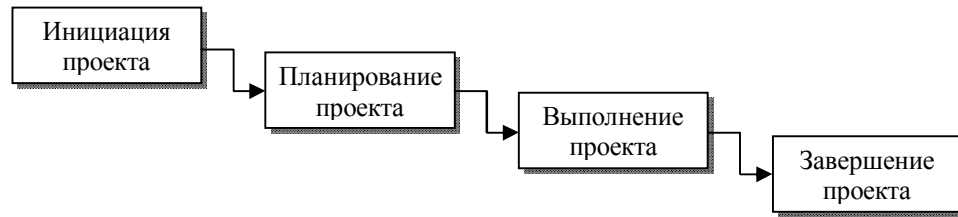
295 Рисунок 6. Жизненный цикл инвестиционно-строительного проекта

296 Жизненный цикл проекта может также включать другие фазы (этапы, стадии), например:

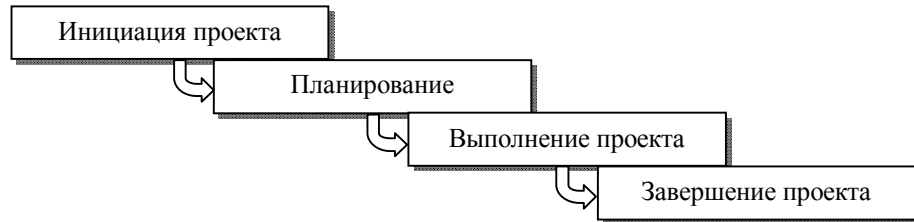
1. Инициация 2. Планирование 3. Выполнение 4. Завершение

297 В зависимости от содержания проекта и характера его внешней и внутренней среды, фазы
 298 проекта могут выполняться (относительно шкалы времени) последовательно, последователь-
 299 но-параллельно, циклично или интегрально (рис. 7). Выбор варианта взаимосвязи фаз дол-
 300 жен соответствовать условиям выполнения проекта.

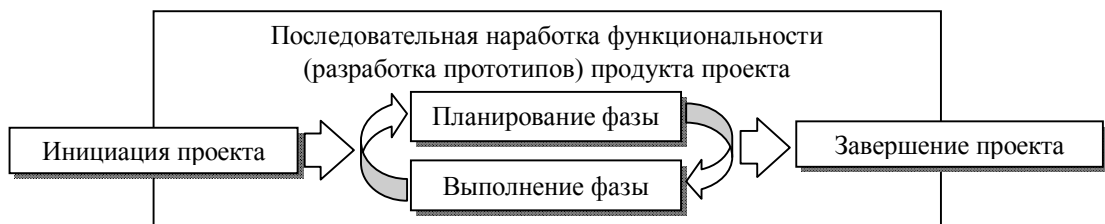
301



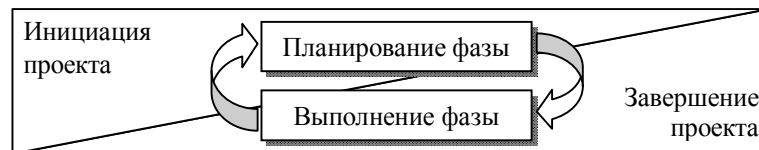
а) Последовательное выполнение проекта (без перекрытия фаз)



б) Последовательно-параллельное выполнение проекта (с частичным перекрытием фаз)



в) Итеративное, цикличное выполнение проекта



г) Интегральное выполнение проекта

Рисунок 7. Фазы (этапы, стадии) жизненного цикла проекта и их взаимосвязь

В каждой фазе могут выделяться внутренние элементы декомпозиции (например, стадии, этапы, очереди, пакеты работ, процессы, действия).

Каждый элемент декомпозиции проекта наследует в том или ином объеме черты верхних уровней, а в целом, структурирование проекта целесообразно осуществлять по принципу построения фрактальных структур в математике, обладающих свойством само подобия, когда каждая часть подобна всей структуре.

Организационно-распорядительные документы управления проектом – документы для организации работы системы управления. Основные компоненты:

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| 1. Устав проекта | 3. Договоры | 5. Протоколы совещаний |
| 2. План управления проектом | 4. Отчеты о выполнении работ | 6. Другие документы |

Устав проекта представляет компактный и достаточный набор информации для отображения результатов инициации проекта. Подписание устава означает формальное санкционирование начала детального планирования работ проекта. Примерное содержание устава проекта:

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Предназначение проекта | 5. Риски | 9. Менеджер проекта |
| 2. Цели и критерии успеха проекта | 6. График контрольных событий | 10. Спонсор проекта |
| 3. Требования | 7. Бюджет | 11. Порядок регистрации изменений |
| 4. Описание проекта | 8. Требования к одобрению проекта | |

346

347

Таблица 2. Содержание разделов Устава проекта

Раздел устава проекта	Содержание раздела
1. Предназначение проекта	Раскрытие предназначения, обоснование целесообразности проекта
2. Цели и критерии успеха проекта	Структурированные и измеримые цели и критерии успеха проекта
3. Требования	Требования к проекту обобщенные
4. Описание проекта	Описание проекта обобщенное, в т.ч. основные участники, допущения и ограничения проекта
5. Риски	Обобщенный реестр основных рисков
6. График контрольных событий	Сводное расписание основных контрольных событий
7. Бюджет	Основные статьи сводного бюджета
8. Требования к одобрению проекта	Определение успеха проекта, кто принимает решение об успешности проекта
9. Менеджер проекта	Кто назначен менеджером проекта, уровень его ответственности и полномочий
10. Спонсор проекта	Кто исполняет роль спонсора или другого должностного лица, утверждающего Устав проекта
11. Порядок регистрации изменений	Порядок разработки, утверждения и реализации изменений в Уставе проекта

348

349 В некоторых проектах устав как таковой не разрабатывается, а соответствующие функции
350 поддерживают договор, контракт, приказ об организации работ и другие документы.

351 **План управления проектом** включает следующие компоненты, разрабатываемые как раз-
352 делы или отдельные документы:

- 353 1. Планы управления по этапам проекта
- 354 2. Планы управления функциональными областями проекта

355 Объем работ по планированию зависит от сложности проекта, наличия ресурсов и запаса
356 времени. Эффективно планирование по методу набегающей волны, когда разделы плана де-
357 тализируются по мере приближения соответствующих работ.

358 По мере изменения обстановки любой план устаревает, поэтому эффективная система управ-
359 ления проектом должна осуществлять непрерывное планирование и управлении изменения-
360 ми.

361 **План управления этапом проекта** может содержать:

1. Основные положения (в т.ч. координация с другими этапами)
2. Процессы управления
3. Распределение ответственности
4. Порядок выполнения (методы и инструменты)
5. Глоссарий
6. Внесение изменений
7. другие разделы

362 **Планы управления функциональными областями проекта** могут включать:

1. План управления содержанием проекта
2. План управления расписанием проекта
3. План управления стоимостью проекта
4. План управления качеством проекта
5. План управления человеческими ресурсами проекта
6. План управления коммуникациями проекта
7. План управления рисками проекта
8. План управления поставками проекта
9. другие разделы

363 **План управления функциональной областью** содержит:

1. Основные положения (в т.ч. координация с другими функциональными областями)
2. Процессы управления
3. Распределение ответственности
4. Порядок выполнения (методы и инструменты)
5. Глоссарий
6. Внесение изменений
7. другие разделы

364 Другие документы управления проектом разрабатываются на основании решений участ-
365 ников проекта, менеджера проекта и функциональных менеджеров.

366 3.3. Система процессов управления проектом (процессная модель)

367 Процессная модель представляет системно организованный набор процессов управления
368 проектом. Выбор нужного набора процессов и определение полноты их выполнения в кон-
369 кретном проекте возлагается на команду проекта.

370 Достоинства процессной модели: удовлетворение спроса на алгоритмический подход («ку-
371 линарный рецепт»), пригодность для непосредственного применения, хорошая сочетаемость
372 с ИТ, успешность в управлении относительно простыми проектами в относительно стабиль-
373 ных условиях.

374 Недостатки процессной модели: обманчивая универсальность алгоритмического подхода,
375 чрезмерная для части проектов регламентация, обилие документации, сложность примене-
376 ния в отдельном проекте, высокие затраты.

377 Система процессов управления включают группу процессов управления проектом и группу
378 процессов управления функциональными областями (областями знаний).

379 Большая часть процессов группы управления проектом привязана преимущественно к опре-
380 деленным к фазам жизненного цикла проекта, но может также выполняться в сокращенном
381 объеме внутри каждой фазы.

382 Процесс анализа и регулирования проекта, равно как и все процессы управления функцио-
383 нальными областями выполняются во всех фазах жизненного цикла проекта, но их текущее
384 содержание зависит от характера фазы проекта.



Рисунок 8. Система процессов управления проектом

413 Группа процессов управления проектом включает:

- 414 1. Процесс управления инициацией проекта
- 415 2. Процесс управления планированием проекта

- 416 3. Процесс управления выполнением проекта
 417 4. Процесс анализа и регулирования проекта
 418 5. Процесс управления завершением проекта

419 В составе каждого из процессов управления проектом содержатся необходимые по ситуации
 420 элементы различных процессов управления функциональными областями.

421 Группа процессов управления функциональными областями (ФО) включает:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Управление содержанием | 5. Управление человеческими ресурсами |
| 2. Управление временем (планирование) | 6. Управление коммуникациями |
| 3. Управление стоимостью | 7. Управление рисками |
| 4. Управление качеством | 8. Управление поставками |

422 Содержание и сложность проекта могут потребовать поддержки дополнительных функцио-
 423 нальных областей, и тогда полный список может выглядеть, например, следующим образом:
 424 Руководство и лидерство; Стратегия; Интеграция; Содержание; Время; Стоимость; Финансы;
 425 Риск; Качество; Человеческие ресурсы; Коммуникации; Поставки; Претензии; Здоровье и
 426 безопасность; Экология; Технология и инвентарь; Бизнес.

427 Процессная модель управления проектами не универсальна по своим возможностям. Более
 428 глубокую детализацию процессной модели в случае необходимости выполняют сами коман-
 429 ды проектов на основании известных примеров (PMBOK, PMI).

430

431 3.4. Система компетенций проектного менеджмента (модель компетенций)

432 Модель компетенций представляет системно организованный набор требований по компе-
 433 тенциям необходимым для управления проектом. Выбор нужного набора компетенций и
 434 определение полноты их выполнения в конкретном проекте возлагается на команду проекта.
 435 Компетенции проектного менеджмента задают базовый перечень знаний, умений и навыков,
 436 необходимых команде проекта для эффективной настройки любых применяемых стандартов
 437 и моделей на конкретный проект. Модель компетенций потенциально обладает большими
 438 возможностями, чем процессная модель, но предъявляет более высокие требования к коман-
 439 де проекта.

440 Достоинства модели компетенций: открытость для разных методов управления, хорошая ба-
 441 за для создания систем управления сложными проектами в нестабильных условиях.

442 Недостатки модели компетенций: непригодность для непосредственного применения, слож-
 443 ность применения в отдельном проекте, относительно высокие затраты.

444

Таблица 3. Компоненты компетенций

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

16 Контроль и отчетность	13 Надежность	среда
17 Информация и документация	14 Понимание ценностей	10 Финансы
18 Коммуникация	15 Этика	11 Юридические аспекты
19 Пуск проекта		
20 Закрытие проекта		

445
446 Модель компетенций не универсальна по своим возможностям. Для усиления ее лидерского
447 потенциала, в варианте ЕСУП модель дополнена разделом «Мировоззренческие компетен-
448 ции». Более глубокую детализацию модели компетенций в случае необходимости выполня-
449 ют сами команды проектов.

450 451 **3.5. Система ролей управления проектом (функционально-ролевая модель)**

452 Функционально-ролевая модель (ФРМ) представляет системно организованный набор ролей
453 и возлагаемых на них функций, необходимых для управления проектом. Выбор нужного
454 набора ролей и функций и определение полноты их выполнения в конкретном проекте возла-
455 гается на команду проекта.

456 ФРМ – это фактическое состояние многих систем управления в процессе поиска оптималь-
457 ных форм организации проектной деятельности. Идея ФРМ основана на следующих широко
458 известных фактах: проекты делают люди; распределить функции проще, чем выстроить про-
459 цессы; участники команды проекта исполняют как формальные, так и неформальные роли;
460 нужные для компании и проекта дела часто делают не те, кому это положено по должности,
461 а те, кто способен это сделать лучше; лидерство (мягкая власть) не менее важно, чем фор-
462 мальная организация (жесткая власть).

463 Функции образуют основу для распределения ответственности в системе управления проек-
464 том. Функции, упорядоченные по времени, формируют план работ и базу для выстраивания
465 процессов. В матрице ответственности функции целесообразно привязывать к роли, а не к
466 личности.

467 Роли подразделяются на две группы: формальные роли (должности), с четко определенным
468 документированным функционалом и регламентированным назначением; неформальные ро-
469 ли, функционал которых определяется по ситуации, а исполнение поддерживается мотива-
470 цией и инициативой членов команды проекта.

471 Перечень формализованных ролей определяется составом функциональных областей управ-
472 ления, поддерживаемых в проекте, и может включать следующие роли:

- | | |
|--|---|
| 1. Менеджер по управлению содержанием проекта | 6. Менеджер по управлению коммуни-
кациями |
| 2. Менеджер по планированию | 7. Менеджер по управлению рисками |
| 3. Менеджер по управлению стоимостью | 8. Менеджер по управлению поставка-
ми |
| 4. Менеджер по управлению качеством | 9. Другие специалисты |
| 5. Менеджер по управлению человеческими ресур-
сами | |

473 Ответственность по каждой из формализованных ролей определяется ее названием и соот-
474 ветствующим должностными инструкциями.

475 Неформализованные роли в эффективной команде проекта могут включать следующие по-
476 зиции:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Председатель (chairman) | 5. Рабочая пчелка (company worker) |
| 2. Оформитель (shaper) | 6. Опора команды (team worker) |
| 3. Генератор идей (plant) | 7. Добытчик (resource investigator) |
| 4. Критик (monitor-evaluator) | 8. Завершающий (completer) |

477 Ценность каждой из неформализованных ролей заключается в следующем:

- 478 • Председатель - выбирает пути достижения общих целей.
- 479 • Оформитель - придает законченную форму действиям команды.

- 480 • Генератор идей - выдвигает новые идеи и стратегии.
- 481 • Критик - анализирует проблемы с прагматической точки зрения.
- 482 • Рабочая пчелка - превращает планы и концепции в практические дела.
- 483 • Опора команды поддерживает силу духа в участниках проекта.
- 484 • Добытчик - обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, помога-
- 485 ет добыть их для проекта.
- 486 • Завершающий - поддерживает в команде настойчивость в достижении цели.

487 Достоинства функционально-ролевой модели: простота применения; малые затраты при вы-

488 сокой эффективности; высокий уровень совместимости с функционалом и процессами мате-

489 ринской компании; возможность интеграции компонентов других моделей.

490 Недостатки функционально-ролевой модели: относительно низкий уровень регламентации;

491 высокие требования к мотивации команды; слабая поддержка ФРМ в существующих про-

492 граммных пакетах управления проектами.

493

494 **3.6. Выбор и настройка моделей управления проектом**

495 Многообразие моделей и стандартов управления проектами порождает проблему выбора

496 наиболее подходящего варианта. Системный и рациональный выбор определяется взаимо-

497 действием следующих основных факторов:

- 498 • кто инициирует проект;
- 499 • кто финансирует и поддерживает проект;
- 500 • кто выполняет проект;
- 501 • кто использует результаты проекта;
- 502 • содержание проекта;
- 503 • внешняя среда проекта.

504 Если большинство факторов говорит в пользу одного варианта, то решение принять просто.

505 Если большинство факторов дает противоречивые послы, то надо применять соответствую-

506 щие механизмы многокритериальной оптимизации и искусство управления.

507 На практике это часто порождает ситуации, когда выбор моделей управления не очевиден, а

508 к успеху могут привести несколько разных путей. При всей гибкости в выборе частных ин-

509 струментов управления проектами, самыми важными компонентами системы управления

510 остаются позиционирование и целеполагание, а их размывание изменяет суть ценностных

511 целей организации и ее проектов.

512

513 **4. Сообщество ЕСУП**

514 Сообщество ЕСУП – это форма самоорганизации участников разработки новой системы

515 стандартов.

516 Членами сообщества являются участники и спонсоры разработки ЕСУП, а также его отрас-

517 левых и функциональных расширений. Прием в сообщество осуществляется на основании

518 заявления по рекомендации трех действующих членов.

519 Цели сообщества:

- 520 1. Исследования теории и практики управления проектами
- 521 2. Обобщение лучшего опыта
- 522 3. Развитие методик проектного менеджмента

523 Задачи сообщества:

- 524 1. Спонсирование разработки и внедрения ЕСУП
- 525 2. Тренинги по тематике управления проектами
- 526 3. Разработка и внедрение систем управления проектами

- 527 4. Аудит систем управления проектами
528 5. Сертификация специалистов по управлению проектами

529 Система стандартов ЕСУП включает следующие разработки:

- 530 1. Евразийский стандарт управления проектами - базовый документ стандарта
531 2. Отраслевое расширение ЕСУП для строительных проектов
532 3. Отраслевое расширение ЕСУП для проектирования объектов строительства
533 4. Отраслевое расширение ЕСУП для социальных проектов
534 5. Отраслевое расширение ЕСУП для ИТ проектов
535 6. Отраслевое расширение ЕСУП для экологических проектов
536 7. Функциональное расширение ЕСУП для инновационных проектов
537 8. Функциональное расширение ЕСУП для антикризисных проектов

538 Ведется разработка расширения для машиностроительных проектов, проектов органов госу-
539 дарственного и муниципального управления.

540

541 5. Изменения

542 1.5.1 Все изменения и дополнения в настоящий регламент могут вноситься по представле-
543 нию участников проектов и утверждаются Генеральным директором ЕЦУП.

Версия	Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа
2.1			
2.2	31.08.2012		

544

545

546

547 6. Приложения

548

549 Приложение 6.1. Глоссарий

550 **Agile** - семейство процессов разработки, определенных в Agile Manifesto, который содержит 4 основные идеи и
551 12 принципов, но не дает практических советов. Основные идеи: Личности и их взаимодействия важнее, чем
552 процессы и инструменты; Работающее программное обеспечение важнее, чем полная документация; Сотрудни-
553 чество с заказчиком важнее, чем контрактные обязательства; Реакция на изменения важнее, чем следование
554 плану. Принципов Agile Manifesto придерживаются следующие методологии: Agile Modeling, Agile Unified Pro-
555 cess (AUP), Agile Data Method, DSDM, Essential Unified Process (EssUP), Экстремальное программирование (Ex-
556 treme programming, XP), Feature Driven Development (FDD), Getting Real, Open Unified Process (OpenUP), Scrum,
557 Бережливая разработка программного обеспечения (Lean Software Development). Agile делает упор на непо-
558 средственное общение членов команды лицом к лицу. Основной метрикой Agile является рабочий продукт. От-
559 давая предпочтение непосредственному общению, Agile-методы уменьшают объем письменной документации,
560 по сравнению с другими методами, но это порождает критику этих методов, как недисциплинированных.

561 **EPS** – Enterprise Project Structure, структурированный перечень проектов компании.

562 **Microsoft Solutions Framework (MSF)** - методология создания программных решений и управления соответ-
563 ствующими проектами, опирается на практический опыт корпорации Майкрософт и описывает управление
564 людьми и рабочими процессами в процессе разработки решения под бизнес-требования заказчика. Модель про-
565 цессов MSF сочетает в себе свойства двух стандартных производственных моделей: каскадной (waterfall) и
566 спиральной (spiral).

567 **OBS** - Organization Breakdown Structure, организационная структура проекта.

568 **PBS (Product Breakdown Structure)** - декомпозиция целевого продукта на непересекающиеся подпродукты (си-
569 нонимы: ИСП, СДП).

570 **PRINCE2** - запатентованная методология управления проектами любого уровня, которая предоставляет струк-
571 турированный подход к управлению, контролю и организации проекта. Правообладателем, главным редакто-

- 572 ром методологии и промоутером методологии является OGS (the Office of Government Commerce, Великобри-
573 тания).
- 574 **Rational Unified Process (RUP):** 1) подход компании IBM к разработке программных систем (ПС), основанный
575 на использовании лучших практических методов, успешно зарекомендовавших себя во многих проектах разра-
576 ботки ПС по всему миру; 2) четко определенный процесс (технологическая процедура), описывающий структу-
577 ру жизненного цикла проекта, роли и ответственности отдельных исполнителей, выполняемые ими задачи и
578 используемые в процессе разработки модели, отчеты и т.д.; 3) готовый продукт, предоставляемый в виде веб-
579 сайта, содержащего все необходимые модели и документы с описанием процесса. RUP предлагает разработчи-
580 кам не жесткие правила, а набор достаточно гибких методов и подходов, из которых разработчик может выби-
581 рать то, что более всего соответствует его задачам и особенностям проекта. Основными принципами RUP яв-
582 ляются итерационная разработка, управление процессом на основе прецедентов использования и ориентация на
583 архитектуру.
- 584 **Short list** – краткий список проектов, претендентов (конкурса, тендера), составленный на основе полного пред-
585 варительного «длинного» списка. Длина краткого списка зависит от обстоятельств.
- 586 **WBS** - Work Breakdown Structure, структурная декомпозиция работ проекта (синонимы: ИСР, СДР)
- 587 **Бизнес-инжиниринг** – создание и применение бизнес-приложений при использовании системных и электрон-
588 ных моделей деятельности компаний и организаций.
- 589 **Бизнес-план инвестиционного проекта** – документ, подготовленный по результатам проработки инвестици-
590 онного проекта, содержащий в структурированном виде информацию о проекте, описание практических дей-
591 ствий по осуществлению инвестиций, включая график реализации проекта, обоснование экономической целе-
592 сообразности, объема и сроков осуществления вложений в основной капитал, финансовую модель, в обязатель-
593 ном порядке корректируемый на каждой стадии разработки инвестиционного проекта.
- 594 **Бизнес-процесс** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая
595 по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценности для потребителя.
- 596 **Бизнес-процессы верхнего уровня** – обобщенное представление деятельности компании, ландшафт процес-
597 сов.
- 598 **Бизнес-процессы развития** – не создают текущей прибыли, нацелены на ее получение в долгосрочной пер-
599 спективе, обеспечивают развитие или совершенствование деятельности компании в перспективе.
- 600 **Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструк-
601 туру, информацию о бизнес-процессе, управляет его ходом и несет ответственность за результаты и эффектив-
602 ность бизнес-процесса.
- 603 **Евразийский стандарт управления проектами (ЕСУП)** - региональная локализация и кастомизация мирово-
604 го опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особен-
605 ностями проектного менеджмента.
- 606 **Жизненный цикл проекта** – период времени от появления инвестиционного замысла и разработки бизнес-
607 плана ИП, до момента достижения поставленной цели, получения продукта проекта.
- 608 **Инвестиции** – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные
609 права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности
610 в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.
- 611 **Инвестиционный проект (ИП)** - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществле-
612 ния вложений в основной капитал. Инвестиционный проект должен включать в себя также описание практиче-
613 ских действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).
- 614 **Инжиниринг** – предоставление услуг по созданию и эксплуатации объектов промышленности и инфраструк-
615 туры.
- 616 **Инструменты проектного управления** - методологические, организационные, технические средства для вы-
617 полнения процессов и функций управления проектами.
- 618 **ИСП** – иерархическая структура продукта проекта (синонимы: СДП, PBS).
- 619 **ИСР** - иерархическая структура работ проекта (синонимы: СДР, WBS)
- 620 **Карта бизнес-процессов** – графическое отображение системы бизнес-процессов.
- 621 **Кастомизация** (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям кон-
622 кретного потребителя (например: изменение состава документации, комплектации поставки, функционально-
623 сти, оформления, приведение в соответствие с нормами корпоративных стандартов потребителя и т.п.).
- 624 **Качество** – степень соответствия присущих характеристик требованиям.
- 625 **Классификатор** – систематизированный перечень наименований объектов, каждому из которых в соответствие
626 дан уникальный код. Систематизация объектов производится согласно правилам распределения заданного
627 множества объектов на подмножества (*классификационные группировки*) в соответствии с организационными
628 признаками их различия или сходства.

- 629 **Комплект инструментов ЕСУП** - выборка инструментов управления проектами.
- 630 **Контроль** - сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для
631 оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация корректирующих действий, если
632 это необходимо.
- 633 **Корпоративная архитектура (бизнес-модель)** – это общая модель бизнеса, определяющая политику инвесто-
634 ров, стратегии, продукты, технологии, процессы, структуры и информационную поддержку деятельности.
- 635 **Корпоративная архитектура Компании** – системное представление способов и документов в области органи-
636 зации, регламентации и управления деятельностью Компании.
- 637 **Локализация** (продукта, услуги) - преобразование продукта, услуги в формат отвечающий требованиям мест-
638 ного рынка (например: перевод документации и надписей на органах управления на местный язык, приведение
639 в соответствие с нормами местного законодательства и т.п.).
- 640 **Менеджмент качества** – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией приме-
641 нительно к качеству.
- 642 **Месторазвитие** - согласно П.Савицкому, это «место», то конкретное пространство, - включая всю его структу-
643 ру, и ландшафт, и особенности ведения хозяйства, и символические особенности, - где зародилась государ-
644 ственность или культура того или иного народа, и те области, где эта государственность и эта культура
645 развивались в дальнейшем, переосмысляя это же изначальное пространство, вступая в диалог с окружающи-
646 ми пространствами или меняя изначальное местонахождение.
- 647 **Модель** – условное отображение системы, объекта, структуры или процесса для решения прикладных задач.
- 648 **Модель бизнес-процесса функциональная** – модель бизнес-процесса, отражающая его функциональный со-
649 став, закрепление функций процесса за исполнителями.
- 650 **Модель бизнес-процессов верхнего уровня** – условное отображение системы бизнес-процессов верхнего
651 уровня.
- 652 **Модель организационной структуры** – представление, в заданной нотации, организационных звеньев, их со-
653 подчинения, связей и их ответственности.
- 654 **Модель проектного менеджмента** - Комплекс из формализованного описания ППП как объекта управления в
655 сочетании с гармонизированной выборкой методов и инструментов для эффективного управления ППП в за-
656 данных условиях.
- 657 **Модель распределения ответственности** – представление, в заданной нотации, закрепления за организацион-
658 ными звеньями (исполнителями) прав и ответственности за реализацию бизнес-процессов (операций, функций),
659 ответственности за реализацию стратегии, целей (задач, целевых показателей) деятельности и других организа-
660 ционных характеристик.
- 661 **Мониторинг** - сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проек-
662 та, также представление и распространение информации об исполнении проекта.
- 663 **Нормативно-методический документ** – принятая к исполнению методика осуществления деятельности. Вы-
664 деляются следующие виды нормативно-методических документов (Политика, Порядок, Инструкция, Модель,
665 Нормативно-справочная информация).
- 666 **Организация деятельности** – осуществление комплекса мероприятий, направленных на достижение результа-
667 та деятельности, предусматривающее участие организатора в процессе достижения результата деятельности и
668 контроля за данными мероприятиями.
- 669 **Основные бизнес-процессы** – создают добавленную стоимость продукта, создают продукт, предоставляющий
670 ценность для внешнего клиента, формируют результат, потребительские качества, за которые внешний клиент
671 готов платить деньги, нацелены на получение прибыли.
- 672 **Основные участники проекта** (заинтересованные или затронутые проектом лица/организации, стейкхолде-
673 ры) – юридические или физические лица затронутые проектом или принимающие в нем активное участие.
- 674 **Отраслевое расширение ЕСУП** - проекция ЕСУП на отрасль, учитывающая специфику управления проектами
675 в конкретной отрасли.
- 676 **Отчет для пользователей** (User Report) — анализ выполнения в проекте документированных ожиданий поль-
677 зователей.
- 678 **Офис управления проектами** (Project Management Office) - – инфраструктура для поддержки управления про-
679 ектами в организации.
- 680 **Поддерживающие бизнес-процессы** – поставщики основных процессов, создают инфраструктуру компании.
- 681 **Портфель проектов** - комплекс из одновременно выполняемых проектов и программ, объединенных владель-
682 цем портфеля в соответствии с его стратегическими задачами. Примеры: портфель проектов инвестора, заказчи-
683 ка, подрядчика, компании и т.д.
- 684 **Программа проектов** – 1) комплекс из последовательно или одновременно выполняемых проектов, объеди-
685 ненных общими целями, достижение которых в рамках одного проекта невозможно; 2) Комплекс взаимосвя-

- 686 занных мероприятий, предназначенных для достижения в течении заданного времени и в установленном бюд-
 687 жете поставленных задач (Мировой банк, Оперативное руководство №2.20).
- 688 **Проект** - 1) Некоторое предприятие, имеющее целью создание уникального продукта или услуги, ограниченное
 689 по времени (PMI, США); 2) Предприятие (намерение), которое в значительной мере характеризуется неповто-
 690 римостью условий в их совокупности (DIN 69901, Германия); 3) Создание новых систем или внесение значи-
 691 тельных изменений в существующие системы производства, управления и т.п. в гармонии с евразийской цивили-
 692 лизацией.
- 693 **Проектный менеджмент** - Системное применение методов и инструментов управления различными функцио-
 694 нальными областями проектов, портфелей и программ проектов в целях получения заданных результатов.
- 695 **Проектный офис (Project Office)** – инфраструктура для поддержки управления проектом.
- 696 **Процессы управления** – направлены на управление основными и поддерживающими бизнес-процессами.
- 697 **Рамочное решение** – решение, определяющее основные параметры соглашения, модели.
- 698 **Распределение бизнес-процессов верхнего уровня** – закрепление бизнес-процессов за владельцами бизнес-процессов
- 699 **Рациональность** - идея о глубокой внутренней связи между достижением свободы, освобождением человека
 700 от гнета внешних (природных и социальных) обстоятельств и выработкой рационального знания, используемо-
 701 го для переустройства мира. Рациональное знание приобретает высокий этический и культурный статус, а ра-
 702 ционализация природы и общества рассматривается как необходимое условие гуманизации.
- 703 **Регламентация бизнес-процессов** – применяемые Компанией способы описания (формализации – последова-
 704 тельность, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и др.), а также порядок улучшения бизнес-
 705 процессов, отражаемые в нормативно-методических документах.
- 706 **Регламентация взаимодействия** – применение системного документированного решения о порядке взаимодействия
 707 подразделений и исполнителей.
- 708 **СДП** – структурная декомпозиция продукта проекта (синонимы: ИСП, PBS).
- 709 **СДР** – структурная декомпозиция работ проекта (синонимы: ИСП, WBS)
- 710 **Система менеджмента** – система для разработки политики, целей и достижения этих целей.
- 711 **Система менеджмента качества (СМК)** – система менеджмента для руководства и управления организацией
 712 применительно к качеству.
- 713 **Стандарт Сообщества Евразийского стандарта управления проектами** - прототип ЕСУП, разработанный и
 714 принятый для применения в проектах участников Сообщества качестве корпоративного стандарта.
- 715 **Стратегический (бизнес) отчет (Business Report)** – анализ финансового состояния проекта и выгоды про-
 716 екта в целом.
- 717 **Технический отчет (Technical Report)** — анализ технических аспектов выполнения проекта.
- 718 **Требование** – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обяза-
 719 тельным.
- 720 **Управление** – воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.
- 721 **Управление проектами** – системное применение методов и инструментов управления в целях получения за-
 722 данных результатов проекта.
- 723 **Фрактал** - сложная геометрическая фигура, обладающая свойством самоподобия, то есть составленная из не-
 724 скольких частей, каждая из которых подобна всей фигуре целиком
- 725 **Функции** – обособленные повторяющиеся виды деятельности компании, выполняемые на постоянной основе.
- 726 **Функционал бизнес-процесса** – функции, выполняемые в рамках данного бизнес-процесса.
- 727 **Функциональное расширение ЕСУП** - детализация функционального компонента базовой модели ЕСУП и
 728 подробное описание инструментов проектного управления для функциональной области (области знаний).
- 729 **Электронная корпоративная архитектура компании** – совокупность компонент корпоративной архитектуры
 730 компании разработанных и поддерживаемых с применением информационных технологий.
- 731

732 Приложение 6.2. Опорные классификаторы

733

734 Опорный классификатор Интегральный структурированный перечень проектов

- | | |
|--|--|
| 1. Проекты общечеловеческого масштаба | 5. Проекты национальных государств |
| 2. Проекты цивилизаций | 6. Проекты отраслей, кластеров, регионов |
| 3. Проекты игроков глобального уровня | 7. Проекты предприятий |
| 4. Проекты игроков уровня региона Земного шара | |

735

736

737	Опорный классификатор организационной структуры проекта (OBS - Organization Breakdown Structure)		
738	1.	Материнская компания	
739	2.	Инициатор проекта	
740	3.	Спонсор проекта	
741	4.	Инвестор проекта	
742	5.	Заказчик проекта	
743	6.	Потребитель продукта проекта	
744	7.	Руководитель проекта	
745	8.	Команда управления проекта	
	3.1.	Менеджер по управлению содержанием проекта	3.6. Менеджер по управлению коммуникациями
	3.2.	Менеджер по планированию	
	3.3.	Менеджер по управлению стоимостью	3.7. Менеджер по управлению рисками
	3.4.	Менеджер по управлению качеством	3.8. Менеджер по управлению поставками
	3.5.	Менеджер по управлению человеческими ресурсами	3.9. Другие специалисты
746	9.	Проектный офис	
747	10.	Офис управления проектами	
748	11.	Партнеры	
749	12.	Генеральный подрядчик	
750	13.	Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта	
751	14.	Поставщики оборудования и материалов	
752	15.	Регулирующие органы	
753	16.	Члены семей участников проекта	
754	17.	Другие участники	
755			

Опорный классификатор жизненного цикла проекта

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

756

Опорный классификатор ОРД проекта

758 1. Документы управления программой, портфелем

759 2. Документы управления проектами

760 2.1. Устав проекта

761 2.2. План управления проектом

762 2.3. Планы по функциональным областям управления проектом:

2.3.1. План управления содержанием проекта

2.3.2. План управления расписанием проекта

2.3.3. План управления стоимостью проекта

2.3.4. План управления качеством проекта

2.3.5. План управления человеческими ресурсами проекта

2.3.6. План управления коммуникациями проекта

2.3.7. План управления рисками проекта

2.3.8. План управления поставками проекта

2.3.9. Другие планы

763 2.4. Договоры

764 2.5. Отчеты от выполнении работ

765 2.6. Протоколы совещаний

766 2.7. Другие документы

767

Модели декомпозиции проекта

769 1. ИСП – иерархическая структура продукта проекта (синонимы: СДП, PBS).

770 2. ИСР - иерархическая структура работ проекта (синонимы: СДР, WBS)

771 3. Иерархическая структура проблем – организованное представление пространства проблем, порождающих необходимость выполнения проекта.

772 4. Иерархическая структура задач – позитивное представление пространства проблем, организованное представление задач (целей) необходимых для решения проблем порождающих необходимость выполнения проекта.

773 5. Иерархическая структура рисков проекта - организованное представление рисков проекта

774 6. Иерархическая структура ресурсов проекта - организованное представление ресурсов проекта

775 7. Другие модели

776

777

778

779

Приложение 6.3. Бизнес-процессы и функции управления проектом

6.3.1. Выбор модели управления проектом

Входы	Инструменты и методы	Выходы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Внешняя среда проекта 2. Внутренняя среда проекта 3. Содержание проекта 4. Модели и стандарты управления проектами 5. Региональный и отраслевой опыт 6. Корпоративная культура 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экспертная оценка 2. Реестр стейкхолдеров 3. Управление ожиданиями 4. Реестр рисков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модель управления проектом 2. Корпоративный стандарт управления проектами

6.3.2. Управление проектом

Входы	Инструменты и методы	Выходы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Устав проекта 2. План управления проектом 3. Договоры 4. Отчетность по проекту 5. Результаты предыдущих фаз, этапов 6. Запросы на изменения 7. Активы предприятия 8. Организационные активы 9. Корпоративная культура 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экспертная оценка 2. Реестр основных участников проекта 3. Инструменты управления функциональными областями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обновленный план управления проектом 2. Обновленный реестр основных участников проекта

6.3.3. Бизнес-процессы и функции управления функциональными областями проекта

6.3.3.1. Управление содержанием проекта

Входы	Инструменты и методы	Выходы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Устав проекта 2. ИСП, ИСР 3. План управления ФО 4. План управления проектом 5. Договоры 6. Отчетность по проекту 7. Запросы на изменения 8. Активы предприятия 9. Организационные активы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экспертная оценка 2. Реестр основных участников проекта 3. Инструменты управления функциональной областью 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ИСП 2. ИСР 3. Обновленный план управления ФО 4. Обновленный план управления проектом 5. Обновленный реестр основных участников проекта 6. Результаты фазы, проекта

6.3.3.2. Управление временем (разработка расписания/графика) проекта

Входы	Инструменты и методы	Выходы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Устав проекта 2. ИСР 1. Иерархическая структура ресурсов 3. Описание работ 4. План управления ФО 5. План управления проектом 6. Договоры 7. Отчетность по проекту 8. Запросы на изменения 9. Активы предприятия 10. Организационные активы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экспертная оценка 2. Анализ работ 3. Исследование операций 4. Сетевые графики 5. Инструменты управления функциональной областью 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ИСР 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Результаты фазы, проекта

796
797**6.3.3.3. Управление стоимостью проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
2. Бюджет проекта 3. ИСР 4. Иерархическая структура ресурсов 5. Оценки стоимости работ 6. План управления ФО 7. План управления проектом 8. Договоры 9. Отчетность по проекту 10. Запросы на изменения 11. Активы предприятия 12. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Анализ затрат 3. Исследование операций 4. Сетевые графики 5. Инструменты управления функциональной областью	1. Обновленный бюджет проекта 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Результаты фазы, проекта

798
799**6.3.3.4. Управление качеством проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. ИСР 2. Оценки стоимости качества 3. План управления проектом 4. План управления ФО 5. Договоры 6. Отчетность по проекту 7. Запросы на изменения 8. Активы предприятия 9. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Анализ качества 3. Исследование операций 4. Сетевые графики 5. Инструменты управления функциональной областью	1. Обновленный бюджет проекта 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Результаты фазы, проекта

800
801
802**6.3.3.5. План управления человеческими ресурсами проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. ИСР 2. Оценки потребности в человеческих ресурсах 3. План управления проектом 4. План управления ФО 5. Договоры 6. Отчетность по проекту 7. Запросы на изменения 8. Активы предприятия 9. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Анализ человеческих ресурсов 3. Сетевые графики 4. Системы мотивации 5. Методы управления командой 6. Инструменты управления функциональной областью	1. Обновленный план управления ФО 2. Обновленный план управления проектом 3. Обновленные документы проекта 4. Набор и высвобождение персонала 5. Эффективная команда проекта 6. Результаты фазы, проекта

803
804**6.3.3.6. Управление коммуникациями проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. Реестр основных участников проекта 2. ИСР 3. Оценки потребности в информации 4. План управления проектом 5. План управления ФО 6. Система отчетности по проекту 7. Отчетность по проекту 8. Запросы на изменения 9. Активы предприятия 10. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Анализ коммуникаций 3. Сетевые графики 4. Каналы коммуникаций 5. Методы коммуникаций 6. Управление ожиданиями 7. Инструменты управления функциональной областью	1. Реестр основных участников проекта 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Обновленная система отчетности по проекту 6. Эффективная команда проекта 7. Результаты фазы, проекта

805
806

807

808 **6.3.3.7. Управление рисками проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. Реестр рисков 2. План управления проектом 3. План управления ФО 4. Договоры 5. Отчетность по проекту 6. Запросы на изменения 7. Активы предприятия 8. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Качественный анализ рисков 3. Количественный анализ рисков 4. Сетевые графики 5. Стратегии реагирования на риски 6. Инструменты управления функциональной областью	1. Реестр рисков 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Результаты фазы, проекта

809

810 **6.3.3.8. Управление поставками проекта**

Входы	Инструменты и методы	Выходы
1. Реестр поставок проекта 2. План управления проектом 3. План управления ФО 4. Договоры 5. Рекламации 6. Отчетность по проекту 7. Запросы на изменения 8. Активы предприятия 9. Организационные активы	1. Экспертная оценка 2. Анализ поставщиков 3. Сетевые графики 4. Тендеры 5. Инструменты управления функциональной областью	1. Реестр поставок проекта 2. Обновленный план управления ФО 3. Обновленный план управления проектом 4. Обновленные документы проекта 5. Завершенные поставки 6. Результаты фазы, проекта

811

812

Приложение 6.4. Система компетенции, процессов, функций и документов проекта (КПФД)

Стадии процесса управления Функциональные области управлен.	Система					Компетенции*	Процессы (в процессной модели) Функции (в функционально-ролевой модели)	Документы
	1	2	3	4	5			
	1. Инициация проекта 2. Планирование проекта 3. Организация и контроль проекта 4. Анализ и регулирование проекта 5. Завершение проекта							
1. Управление содержанием						Успешность управления проектом. Заинтересованные стороны. Требования и задачи проекта. Замысел и итоговый продукт проекта. Ориентация на результат. Осуществление проектов, программ и портфелей.	Управление содержанием	Устав проекта Плана управления проектом
3. Планирование						Время и фазы проекта. Постоянная организация	Планирование	План управления временем
4. Управление стоимостью						Затраты и финансы. Финансы.	Управление стоимостью	План управления стоимостью
5. Управление качеством						Качество. Надежность. Системы, продукты и технология. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда.	Управление качеством	План управления качеством
6. Управление человеческими ресурсами						Работа команды. Структуры проекта. Участие и мотивация. Управление персоналом.	Управление человеческими ресурсами	План управления человеческими ресурсами
7. Управление коммуникациями						Информация и документация. Коммуникация.	Управление коммуникациями	План управления коммуникациями
8. Управление рисками						Проектный риск и возможности.	Управление рисками	План управления рисками
9. Управление поставками						Ресурсы. Закупки и контракты. Пуск проекта. Согласование. Переговоры. Юридические аспекты.	Управление поставками	План управления поставками

Примечания:

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

Приложение 6.5. Инструменты управления проектами

Процессы управления	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	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.	
	1.4. Позиционирование проектов	Метод «Шесть шляп мышления»	Метод на основе концепции параллельного мышления, при котором различные точки зрения не сталкиваются, а дополняют друг друга.		
		Структурированный перечень проектов мира (СППМ)	Стратегическое позиционирование проектов во внешней среде		
			Структурированный перечень проектов предприятия (СППП)		
			Компас проекта		
	1.5. Отбор проектов	Набор инструментов стратегического менеджмента	Набор инструментов для стратегического анализа областей выполнения и прогнозирования результатов 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
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
	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	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по инициации проекта

Процессы управления	Задачи управления проектом	Инструменты управления проектами	Краткая характеристика инструментов
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 разработки графика проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий.
		Совещания по управлению изменениями	Совещания со специальной повесткой дня
	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.
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
		Интервью	Особый вид исследовательского общения с индивидом, применяемый в качестве метода сбора информации.
		Целевые группы	Группа людей, объединенных общими признаками или объединенная ради какой-либо цели или задачи.
		Семинары с участием координатора	Специальная форма семинара
		Групповые творческие методы	Групповые методы стимуляции творческой активности (см. раздел Инициация проекта)
		Методы группового принятия решения	Процедуры принятия группового решения (консенсус, большинство и т.д.)
		Анкеты и опросы	Формализованные способы сбора информации
	Наблюдения	Преднамеренное и целенаправленное восприятие, обусловленное задачей деятельности.	
	Прототипы	Образец, взятый в качестве примера решения	

		Анализ продукта	Набор приемов продуктового анализа (декомпозиция, функционально-стоимостной анализ и т.д.)
		Поиск альтернатив	Первый шаг сценарного анализа: составление списка возможных вариантов решения
		Декомпозиция	Прием системного анализа: подразделение на составляющие элементы
		Инспекция	Проверка выполнения предъявляемых требований путем изучения фактического состояния дел на месте
		Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными
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 Ганта	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.
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
		Декомпозиция	Прием системного анализа: подразделение на составляющие элементы
		Инспекция	Проверка выполнения предъявляемых требований путем изучения фактического состояния дел на месте
		Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными
		Планирование методом набегающей волны	Последовательная детализация плана по мере приближения планируемых событий
		Шаблоны	Готовые к использованию примеры решений
		Метод диаграмм предшествования	Применение сетевых диаграмм
		Определение зависимостей	Установление взаимосвязей между элементами графика
		Применение опережений и задержек	Задание технологических или управленческих опережений и задержек между работами
		Шаблоны сети расписания	Готовые к использованию примеры блоков расписания
		Опубликованные оценочные данные	Информация из открытой печати
		Оценка снизу вверх	Последовательное суммирование частных оценок работ проекта
		Оценка по аналогам	Оценка по наиболее сходным примерам работ, проектов
		Параметрическая оценка	Оценка по наиболее характерным критериям сходных работ, проектов
		Оценки по трем точкам	Расчет параметра по его оптимистичному, пессимистичному и наиболее вероятному значениям
		Анализ резервов	Расчет потребности в резервах
		Анализ сети	Расчет возможностей оптимизации сетевой диаграммы
Метод критического пути	См. Расписание по методу критического пути		
Метод критической цепи	Оптимизация расписания с учетом потребностей в резервах		

		Выравнивание ресурсов	Оптимизация расписания с учетом потребностей в ресурсах
		Анализ сценариев «что если»	Расчет и сравнение последствий различных вариантов решений
		Сжатие расписания	Сокращение продолжительности проекта за счет более быстрого выполнения работ
		Инструмент составления расписания	Технические средства разработки 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 соотнесения 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.
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
		Оценка по аналогам	Оценка по наиболее сходным примерам работ, проектов
		Параметрическая оценка	Оценка по наиболее характерным критериям сходных работ, проектов
		Оценка снизу вверх	Последовательное суммирование частных оценок работ проекта
		Оценка по трем точкам	Расчет параметра по его оптимистичному, пессимистичному и наиболее вероятному значениям
		Анализ резервов	Расчет потребности в резервах
		Стоимость качества	Анализ затрат на обеспечение качества и потерь с ним связанных
		Анализ предложений поставщиков	Сравнение предложений и выбор наилучших по заданным критериям
		Суммирование стоимости	Последовательное суммирование стоимости снизу вверх для получения обобщенных данных
		Исторические взаимосвязи	Изучение опыта решения схожих задач
	Согласование финансовых ограничений	Гармонизация режимов поставки и потребления финансовых ресурсов	
	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.
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
		Сравнительный анализ затрат и выгод	Оценка решения на основе сравнения затрат на его реализацию и ожидаемых выгод
		Стоимость качества	Анализ затрат на обеспечение качества и потерь с ним связанных
		Контрольные карты	Графические или табличные документы для сравнения
Бенчмаркинг		Сравнение с лучшими образцами работ, проектов, компаний	
Планирование экспериментов		Способ сбора статистических данных	
Выборочные оценки		Оценка качества по представительной выборке из некоторого набора работ, изделий	
Авторские методики управления качеством		Фирменные разработки	
Аудит качества		Комплексная проверка системы управления качеством внутренним или внешним органом контроля	
Анализ процессов		Системный анализ содержания и взаимосвязей процессов	
Причинно-следственные диаграммы (Иши-кавы, рыба кость)	Графическое отображение причин нежелательных отклонений и их последствий для качества		
Разработка блок-схем	Графическое отображение компонентов системы и их взаимосвязей		

2.8. Планирование управления персоналом	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.
	Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
	Организационные диаграммы	Графическое отображение организационной структуры
	Должностные инструкции	Формализованный текст отображающий обязанности и другую информацию по должности
	Налаживание связей	Установление и поддержание рабочих отношений с участниками проекта
	Теория организации	Теоретические основы организационного строительства
	Предварительное назначение	Договоренности о будущих назначениях в проекте
	Переговоры	Организованный обмен информацией в целях заключения соглашения, договора
	Набор персонала	Организованный найм сотрудников в проект
	Виртуальные команды	Способ организации деятельности территориально разнесенных рабочих групп с помощью ИКТ
	Навыки межличностных отношений	Практические способности поддержания эффективных коммуникаций с участниками проекта
	Обучение	Организованный процесс передачи и усвоения знаний и навыков
	Действия по укреплению команды	Организованный процесс формирования состава и развития эффективной организации и отношений в команде
	Принципы	Основополагающие правила функционирования команды проекта
	Совместное расположение	Способ наиболее эффективного использования офисного пространства
	Признание заслуг и вознаграждение	Способ мотивации членов команды проекта
	2.9. Управление коммуникациями	Четырехстадийная модель
Матрица ответственности		Табличное отображение взаимосвязи участников проекта, членов команды, рабочей группы с их ответственностью и влиянием на параметры проекта.
Анализ заинтересованных сторон проекта		Отображение состава, ожиданий, силы, возможностей и других данных по основным участникам проекта
Анализ требований к коммуникациям		Системное отображение и декомпозиция требований
Технология коммуникаций		Анализ технических каналов передачи информации
Модели коммуникаций		Способ системного представления коммуникаций проекта
Методы коммуникаций		Методы наиболее эффективной организации информационного обмена в проекте
Инструменты распространения информации		Технические средства передачи информации
2.10. Планирование управления рисками	Навыки межличностных отношений	Практические способности поддержания эффективных коммуникаций с участниками проекта
	Навыки управления	Практические способности применения наиболее эффективных инструментов управления
	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.
	Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов

		Совещания по планированию и анализу	Совещания специального формата
		Анализ документации	Способ получения документированной информации
		Методы сбора информации	Набор технических приемов получения необходимой информации
		Анализ контрольных списков	Формализованные списки параметров, действий, точек проверки
		Анализ допущений	Формирование предполагаемого развития вероятностных показателей
		Методы составления диаграмм	Технические приемы графического отображения данных
		SWOT-анализ	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на уровне проекта, фазы, работы
		Оценка вероятности возникновения и воздействия рисков	Определение предполагаемых численных значений вероятностей
		Матрица вероятности и воздействия	Двухмерная матрица для графического отображения основных параметров рисков
		Оценка качества данных о рисках	Входной анализ качества исходных данных
		Категоризация рисков	Способ ранжирования рисков по степени их опасности
		Оценка срочности рисков	Способ ранжирования рисков по степени их срочности
		Методы количественного анализа и моделирования	Способ получения данных для количественной оценки рисков
		Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы)	Способы эффективного реагирования на отрицательные риски
		Стратегии реагирования на положительные риски (угрозы)	Способы эффективного реагирования на положительные риски
	Стратегии реагирования на возможные потери	Способы эффективного реагирования на возможные потери	
2.11. Управление поставками		Анализ «производить или покупать»	Выбор способа получения необходимых товаров ил услуг
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
		Типы контрактов	Системный подход к выбору варианта контракта
		Конференции потенциальных продавцов	Форма предварительной гармонизации возможностей поставщиков и требований заказчика
		Методы оценки предложений	Формализованные способы выбора предложений
		Независимые оценки	Способ получить ориентиры для собственной оценки предложений поставщиков
		Реклама	Способ продвижения проекта и повышения эффективности его поставок
		Поиск в Интернете	Экономичный способ получения больших объемов рекламной и иной информации о возможных поставщиках
		Переговоры по закупкам	Организованный обмен информацией в целях заключения соглашения, договора о поставках
		Проверки и аудиты	Формы частичного или развернутого контроля
		Системы расчетов	Способ регламентации порядка расчетов
	Система управления документами	Набор организационных и ИТ средств для эффективной работы с документами	
2.12. ИТ поддержка планирования	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по планированию проекта.	

Процессы управления	Задачи управления проектом	Инструменты управления проектами	Краткая характеристика инструментов	
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.	
		Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов	
	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.	
	3.5. Управление стоимостью	Сжатие расписания (оптимизация времени)	Сокращение общей длительности проекта без изменения логики проекта за счет использования ресурсов и повышения стоимости.	
		Анализ выполненной стоимости (управление по освоенному объему).	Анализ контрольных событий	Периодическая регистрация и анализ выполнения работ и стоимости проекта для прогнозирования будущего.
			Анализ контрольных событий	Сравнение планового и фактического исполнения стоимости для контрольных событий.
			Управление освоенным объемом	Интегральный метод анализа объема выполнения работ и их стоимости в сравнении с планом
			Прогнозирование	Предположение о будущих результатах выполнения работ проекта
			Анализ исполнения	Анализ результатов выполнения поставленных задач
	Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными		
	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.	
		Гистограммы	Графическое отображение значений измеряемого параметра в виде столбцов	
		Диаграммы тренда	Графическое отображение значений измеряемого параметра в виде линии обобщающей разбросанные данные	
		Диаграммы разброса	Диаграмма или таблица двузначных точек данных в которой все значения X размещаются в соответствии со значениями Y	
		Выборочные оценки	Оценка качества по представительной выборке из некоторого набора работ, изделий	
		Инспекции	Проверка состояния дел на месте	
Проверка одобренных запросов на изменение		Контроль хода выполнения и результатов одобренных изменений		

		ние	
	3.7. Управление командой проекта	Наблюдение и обсуждение	Способ сбора и использования информации о работе команды
		Оценка эффективности исполнения проекта	Сравнение задач и результатов работ по проекту
		Урегулирование конфликтов	Способ разрешения рабочих противоречий в ходе выполнения проекта
		Журнал регистрации проблем	Формализованный способ фиксации проблем проекта
	3.8. Управление коммуникациями	Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными
		Методы прогнозирования	Формирование обоснованного прогноза дальнейшего хода дел в проекте
		Системы отчетности	Системно организованные процедуры представления отчетов о ходе и результатах работ проекта
	3.9. Управление рисками	Аудиты рисков	Комплексная проверка системы управления рисками внутренним или внешним органом контроля
		Анализ отклонений и тенденций	Сопоставление фактических значений параметров с заданными, прогнозирование наиболее вероятного хода дел
		Измерение технического исполнения	Формализованный контроль результатов работ проекта
		Анализ резервов	Расчет потребности в резервах
		Совещания по текущему состоянию	Способ организации коллективной работы по оценке рисков
	3.10. Управление поставками	Проверка выполнения закупок	Способ контроля поставок
		Отчеты об исполнении	Составная часть системы отчетности проекта
		Администрирование претензий	Формализованные процедуры обработки претензий
		Система управления изменениями контракта	Составная часть системы управления изменениями в проекте
		Аудиты закупок	Комплексная проверка системы управления поставками внутренним или внешним органом контроля
	3.11. Отчетность о ходе исполнения	Урегулирование путем переговоров	Основной способ решения спорных вопросов по поставкам
		Журнал рисков	Формализованное отображение реализовавшихся рисков.
		Системы отчетности	Системно организованные процедуры представления отчетов о ходе и результатах работ проекта
3.12. ИТ поддержка выполнения	Сводный отчет о ходе исполнения	Компактное формализованное отображение состояния исполнения и прогноза будущего проекта.	
	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по выполнению проекта	

Процессы управления	Задачи управления проектом	Инструменты управления проектами	Краткая характеристика инструментов	
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	Система отчетов по проекту	Установленная для проекта система регулярных и внеочередных отчетов
		Система регламентированных отчетов для регулирующих органов	Система регламентированных отчетов для регулирующих органов	Система регламентированных отчетов, установленных требованиями регулирующих органов
		Фотографирование и видеозапись выполнения работ проекта	Фотографирование и видеозапись выполнения работ проекта	Документирование результатов визуального контроля
Аудиозапись совещаний, переговоров, со-	Аудиозапись совещаний, переговоров, со-	Документирование результатов аудио контроля		

	общений	
	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
	Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
	Анализ исполнения	Анализ результатов работ проекта
	Адаптация опережений и задержек	Настройка опережений и задержек по текущую ситуацию в проекте
4.4. 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.
	Экспертные оценки	Разработка решения на основе анализа вопроса группой экспертов
4.5. 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.
4.6. 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.
	Управление освоенным объемом	Интегральный метод анализа объема выполнения работ и их стоимости в сравнении с планом
	Прогнозирование	Предположение о будущих результатах выполнения работ проекта
	Анализ исполнения	Анализ результатов выполнения поставленных задач
	Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными
4.7. 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.
	Гистограммы	Графическое отображение значений измеряемого параметра в виде столбцов
	Диаграммы тренда	Графическое отображение значений измеряемого параметра в виде линии обобщающей разбросанные данные
	Диаграммы разброса	Диаграмма или таблица двузначных точек данных в которой все значения X размещаются в соответствии со значениями Y
	Выборочные оценки	Оценка качества по представительной выборке из некоторого набора работ, изделий
	Инспекции	Проверка состояния дел на месте

		Проверка одобренных запросов на изменение	Контроль хода выполнения и результатов одобренных изменений
	4.8. Управление командой проекта	Наблюдение и обсуждение	Способ сбора и использования информации о работе команды
		Оценка эффективности исполнения проекта	Сравнение задач и результатов работ по проекту
		Урегулирование конфликтов	Способ разрешения рабочих противоречий в ходе выполнения проекта
		Журнал регистрации проблем	Формализованный способ фиксации проблем проекта
	4.9. Управление коммуникациями	Анализ отклонений	Сопоставление фактических значений параметров с заданными
		Методы прогнозирования	Формирование обоснованного прогноза дальнейшего хода дел в проекте
		Системы отчетности	Системно организованные процедуры представления отчетов о ходе и результатах работ проекта
	4.10. Управление рисками	Аудиты рисков	Комплексная проверка системы управления рисками внутренним или внешним органом контроля
		Анализ отклонений и тенденций	Сопоставление фактических значений параметров с заданными, прогнозирование наиболее вероятного хода дел
		Измерение технического исполнения	Формализованный контроль результатов работ проекта
		Анализ резервов	Расчет потребности в резервах
		Совещания по текущему состоянию	Способ организации коллективной работы по оценке рисков
	4.11. Управление поставками	Проверка выполнения закупок	Способ контроля поставок
		Отчеты об исполнении	Составная часть системы отчетности проекта
		Администрирование претензий	Формализованные процедуры обработки претензий
		Система управления изменениями контракта	Составная часть системы управления изменениями в проекте
		Аудиты закупок	Комплексная проверка системы управления поставками внутренним или внешним органом контроля
	4.12. Регулирование работ проекта	Урегулирование путем переговоров	Основной способ решения спорных вопросов по поставкам
		Совещания по проекту	Организованное общение с целью анализа и регулирования работ
4.13. Анализ и регулирование изменений	Указания, распоряжения, приказы	Регламентированные управленческие воздействия с целью регулирования работ	
	Запросы на изменения	Формализованные запросы на изменения	
4.14. ИТ поддержка анализа	Решения на изменения	Формализованные решения на изменения	
	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по регулированию проекта	

Процессы управления	Задачи управления проектом	Инструменты управления проектами	Краткая характеристика инструментов	
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	Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по завершению проекта

Приложение 6.6. Свободный стандарт

ЕСУП распространяется и используется на принципах свободного стандарта, что означает:

- Стандарт можно свободно использовать с любой целью («нулевая свобода»).
- Можно изучать, как Стандарт работает, и адаптировать его для своих целей («первая свобода»). Условием этого является доступность исходного текста Стандарта.
- Можно свободно распространять копии Стандарта - в помощь товарищу («вторая свобода»).
- Стандарт можно свободно улучшать и публиковать свою улучшенную версию - с тем, чтобы принести пользу всему сообществу («третья свобода»). Условием этой третьей свободы является доступность исходного текста Стандарта и возможность внесения в него модификаций и исправлений.
- Соблюдение общепринятых правил при цитировании Стандарта.

Юридическое оформление свободного стандарта осуществляется аналогично **General Public License** (Универсальная общественная лицензия, Универсальная общедоступная лицензия или Открытое лицензионное соглашение).

Приложение 6.7. Литература

1. 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. Capability Based Professional Certification Guidelines. “CPC Guidelines”. Author / Editor : Prof. Shigenobu Ohara. Version 2.1, June 2004. Project Management Association of Japan (PMAJ)
3. Das V-Modell (ФРГ) <http://ftp.uni-kl.de>
4. Global Tendencies of Modern World Development // Works of Governance and Problem Analysis Center. Issue 23 - Moscow, Nauchnyi expert, 2011
5. Global Trends 2025: A Transformed World, Report. National Intelligence Council (NIC), USA, 2008.
6. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. International Project Management Association, Van Haren Publishing, Zaltbommel – NL, 2006.
7. ISO Project Management Standard - ISO 21500.
8. Managing Successful Projects with PRINCE2 (PRINCE guidance). Great Britain. Office of Government Commerce 2011.
9. P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Representative Author: Prof. Shigenobu Ohara. Volume I. Translation. November 2001. Revision 3. October 2005. Project Management Association of Japan (PMAJ).
10. P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Representative Author: Prof. Shigenobu Ohara. Volume II. Translation. November 2001. Revision 1. October 2005. Project Management Association of Japan (PMAJ)
11. Project Management in China. Prof LU, Youjie and Prof. Dr. WANG, ShouQing, Dept of Construction Management, School of Civil Engineering, Tsinghua University, Beijing, China.
12. Анисимов С. Н. «Управление проектами. Российский опыт». — М.: Вектор, 2006.
13. Ван С., Фан Г., «Уроки экономических преобразований в Китае и России», Международный научно-общественный журнал "Мир перемен", Москва, 4/2009
14. Геополитика: Антология. – М.: Академический проект; Культура, 2006.
15. Глазьев С.Ю., "О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии"
16. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике: М., Научный эксперт, 2008.
17. Дуг ДеКарло. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами. М.: Компания p.m.Office, 2007

18. Дугин А.Г., «Геополитика». М.: Академический проект, 2011.
19. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008. www.epmc.ru
20. Замятин Д.Н., «Пришествие геократии. Евразия как образ, символ и проект российской цивилизации» // Независимая газета. 23.07.2008.
21. Информационная война против Российской Федерации: институализация информационного противоборства в контексте реализации Стратегии национальной безопасности Российской Федерации. Материалы круглого стола. — М.: Научный эксперт, 2011.
22. Лепский В.Е. Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию. — М.:Изд-во Когито — Центр, 2009. Монография подготовлена и издана при поддержке РГНФ, исследовательский проект 08-03-00652а. www.epmc.ru
23. Мак-Нил, Уильям. «В погоне за мощью. Технология, вооружена сила и общество в XI-XX веках». М.: Издательский дом «Территория будущего», 2008.
24. Михеев В.Н., «Живой менеджмент проектов». - М, Эксмо, 2007.
25. Назарбаев Н.А., Евразийский экономический союз: теория или реальность, газета «Известия», 19.03.2009г.
26. Назарбаев Н.А., Пятый путь, газета "Известия", 22.09.2009 г.
27. Назарбаев Н.А., Региональная интеграция и евразийство, газета «Казахстанская правда», 03.04.2004
28. Неизвестный С.И., «Мозг проекта». М.: ООО «Рашен Сайнс Паблишер», 2007.
29. Палагин В. С., Карлинская Е. В., «Антикризисный, инновационный и проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России». Препринт. Москва: Евразийский центр управления проектами, Компания ООО "ИннИТ", 2010. www.epmc.ru
30. Палагин В.С., «Стратегия развития национальных моделей проектного менеджмента для России». www.epmc.ru
31. Палагин В.С., Карлинская Е.В., Чухлебов В.В., «Финансовый кризис: время управлять проектами». www.epmc.ru
32. Портер М. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
33. Портер М. «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость». М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
34. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России. Материалы научного семинара. Вып. 5 (43). — М.: Научный эксперт, 2011.
35. Проблемы субъектов в постнеклассической науке / Под ред. В.И.Аршинова и В.Е.Лепского. М.: Когито-Центр, 2007
36. Проектное предложение «Российская фабрика мысли» / Труды Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. Выпуск № 20. — М.: Научный эксперт, 2011. — 64 с.
37. Прохоров А.П. Русская модель управления. - М.: Эксмо, 2007.
38. Путин В.В., Быть сильными: гарантии национальной безопасности для России, "Российская газета", 20.02.2012
39. Путин В.В., Группа двадцати" и глобальные вызовы экономики, статья в "El Universal", "Российская газета", 18.06.2012
40. Путин В.В., О наших экономических задачах, "Российская газета", 30.01.2012
41. Путин В.В., Общие чаяния - общие силы, статья в "Жэньминь жибао", "Российская газета", 06.06.2012
42. Путин В.В., Программа 2012 – 2018, "Российская газета", 12.01.2012
43. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Четвертое издание, 2008 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
44. 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.
45. Стандарт ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов".
46. Сулакшин С.С., «Цивилизационногенез в глобальном историческом времени». Доклад на VIII ежегодной сессии Мирового общественного форума «Диалог цивилизаций», 7-11 октября 2010 г
47. Тоффлер Элвин, Третья волна (The Third Wave). М.: АСТ, 2004.
48. Якунин В.И., Багдасарян В.Э., Куликов В.И., Сулакшин С.С., «Вариативность и цикличность глобального социального развития человечества». Монография - М.: Научный эксперт, 2009
49. Якунин В.И., Багдасарян В.Э., Сулакшин С.С., «Цивилизационно-ценностные основания экономических решений». Монография - М.: Научный эксперт, 2008.

Приложение 6.8. Участники разработки ЕСУП

Научный редактор: Палагин Владимир Сергеевич, квоенн, доцент, СРМ (IPMA), РМР (PMI), член ААСЕИ, IPMA, PMI, UPMA, международный ассессор IPMA Project Excellence Award

Рабочая группа:

Андреев Николай Иванович, квоенн, доцент
 Беляев Игорь Петрович, дтн, профессор
 Беляев Михаил Валентинович, квоенн, снс
 Большева Светлана Александровна, кфн, доцент
 Бучацкий Валерий Васильевич
 Виноградов Вячеслав Сергеевич, квоенн, доцент
 Греков Олег Альбертович, квоенн
 Гуров Вадим Валентинович, ктн
 Егоров Сергей Адольфович, квоенн
 Капустян Виктор Михайлович, ктн, снс

Карлинская Елена Викторовна
 Кобрин Константин Николаевич
 Куликова Надежда Владимировна, кпсхн, доцент
 Масной Владимир Аркадьевич, ктн
 Некрасова Марина Александровна, кгмн, доцент
 Палагин Александр Владимирович
 Семенов Илья Юрьевич
 Чухлебов Вадим Витальевич, СРМ (IPMA)
 Щукарев Сергей Юрьевич, квоенн, доцент

Выражаем признательность за поддержку следующим лицам:

Аршинов Владимир Иванович, дфн, профессор
 Бойцов Алексей Федорович
 Борисов Михаил Юрьевич
 Вилисов Максим Владимирович, кпн
 Волков Андрей Анатольевич, дтн, профессор
 Гребенкин Игорь Владиславович
 Гумба Хута Мсуратович, дэн, профессор
 Жуманов Рустам Турдыбаевич, РМР (PMI), СРМ (IPMA), CCNA
 Замятин Дмитрий Николаевич, дкультн, доцент
 Зарецкий Вячеслав Михайлович, дин, профессор
 Затолокин Владимир Ильич
 Зубихин Антон Владимирович, ктн
 Каган Павел Борисович, ктн, доцент
 Казаренкова Татьяна Борисовна, ксн, доцент
 Каштан Михаил Иванович, квн, доцент
 Козлов Александр Сергеевич, дэн
 Конотопов Павел Юрьевич
 Корнеева Елена Анатольевна
 Кудрявцева Светлана Сергеевна, кэн
 Кукушкин Алексей Викторович, ктн
 Ларин Андрей Олегович, дэн
 Лепский Владимир Евгеньевич, дпсхн, гнс
 Лоцманов Андрей Николаевич
 Лукьянов Анатолий Евгеньевич, дфн, профессор
 Любомудров Дмитрий Владимирович
 Матвиенко Сергей Витальевич, ктн, доцент
 Махнин Валерий Леонидович, двн, профессор

Минчев Юрий Атанасович, ктн, доцент
 Монахов Борис Евгеньевич, ктн, доцент
 Нехорошкин Николай Иванович, ктн
 Новоселов Виктор Анатольевич
 Орешин Валерий Петрович, дэн, профессор
 Осипов Геннадий Петрович
 Отман Виктор Хаимович, ктн
 Петров Борис Сергеевич
 Пшеничников Вячеслав Викторович, ктн, РМР
 Реут Дмитрий Васильевич, кэн, снс
 Сдобнов Виктор Александрович
 Сидоренко Сергей Николаевич, дхн, профессор
 Смирнова Маргарита Анатольевна
 Сулакшин Степан Степанович, дфмн, дполитн, профессор
 Тууль Максим Юрьевич
 Цветков Александр Васильевич, дтн, чл.-корр. АТН РФ, СРМ (IPMA)
 Цветлюк Лариса Сергеевна, дин
 Червяков Игорь Николаевич, ктн
 Чих Иван Дмитриевич
 Шевченко Анатолий Васильевич, дэн, профессор
 Щелованов Александр Леонидович
 Gessler Michael, Dr, Professor
 Leikarts Arnis, СРМ
 Pau Lian Staal-Ong, MA
 Prasad Vjay, MS, РМР

Дополнительная информация

Прием вопросов, замечаний и предложений для развития ЕСУП осуществляется по адресу: info@epmc.ru тема письма «ЕСУП».

Семинары ЕСУП проводятся каждую вторую пятницу каждого месяца в 17.00 в офисах участников сообщества ЕСУП. Место проведения объявляется на сайте www.epmc.ru.