
	<b>Евразийский Центр Управления Проектами</b>	<b>КССП-1.1</b>
	<b>КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия) Расширение для социальных проектов</b></p> <p style="text-align: center;">Версия 1.1/080908</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Москва 2008</b></p>		

## Оглавление

<b>1. Сфера применения</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Нормативные ссылки</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Глоссарий</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Проектный менеджмент</b> .....	<b>4</b>
<b>4.1. Проектный менеджмент: определения</b> .....	<b>4</b>
<b>4.2 Проектный менеджмент: компоненты</b> .....	<b>5</b>
<b>4.2.1 Управление социальными проектами</b> .....	<b>5</b>
4.2.1.1 <i>Управление проектами: общие определения</i> .....	5
4.2.1.2 <i>Управление социальными проектами: общие определения</i> .....	5
4.2.1.3 <i>Принципы разработки социальных проектов</i> .....	5
4.2.1.4 <i>Требования к социальным проектам</i> .....	6
<b>4.2.2 Компоненты социального проекта:</b> .....	<b>8</b>
4.2.2.1 <i>Участники проекта (команда проекта):</i> .....	8
<b>4.2.3. Жизненный цикл социального проекта:</b> .....	<b>9</b>
4.2.3.1 <i>Жизненный цикл проекта</i> .....	9
4.2.3.2 <i>Жизненный цикл социального проекта</i> .....	9
4.2.3.3 <i>Жизненный цикл социальной программы</i> .....	9
4.2.3.4 <i>Другие представления жизненного цикла социального проекта</i> .....	10
<b>4.2.4. Процессы проектного менеджмента</b> .....	<b>11</b>
4.2.4.1 <i>Процессы проектного менеджмента: определения</i> .....	11
4.2.4.2 <i>Группа процессов управления проектом:</i> .....	11
4.2.4.3 <i>Типовой процесс из группы процессов управления проектом:</i> .....	11
4.2.4.4 <i>Группа процессов управления областями знаний (функциональными областями):</i> .....	11
4.2.4.5 <i>Типовой процесс управления областью знаний (функциональной областью, ФО) проекта:</i> .....	11
4.2.4.6 <i>Типовой процесс внесения изменений в рабочую документацию, выданную заказчику:</i> .....	12
4.2.4.7 <i>Группа процессов социального проекта:</i> .....	12
4.2.4.8 <i>Группа процессов управления областями знаний (функциональными областями) социального проекта:</i> .....	13
4.2.4.9 <i>Взаимосвязи между процессами социального проекта</i> .....	13
??? 4.2.4.2. <i>Документы управления проектом</i> .....	13
<b>4.2.5 Управление программами</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4.2.3 Управление портфелями</b> .....	<b>16</b>
1.4.2.3.1 <i>Управление портфелями: определения</i> .....	16
1.4.2.3.2 <i>Управление портфелями: компоненты</i> .....	16
<b>1.4.2.5 Компетенции проектного менеджмента</b> .....	<b>16</b>
1.4.2.5.1 <i>Компетенции: определения</i> .....	16
1.4.2.5.2 <i>Компетенции: компоненты</i> .....	16
<b>5 Изменения</b> .....	<b>17</b>
<b>6 Приложения</b> .....	<b>18</b>
<b>Приложение 6.1. Глоссарий</b> .....	<b>18</b>
А .....	18
Б .....	18
В .....	18
Г .....	18
Д .....	18
Е .....	18
Ж .....	18
З .....	18
И .....	18
К .....	19
Л .....	19
М .....	19
Н .....	20
О .....	20
П .....	20
Р .....	21
С .....	22
Т .....	23

У.....	23
Ф.....	23
Х.....	23
Ц.....	23
Ч.....	23
Ш.....	23
Щ.....	23
Э.....	23
Ю.....	23
Я.....	23
<b>Приложение 2 .....</b>	<b>23</b>
<b>Приложение 3 Бизнес-процессы управления проектом .....</b>	<b>26</b>
<b>Приложение 4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД) .....</b>	<b>29</b>

## 1. Сфера применения

1.1. Евразийский стандарт управления социальными проектами (далее ЕСУП - СП) разрабатывается на основе лучших мировых достижений проектного менеджмента с учетом задач и особенностей Евразийской цивилизации, а также – специфики российской системы управления.

1.2. До учреждения Евразийской Ассоциации управления проектами, основные идеи нового стандарта воплощены в корпоративном прототипе ЕСУП (далее ЕСУП - КСП).

1.3. Корпоративный прототип ЕСУП СП необходим как инструмент для развития и внедрения идей нового стандарта в области управления социальными проектами.

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

1.5. Настоящий документ разрабатывается некоммерческим партнерством «КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ», выполняющим функцию отраслевого центра компетенции, и утверждается Генеральным директором Общества по представлению руководителя центра компетенции – президента Коллегии аналитиков. Изменение статей документа находится в компетенции Генерального директора Общества по представлению президента Коллегии аналитиков и участников проекта.

## 2. Нормативные ссылки

2.1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США

2.2. Руководство по вопросам определения компетентности (ICB) Версия 3.0 июнь 2006, Международная ассоциация управления проектами IPMA, P.O. Box 11676 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands.

2.3. Стандарт ИСО 1006:2003 "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов".

2.4. Политика в области управления проектами ООО "ЕЦУП", Версия 01, январь 2008.

2.5. Евразийский путь управления проектами. Отчет об исследовании. ЕЦУП-2008.

2.6. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия), версия 1.1, август 2008.

2.7. ГОСТ Р 50646—94 Услуги населению. Термины и определения.

2.8. ГОСТ Р 52143—2003 Социальное обслуживание населения. Основные виды социальных услуг.

2.9. Стандарт представления социального проекта. Версия 01, Коллегия аналитиков, июль 2008.

2.10. Стандарт системы социального мониторинга. Отчет об исследовании. Коллегия аналитиков, апрель 2008.

## 3. Глоссарий

1.3.1. Глоссарий содержится в Приложении 1.6.1.

## 4. Проектный менеджмент

### 4.1. Проектный менеджмент: определения

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

## 4.2 Проектный менеджмент: компоненты

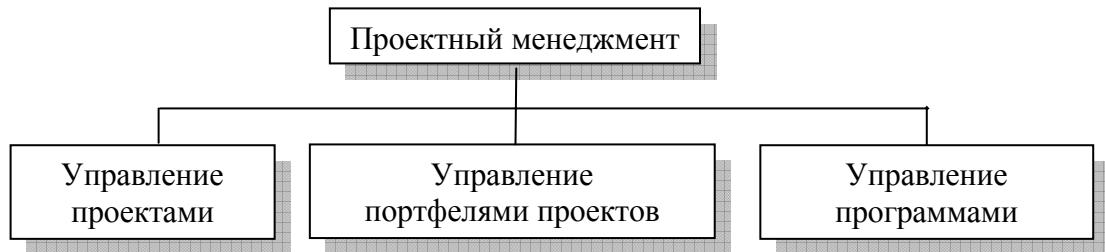


Рис. 1. Система проектного менеджмента

### 4.2.1 Управление социальными проектами

#### 4.2.1.1 Управление проектами: общие определения

4.2.1.1.1. Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

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

#### 4.2.1.2 Управление социальными проектами: общие определения

4.2.1.2.1. **Социальный проект** – это проект, реализуемый в различных сферах жизнедеятельности государства и общества, результатом которого является изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления в сторону наилучшего варианта будущего. Например: создание моделей общественных явлений, социальных институтов, новых форм социального устройства и общественной жизни, разработка систем управления, законов и т.д., приводящих к тем или иным социальным изменениям. Социальный проект характеризуется глубокой проработкой социальных задач и включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого (технологического) обеспечения.

4.2.1.2.2. **Управление социальными проектами** – это системное, социально адаптированное применение методов и инструментов управления социальными проектами в целях достижения намеченных целей сообразно жизненному циклу проекта.

4.2.1.2.3. **Социальная программа** - это совокупность социальных проектов, для каждого из которых определены актуальные ориентиры, цели и задачи, уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного уровня развития объекта и использования социальных нормативов.

4.2.1.2.4. **Социальное проектирование** - это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Социальное проектирование, помимо конструирования модели идеального состояния объекта, тесно связано с технологией реализации проекта.

#### 4.2.1.3. Принципы разработки социальных проектов

4.2.1.3.1 **Гуманистичность**. Предполагает добровольность включения субъектов в ту или иную деятельность по инициации и реализации социального проекта; приоритет субъект-субъектного взаимодействия; собственную внутреннюю активность субъектов в их стремлении к самореализации и развитию компетенций в рамках деятельности.

4.2.1.3.2 **Субъект-ориентированность**. Предполагает личностную ориентированность и учет индивидуальных потребностей и возможностей субъектов-участников проекта при подборе методов и средств. В основе личностно-ориентированного подхода лежит признание индивидуальности, самоценности, самобытности каждого человека, его развития, прежде всего, как индивида, наделенного своим неповторимым субъектным опытом.

4.2.1.3.3 **Коллективизм**. Предполагает формирование коллектива как объединения воспитанников, отличающееся рядом важных признаков: Общая социально значимая цель; Об-

шая совместная деятельность; Отношения ответственной зависимости; Общий выборный руководящий орган; Реализация механизмов самоуправления с переменным лидерством.

4.2.1.3.4 **Рефлексивность.** Предусматривает формирование рефлексивной позиции субъектов-участников социального проекта процесса как по отношению к себе и друг к другу, так и по отношению к процессу реализации проекта, к его содержанию, целям и пр.

4.2.1.3.5 **Системность.** Предусматривает реализацию системного подхода при проектировании социального проекта по отношению как к субъектам-участникам проекта (на основе целостной модели субъектов), к самому процессу разработки проекта, рассматриваемому как система, к системам норм, правил, требований, ценностей, качеств и всего прочего, что составляет содержание социального проекта.

4.2.1.3.6 **Технологичность.** Предполагает четкую алгоритмичность реализации процесса социального проектирования с учетом особенностей жизненного цикла социального проекта. Кроме того, при проектировании, инициации и реализации социального проекта предполагает применение комплекса социальных технологий, необходимых для повышения личной и корпоративной эффективности субъектов-участников социального проекта.

4.2.1.3.7 **Инновационность.** Предполагает постоянное совершенствование процесса разработки, инициации и реализации социального проекта путем внедрения инноваций, связанных с духовными потребностями человека, социальными и политическими преобразованиями, новыми явлениями общественной жизни и осуществляемых в целях поиска эффективных путей разрешения актуальных проблем, поставленных требованиями времени.

4.2.1.3.8 **Деятельность.** Предполагает организацию и управление целенаправленной деятельностью по разработке, инициации или реализации социального проекта в общем контексте жизнедеятельности субъектов (направленности интересов, жизненных планов, ценностных ориентаций, понимания смысла деятельности, личностного опыта) путем проектирования, конструирования и создания т.н. «ситуаций совместной деятельности», которые позволяют создавать условия для самореализации личности как субъекта различных видов деятельности и своей жизнедеятельности в целом.

4.2.1.3.9 **Целеопределенность.** Предполагает определенное (социальное) направление проектной деятельности, осознание ее конечных и промежуточных целей, осуществление операций целеполагания при проектировании модели будущего и разработку программы целедостижения, а также содержит средства и методы достижения этих целей.

4.2.1.3.10 **Экологичность.** Предусматривает организацию единого социокультурного пространства, предполагающего соблюдение принципов социальной экологии во взаимодействии субъектов, социальных общностей и социальных институтов, выполняющего интегральные функции в процессе реализации социального проекта.

4.2.1.3.11 **Адаптивность.** Предполагает коррекцию социального проекта или социальной программы сообразно условиям и особенностям среды, в которой они реализуются, специфики текущей социально-политической ситуации, а также – изменению состава субъектов-участников.

4.2.1.3.12 **Проектность.** Предполагает разработку, инициацию и реализацию социального проекта или социальной программы, мероприятий, являющихся их содержанием и любого вида деятельности, осуществляемого в рамках проекта или программы как специфического проекта, также имеющего социальный характер. При этом совокупность мини-проектов образует программу реализации социального проекта.

#### 4.2.1.4 Требования к социальным проектам

4.2.1.4.1 Социальный проект должен иметь четко формализованные цели, основанные на прогнозируемой модели будущего, описание стратегии и тактики целедостижения, а также – четкий план действий по использованию ресурсов (информационных, организационных, человеческих, материальных, финансовых и пр.) на протяжении всего технологического и жизненного цикла проекта.

4.2.1.4.2 Социальный проект должен иметь продуманное инструментальное, информационное, организационное и ресурсное обеспечение.

4.2.1.4.3 При разработке социальных проектов следует учитывать неоднозначность, многовекторность развития социальных объектов, их динамичность и изменяемость, слабую формализуемость социальных процессов и явлений и влияние субъективных факторов на процессы инициации и реализации социального проекта.

4.2.1.4.4 Содержание социального проекта не должно противоречить общепринятым социальным и нравственным нормам общества, а также международным и государственным нормам права;

4.2.1.4.5 Социальный проект не должен быть внутренне противоречив ни в целях, ни в способах и методах их достижения;

4.2.1.4.6 Социальный проект должен быть предназначен для конкретной реализации в целях социальных изменений субъектов, социальных объектов и социальных процессов.

4.2.1.4.7 При разработке и реализации социального проекта необходимо согласовывать разные по целям, характеру деятельности и содержанию познавательные (научно-исследовательские) и проектные (управленческо-конструкторские) процессы:

4.2.1.4.7.1 Управление социальным проектом/командой проекта

4.2.1.4.7.2 Бюджетирование социального проекта

4.2.1.4.7.3 Маркетинг социального проекта

4.2.1.4.7.4 Медиа-поддержка и PR социального проекта

4.2.1.4.7.5 Социальный проект в межсекторном и межведомственном взаимодействии

4.2.1.4.7.6 Мониторинг и оценка социального проекта

4.2.1.4.7.7 Управление социальными изменениями и др.

4.2.1.4.8 Социальный проект или социальная программа строятся как сложная, многоуровневая система «подпроектов», каждый из которых является относительно самостоятельной частью целого, требует для своей реализации разного рода и объемов ресурсы, обладает своей спецификой процессов, своеобразностью технологического режима и различной длительностью жизненного цикла и пр.

4.2.1.4.9 Глубина проработки социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов, рассчитанных по каждому из подпроектов, для которых необходимо согласовать цели и жизненные циклы.

4.2.1.4.10 В процессе социального проектирования необходимо решить следующие вопросы:

4.2.1.4.10.1 Определить - ЧТО нужно сделать в процессе проектирования и КАК будет реализован социальный проект.

4.2.1.4.10.2 Описать условия, в которых протекает процесс реализации социального проекта и процесс социальных изменений, как последствие реализации социального проектирования.

4.2.1.4.10.3 Сформулировать предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования.

4.2.1.4.10.4 Определить способы улучшения положения, состояния и поведения объекта, а также - найти более рациональный и эффективный способ управления им в ходе реализации социального проектирования.

4.2.1.4.11. Деятельность по управлению социальными проектами должна быть:

4.2.1.4.11.1 Целе- и ценностно- ориентирована на повышение благосостояния и удовлетворенности (человека, социальной группы, общества в целом). Это требует учета человеческого фактора и разработки Ното-центрических моделей.

4.2.1.4.11.2 Направлена на обеспечение не только экономической, но и морально-этической обоснованности самого этого процесса. Это требует оценки вектора развития объекта (соц. группы, коллектива или общества в целом) и мониторинга его состояния (оценка динамики изменений).

4.2.1.4.11.3 Ориентирована на корпоративные ценности и социально-этические идеалы гуманного демократического общества [общества будущего]. Это требует принципиаль-

ного перенесения акцентов управления проектом с «фактов целедостижения» на механизмы (способы) достижения целей.

4.2.1.4.11.4 Направлена на совершенствование коммуникационного поля, связей и отношений между субъектами социального процесса. Это требует учета специфики информационно-коммуникационной и социокультурной среды, в которой реализуется социальный проект.

4.2.1.4.12. Постановка той или иной социально значимой цели при проектировании социального проекта (например, развитие жилищного строительства, создание иной коммерческой недвижимости, инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры) не может осуществляться в отрыве от ответов на вопросы, как (какими средствами), за счет чего, с какими социальными издержками предполагается обеспечить ее достижение.

4.2.1.4.13. Программа реализации социального проекта должна включать в себя, помимо четко прописанного механизма целедостижения, перечень социальных технологий и методов, обеспечивающих эффективность процесса реализации социального проекта.

4.2.1.4.14. Ресурсная база социального проекта должна включать, помимо материальных, финансовых, организационных, человеческих и информационных видов ресурсов также социокультурные и социально-психологические ресурсы, которые составляют основу общественного богатства.

4.2.1.4.15. Каждому участнику в процессе реализации социального проекта необходимо самоопределять свою роль и статус по отношению к проекту:

4.2.1.4.15.1. Свободный субъект проектирования;

4.2.1.4.15.2. Лицо, принимающее ответственное решение по инициации, реализации и сопровождению проекта;

4.2.1.4.15.3. Должностное лицо органа исполнительной власти, ограниченное компетенциями и полномочиями должностного регламента;

4.2.1.4.15.4. Нанятый по договору работник;

4.2.1.4.15.5. Сотрудник негосударственной организации;

4.2.1.4.15.6. Гражданин, житель территории;

4.2.1.4.15.7. Представитель общественности.

## **4.2.2 Компоненты социального проекта:**

### **4.2.2.1 Участники проекта (команда проекта):**

4.2.2.1.1. Инициатор проекта

4.2.2.1.2. Заказчик проекта

4.2.2.1.3. Спонсор проекта

4.2.2.1.4. Потребитель (потребители) продукта проекта

4.2.2.1.5. Руководитель (менеджер) проекта

4.2.2.1.6. Команда менеджера проекта:

4.2.2.1.6.1. Менеджер по управлению предметной областью

4.2.2.1.6.2. Менеджер по управлению изменениями

4.2.2.1.6.3. Менеджер по управлению временем

4.2.2.1.6.4. Менеджер по управлению стоимостью

4.2.2.1.6.5. Менеджер по управлению качеством

4.2.2.1.6.6. Менеджер по управлению человеческими ресурсами

4.2.2.1.6.7. Менеджер по управлению коммуникациями

4.2.2.1.6.8. Менеджер по управлению рисками

4.2.2.1.6.9. Менеджер по управлению поставками

4.2.2.1.6.10. Менеджер по безопасности бизнеса

4.2.2.1.6.11. Другие специалисты

4.2.2.1.7. Инвесторы

4.2.2.1.8. Партнеры

4.2.1.2.9. Поставщики оборудования и материалов

4.2.1.2.10. Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта

4.2.1.2.11. Регулирующие органы:

4.2.1.2.1.11.1. Органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением социальных проектов, их утверждением, контролем над их реализацией.

4.2.1.2.1.11.2. Государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу социальных проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам.

4.2.1.2.1.11.3. Общественность, группирующаяся вокруг программ и проектов.

4.2.1.2.12. Другие участники

4.2.1.2.1.12.1. Консультант проекта

4.2.1.2.1.12.2. Эксперт проекта

4.2.1.2.1.12.3. Лицензиар

4.2.1.2.1.12.4. Попечитель проекта

### 4.2.3. Жизненный цикл социального проекта:

#### 4.2.3.1. Жизненный цикл проекта

4.2.3.1.1. Инициация проекта

4.2.3.1.2. Планирование проекта

4.2.3.1.3. Выполнение проекта

4.2.3.1.4. Завершение проекта

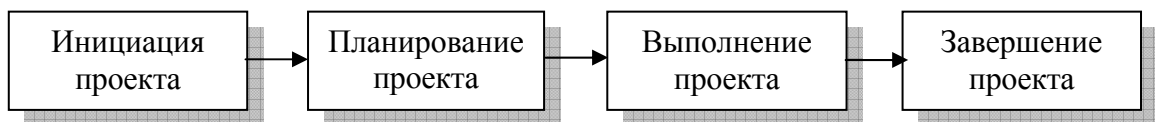


Рис. 2. Фазы (этапы) жизненного цикла проекта

#### 4.2.3.2. Жизненный цикл социального проекта

4.2.3.2.1. Проектирование социального проекта

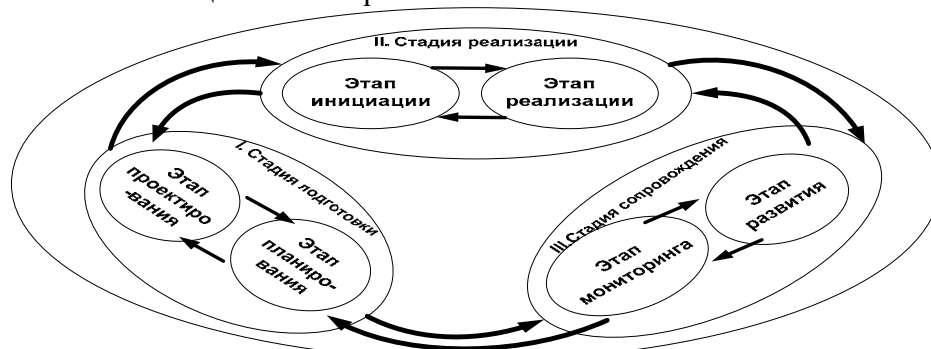
4.2.3.2.2. Планирование социального проекта

4.2.3.2.3. Инициация социального проекта

4.2.3.2.4. Реализация социального проекта

4.2.3.2.5. Мониторинг социального проекта

4.2.3.2.6. Развитие социального проекта



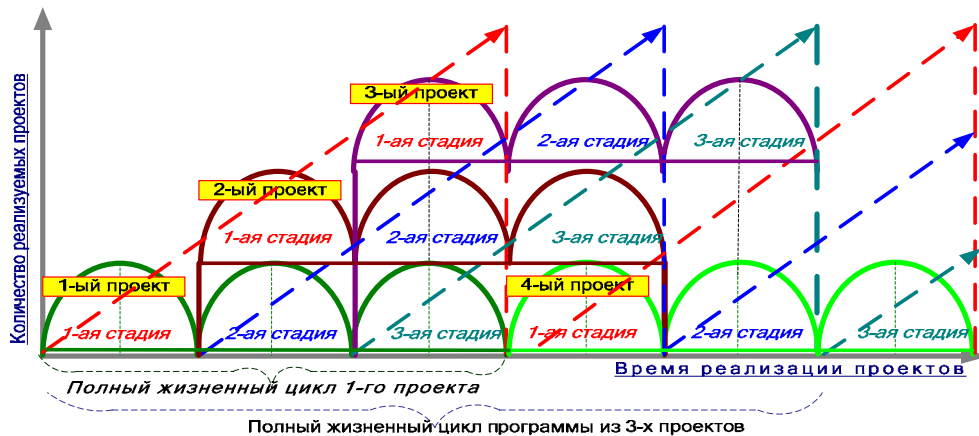
Жизненный цикл социального проекта

#### 4.2.3.3. Жизненный цикл социальной программы

4.2.3.3.1. Стадия подготовки социальных проектов

4.2.3.3.1. Стадия реализации социальных проектов

4.2.3.3.1. Стадия сопровождения социальных проектов



#### 4.2.3.4. Другие представления жизненного цикла социального проекта

4.2.3.4.1. Общие положения: при разработке проекта необходимо выделить несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта.

4.2.3.4.2. Этапы социального проекта:

4.2.3.4.2.1 Анализ ситуации (выявление, уяснение проблемы).

4.2.3.4.2.2 Формулировка концепции (целеполагание)

4.2.3.4.2.3 Мобилизация ресурсов.

4.2.3.4.2.4 Реализация проекта (методы достижения цели)

4.2.3.4.2.5 Мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия

4.2.3.4.2.6 Нарращивание потенциала проекта (перепланирование)

4.2.3.4.3. Характеристика этапов социального проекта по шагам:

4.2.3.4.3.1 Первый шаг - диагностика, анализ проблемы. Предполагает обоснование актуальности проблемы, осознание и установление симптомов и причин её появления.

4.2.3.4.3.2 Второй шаг - выявление действительных причин появления симптомов и формулировка проблем.

4.2.3.4.3.3 Третий шаг - обоснование степени актуальности проблемы и прогноз.

4.2.3.4.3.4 Четвертый шаг - поиск способов и разработка механизмов решения проблемы.

4.2.3.4.3.5. Пятый шаг – характеристика целевой группы. Включает ответы на следующие вопросы:

4.2.3.4.3.5.1. Известна ли основная целевая группа?

4.2.3.4.3.5.2. Достаточно ли информации о целевой группе?

4.2.3.4.3.5.3. Каковы социальные и культурные особенности целевой группы?

4.2.3.4.3.5.4. Известны ли взаимоотношения в целевой группе?

4.2.3.4.3.5.5. Какое количество людей предполагается охватить социальной программой?

4.2.3.4.3.6. Шестой шаг - разработка организационной структуры проекта и модели управления.

4.2.3.4.3.7. Седьмой шаг - планирование деятельности.

4.2.3.4.3.8. Восьмой шаг - организация совместной деятельности команды проекта.

4.2.3.4.3.9. Девятый шаг - составление сметы затрат и бюджета проекта с определением собственного вклада и привлеченных средств.

4.2.3.4.3.10. Десятый шаг - мониторинг социального проекта (непрерывная обратная связь о проводимой работе и оценка ее эффективности).

4.2.3.4.3.11. Одиннадцатый шаг - наращивание потенциала проекта (его масштабирование и развитие).

4.2.3.4.3.12. Двенадцатый шаг – коррекция проекта (его окончательное завершение или перепланирование)

## 4.2.4. Процессы проектного менеджмента

### 4.2.4.1. Процессы проектного менеджмента: определения

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

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

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

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

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

### 4.2.4.2. Группа процессов управления проектом:

4.2.4.2.1. Процесс управления инициацией проекта

4.2.4.2.2. Процесс управления планированием проекта

4.2.4.2.3. Процесс организации и контроля выполнения проекта

4.2.4.2.4. Процесс анализа и регулирования проекта

4.2.4.2.5. Процесс управления завершением проекта



Рис. 3. Группа процессов управления проектом

### 4.2.4.3. Типовой процесс из группы процессов управления проектом:

4.2.4.3.1. Разработка концепции управления

4.2.4.3.2. Выбор функциональных областей для управления

4.2.4.3.3. Выбор инструментов управления

4.2.4.3.4. Разработка плана управления

4.2.4.3.5. Мониторинг и контроль

### 4.2.4.4. Группа процессов управления областями знаний (функциональными областями):

4.2.4.4.1. Управление предметной областью

4.2.4.4.2. Управление изменениями

4.2.4.4.3. Управление временем

4.2.4.4.4. Управление стоимостью

4.2.4.4.5. Управление качеством

4.2.4.4.6. Управление человеческими ресурсами

4.2.4.4.7. Управление коммуникациями

4.2.4.4.8. Управление рисками

4.2.4.4.9. Управление поставками

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

4.2.4.5.1. Разработка концепции управления ФО

4.2.4.5.2. Разработка плана управления ФО

4.2.4.5.3. Управление ФО на этапе выполнения проекта

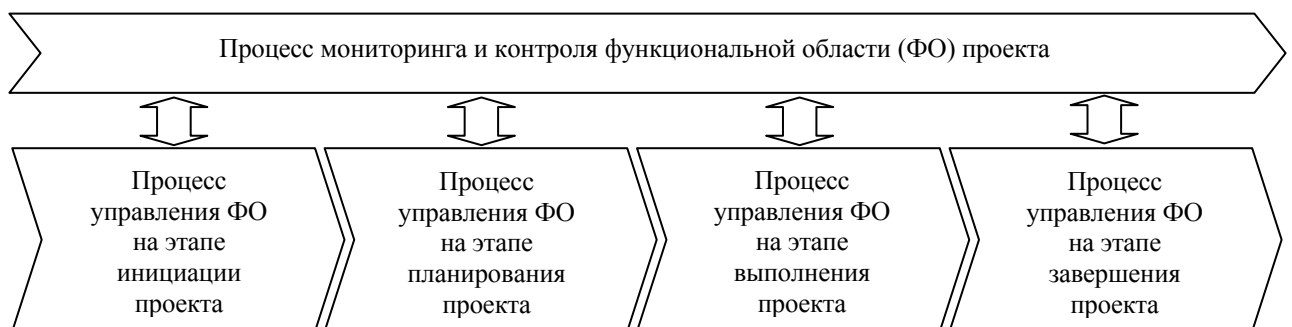
4.2.4.5.4. Мониторинг и контроль ФО

4.2.4.5.5. Управление ФО на этапе завершения проекта

**4.2.4.6. Типовой процесс внесения изменений в рабочую документацию, выданную заказчику:**



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



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

**4.2.4.7. Группа процессов социального проекта:**

4.2.4.7.1. Процессы генерации – генерация идеи, описание замысла, разработка концепции социального проекта;

4.2.4.7.2. Процессы инициации - принятие решения о начале выполнения проекта, создание инициативной группы, актуализация замысла;

4.2.4.7.3. Процессы планирования - определение целей и задач, разработка стратегии и тактики целедостижения, план-программы проекта и механизма его реализации, критериев достижения промежуточных целей (результатов социального проекта);

4.2.4.7.4. Процессы исполнения – управление ресурсами и координация деятельности по выполнению план-программы социального проекта;

4.2.4.7.5. Процессы контроля – принятие управленческих решений о необходимости применения корректирующих воздействий на основе выявления соответствия:

4.2.4.7.5.1. Реальных достижений целевому вектору развития социального проекта;

4.2.4.7.5.2. Реальных результатов разработанным критериям достижения основных и промежуточных целей социального проекта;

4.2.4.7.5.3. Реальных социальных последствий планируемыми эффектами реализации социального проекта;

4.2.4.7.6. Процессы сопровождения – обучение и повышение квалификации участников, ;

4.2.4.7.7. Процессы развития – активная социализация и масштабирование результатов социального проекта;

4.2.4.7.8. Процессы завершения - формализация итогов выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу (закрытие социального проекта).

**4.2.4.8. Группа процессов управления областями знаний (функциональными областями) социального проекта:**

4.2.4.8.1. Управление целями (содержанием социального проекта)

4.2.4.8.2. Управление предметной областью социального проекта

4.2.4.8.3. Управление социальными изменениями

4.2.4.8.4. Управление временем

4.2.4.8.5. Управление качеством

4.2.4.8.6. Управление материальными ресурсами

4.2.4.8.7. Управление человеческими ресурсами

4.2.4.8.8. Управление коммуникациями

4.2.4.8.9. Управление социальными рисками

4.2.4.8.10. Управление деятельностью распределенных групп участников

4.2.4.8.11. Управление инновациями

**4.2.4.9. Взаимосвязи между процессами социального проекта**

4.2.4.8.1. Входы - документы или документированные показатели, согласно которым процесс исполняется.

4.2.4.8.1. Выходы - документы или документированные показатели, являющиеся результатом процесса.

4.2.4.8.1. Методы и средства - механизмы, по которым вход преобразуется в выход.

**4.2.4.2. Документы управления проектом**

1.4.2.1.2.4.1 Документы управления проектом: определения

1.4.2.1.2.4.1.1 Документы управления проектом – документы для организации работы системы управления проектом.

1.4.2.1.2.4.2 Документы управления проектом: компоненты

1.4.2.1.2.4.2.1 Устав проекта:

1.4.2.1.2.4.2.1.1 Требования к проекту

1.4.2.1.2.4.2.1.2 Необходимость проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.3 Цель проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.4 Менеджер проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.5 График проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.6 Участники проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.7 Распределение ответственности

1.4.2.1.2.4.2.1.8 Допущения проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.9 Ограничения проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.10 Бюджет проекта

1.4.2.1.2.4.2.1.11 Порядок регистрации изменений

1.4.2.1.2.4.2.1.12 Устав проекта может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

*Табл. 1. Содержание разделов Устава проекта*

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

1.4.2.1.2.4.2.2 Описание проекта:

1.4.2.1.2.4.2.2.1 Цели проекта и продукта

1.4.2.1.2.4.2.2.2 Требования к продукту или услуге и их характеристики

1.4.2.1.2.4.2.2.3 Критерии приемки продукта проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.4 Границы проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.5 Требования и результаты поставки проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.6 Ограничения проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.7 Допущения проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.8 Первоначальная организация проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.9 Первоначально сформулированные риски

1.4.2.1.2.4.2.2.10 Контрольные события расписания

1.4.2.1.2.4.2.2.11 Первоначальная иерархическая структура работ (ИСР)

1.4.2.1.2.4.2.2.12 Смета расходов с указанием порядка величин

1.4.2.1.2.4.2.2.13 Требования к управлению конфигурацией проекта

1.4.2.1.2.4.2.2.14 Требования к одобрению.

1.4.2.1.2.4.2.2.15 Описание проекта может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.

1.4.2.1.2.4.2.3 План управления проектом:

1.4.2.1.2.4.2.3.1 План(ы) управления по этапу(ам) проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.4.)

1.4.2.1.2.4.2.3.2 План управления содержанием проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)

1.4.2.1.2.4.2.3.3 План управления изменениями проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)

1.4.2.1.2.4.2.3.4 План управления расписанием проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)

1.4.2.1.2.4.2.3.5 План управления стоимостью проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)

1.4.2.1.2.4.2.3.6 План управления качеством проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)

- 1.4.2.1.2.4.2.3.7 План управления человеческими ресурсами проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)
- 1.4.2.1.2.4.2.3.8 План управления коммуникациями проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)
- 1.4.2.1.2.4.2.3.9 План управления рисками проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)
- 1.4.2.1.2.4.2.3.10 План управления поставками проекта (см. раздел 1.4.2.1.2.4.2.5)
- 1.4.2.1.2.4.2.3.11 План управления проектом может включать как перечисленные выше, так и другие разделы.
- 1.4.2.1.2.4.2.4 План управления по этапу проекта содержит:
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.1 Основные положения
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.2 Сфера применения
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.3 Нормативные ссылки
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.4 Термины
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.5 Бизнес-процессы управления по этапу(ам) проекта
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.6 Распределение ответственности
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.7 Порядок выполнения
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.8 Внесение изменений
  - 1.4.2.1.2.4.2.4.9 План управления по этапу(ам) проекта может включать как вышеперечисленные, так и другие разделы.
- 1.4.2.1.2.4.2.5 План управления функциональной областью содержит:
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.1 Основные положения
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.2 Сфера применения
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.3 Нормативные ссылки
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.4 Термины
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.5 Бизнес-процессы управления функциональной областью
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.6 Распределение ответственности
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.7 Порядок выполнения
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.8 Внесение изменений
  - 1.4.2.1.2.4.2.5.9 План управления функциональной областью может включать как вышеперечисленные, так и другие разделы.
- 1.4.2.1.2.4.2.6 Другие документы управления социальным проектом (разрабатываются на основании решений участников проекта, менеджера проекта и функциональных менеджеров).
  - 1.4.2.1.2.4.2.6.1 Аннотация социального проекта
  - 1.4.2.1.2.4.2.6.1 Концепция социального проекта
  - 1.4.2.1.2.4.2.6.1 Концепция социальной программы
  - 1.4.2.1.2.4.2.6.1 Кодекс чести участников социального проекта/программы
- 1.4.2.1.2.5 Компетенции управления проектами. Рассматриваются в разделе 1.4.2.5. Компетенции

#### **4.2.5 Управление программами**

- 1.4.2.2.1 Управление программами: определения
  - 1.4.2.2.1.1 Программа проектов - комплекс из последовательно или одновременно выполняемых проектов, связанных участником проекта и единой целью, достижение которой в рамках одного проекта невозможно.
- 1.4.2.2.2 Управление программами: компоненты
  - 1.4.2.2.2.1 Рассматриваются в ЕС Управление программами.

### 1.4.2.3 Управление портфелями

#### 1.4.2.3.1 Управление портфелями: определения

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

#### 1.4.2.3.2 Управление портфелями: компоненты

1.4.2.3.2.1 Рассматриваются в ЕС Управление портфелями.

### 1.4.2.5 Компетенции проектного менеджмента

#### 1.4.2.5.1 Компетенции: определения

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

1.4.2.5.1.2 В случае необходимости, приведенный далее перечень дополняется новыми компетенциями.

#### 1.4.2.5.2 Компетенции: компоненты

1.4.2.5.2.1 Технические компетенции	1.4.2.5.2.2 Поведенческие компетенции	1.4.2.5.2.3 Контекстуальные компетенции
1.4.2.5.2.1.1 Успешность управления проектом	1.4.2.5.2.2.1 Лидерство	1.4.2.5.2.3.1 Проектно-ориентированное управление
1.4.2.5.2.1.2 Заинтересованные стороны	1.4.2.5.2.2.2 Участие и мотивация	1.4.2.5.2.3.2 Программно-ориентированное управление
1.4.2.5.2.1.3 Требования и задачи проекта	1.4.2.5.2.2.3 Самоконтроль	1.4.2.5.2.3.3 Портфельно-ориентированное управление
1.4.2.5.2.1.4 Проектный риск и возможности	1.4.2.5.2.2.4 Уверенность в себе	1.4.2.5.2.3.4 Осуществление проектов, программ и портфелей (ППП)
1.4.2.5.2.1.5 Качество	1.4.2.5.2.2.5 Разрядка	1.4.2.5.2.3.5 Постоянная организация
1.4.2.5.2.1.6 Проектная организация	1.4.2.5.2.2.6 Открытость	1.4.2.5.2.3.6 Предпринимательская деятельность
1.4.2.5.2.1.7 Работа команды	1.4.2.5.2.2.7 Творчество	1.4.2.5.2.3.7 Системы, продукты и технология
1.4.2.5.2.1.8 Разрешение проблем	1.4.2.5.2.2.8 Ориентация на результат	1.4.2.5.2.3.8 Управление персоналом
1.4.2.5.2.1.9 Структуры проекта	1.4.2.5.2.2.9 Продуктивность	1.4.2.5.2.3.9 Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда
1.4.2.5.2.1.10 Замысел и итоговый продукт проекта	1.4.2.5.2.2.10 Согласование	1.4.2.5.2.3.10 Финансы
1.4.2.5.2.1.11 Время и фазы проекта	1.4.2.5.2.2.11 Переговоры	1.4.2.5.2.3.11 Юридические аспекты
1.4.2.5.2.1.12 Ресурсы	1.4.2.5.2.2.12 Конфликты и кризисы	1.4.2.5.2.3.12 Распределение социальной ответственности
1.4.2.5.2.1.13 Затраты и финансы	1.4.2.5.2.2.13 Надежность	
1.4.2.5.2.1.14 Закупки и контракты	1.4.2.5.2.2.14 Понимание ценностей	
1.4.2.5.2.1.15 Изменения	1.4.2.5.2.2.15 Этика	
1.4.2.5.2.1.16 Контроль и отчетность		
1.4.2.5.2.1.17 Информация и документация		
1.4.2.5.2.1.18 Коммуникация		
1.4.2.5.2.1.19 Пуск проекта		
1.4.2.5.2.1.20 Закрытие проекта		
1.4.2.5.2.1.21 Безопасность проекта		
1.4.2.5.2.1.22 Принципы разработки социальных проектов		
1.4.2.5.2.1.23 Методы оценки эффективности СП		

## 5 Изменения

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

<b>Версия</b>	<b>Дата утверждения</b>	<b>Дата ввода в действие</b>	<b>Реквизиты утвердившего документа</b>

## 6 Приложения

### Приложение 6.1. Глоссарий

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

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

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

**WBS** - Work Breakdown Structure, структурная декомпозиция работ проекта.

**А**

**Б**

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

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

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

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

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

**В**

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

**Г**

**Д**

**Е**

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

**Ж**

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

**З**

**И**

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

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

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

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

## **К**

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

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

**Качество** – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

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

**Команда проекта** – это управленческая структура, в состав которой входят специалисты, являющимися по сути менеджерами по своим направлениям деятельности. Возглавляется команда менеджером проекта, отвечающим за его реализацию в целом.

**Команда социального проекта** – это коллектив, в состав которого входит автор идеи и концепции социального проекта, управленческие кадры из числа специалистов по областям знаний и направлениям деятельности, исполнители и участники проекта.

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

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

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

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

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

## **Л**

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

## **М**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Мониторинг социального проекта** - это сканирование траектории социального проекта в процессе его реализации на предмет прохождения «контрольных точек» и надзора за «проблемными точками» (возможными «точками роста») с точки зрения их характеристик и параметров - «индикаторов» и «показателей» «Индикаторы» состояния указывают, достиг ли социальный объект или процесс желаемого состояния, а показатели позволяют оценить степень достижения.

## **Н**

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

## **О**

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

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

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

## **П**

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

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

**Признаки проекта:** - изменения как основное содержание проекта; - ограничения во времени; - отношение к бюджету; - ограниченность ресурсов; - неповторимость; - новизна; - комплексность; - правовое и организационное обеспечение.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Р**

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

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

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

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

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

**Рефлексия** (лат. reflexus - отражение). Форма психической деятельности, проявляющаяся в стремлении к постоянному анализу своих мыслей, поступков, переживаний, эмоций.

**Рефлексивность** (1) является объяснительным принципом человеческого мышления, активностью сознания, процессом осмысления и понимания, особым видом познания, механизмом продуктивного мышления и т.д. Действие (рефлексия) порождает свойство сознания (рефлексивность) и фиксирует его качество (уровень рефлексии в сознании).

**Рефлексивность** (2) – это «воплощенная» характеристика практических действий, заключающаяся в том, что «действия, посредством которых участники производят и регулируют ситуации организованных повседневных дел, тождественны процедурам, которые они используют для того, чтобы сделать эти ситуации “постижимыми” (accountable)» (Ионин Л.Г.)

**Рефлексивность** (3) - это способность к экспликации, выявлению, "распознаванию", а в известной мере и формированию способов действия (включая мыследействия), а также последующему их контролю и коррекции.(Дмитриев С.В.)

**Рефлексивность** (4) это универсальная структура опыта и условие его осмысленности. (Зинченко Е.)

**Рефлексивность** (5) — это относительная характеристика знания. Одно и то же знание выступает как рефлексия в одном отношении и не выступает в другом. Новое содержится в старом — это рефлексия, которая, с одной стороны, является деятельностью механизма изменения, а с другой — принадлежит самому изменяемому объекту.

**Рефлексивность** (6) – это свойственный всему человечеству способ рационализации мышления, практика производства смысла (люди придают смысл уже сделанному или тому, что осуществляют в данный момент). Р. состоит в производстве, реализации, признании и доказательстве рациональности, которая адекватна результатам всех практических процедур. (Бергер П., Лукман Т., Гидденс Э.)

**Рефлексивность** социального проекта - в данном случае понятие Р. рассматривается не как психическое свойство отражения действительности, присущее сознанию субъекта, его деятельности или отношениям и пр., а как всеобщий принцип, характерный для субъект-субъектных и субъект-объектных отношений и отражающий их диалектическую взаимосвязь. В социальном проекте принцип рефлексивности распространяется на любые формы этих отношений и предусматривает формирование т.н. "рефлексивной" (т.е. - предполагающей предварительное самосмысление и самопознание) позиции субъектов-участников социального проекта процесса как по отношению к себе и друг к другу, так и по отношению к процессу реализации проекта, к его содержанию, целям и пр.

**С**

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

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

**Социальный проект** – это проект, реализуемый в различных сферах жизнедеятельности государства и общества, результатом которого является изменение социального субъекта, объекта, процесса или явления в сторону наилучшего варианта будущего (например: создание моделей общественных явлений, социальных институтов, новых форм социального устройства и общественной жизни, разработка систем управления, законов и т.д., приводящих к тем или иным социальным изменениям). Социальный проект характеризуется глубокой проработкой социальных задач и включает меры не только социально-диагностического, но и организационно-управленческого (технологического) обеспечения.

**Социальная программа** - это совокупность социальных проектов, для каждого из которых определены актуальные ориентиры, цели и задачи, уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения исходного уровня развития объекта и использования социальных нормативов.

**Социальное проектирование** - это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Социальное проектирование помимо конструирования модели идеального созидания предмета тесно связано и с технологией реализации проекта.

**Социальные технологии** – это специфический класс алгоритмизированной деятельности, направленной на изменение социального субъекта или объекта, в результате которой поставленная цель достигается посредством совершения предварительно определенного ряда операций:

- 1) Определение цели, которая должна быть реализована в результате применения данной технологии;
- 2) Построение системы критериев для выбора возможных вариантов;
- 3) Обозначение круга возможных вариантов;
- 4) Выбор оптимального варианта;
- 5) Внедрение избранного варианта

Социальные технологии выступают как интеллектуальный наукоемкий ресурс, использование которого позволяет не только изучить и предсказать различные социальные переме-

ны, но и активно влиять на практическую жизнь, получать эффективный прогнозируемый социальный результат. Сущность социальных технологий может быть понята как инновационная система методов выявления и использования скрытых потенциалов социальных систем, получения общественно полезного результата при наименьших затратах.

**Субъект-ориентированность** - это ориентированность социального проекта на актуальные ценности, потребности и интересы субъектов (как участников проекта, так и всех других заинтересованных лиц, включая потребителей услуг, продуктов и результатов социального проекта). Для субъектов-участников проекта С.О. предполагает личностную ориентированность и учет индивидуальных потребностей и возможностей при подборе методов и средств. С.О. относится к принципам, лежащим в основе личностно-ориентированного подхода (включая и клиент-ориентированный подход в бизнес-сфере) и предполагает признание индивидуальности, самооценности, самобытности каждого человека, его развития, прежде всего, как индивида, наделенного своим неповторимым субъектным опытом.

**Т**

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

**У**

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

**Управление проектами (1)** – системное применение методов и инструментов управления в целях получения заданных результатов проекта.

**Управление проектами (2)** - это искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта.

**Управление социальными проектами** – системное, социально адаптированное применение методов и инструментов управления социальными проектами в целях достижения намеченных целей и сообразно жизненному циклу проекта.

**Ф**

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

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

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

**Х**

**Характеристики** – отличительное свойство.

**Ц**

**Ч**

**Ш**

**Щ**

**Э**

**Экология** - определение дает КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ.

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

**Ю**

**Я**

## Приложение 2

### Опорные классификаторы

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

1. Руководство организации
2. Руководитель проекта
3. Команда проекта
  - 3.1. Менеджер по управлению предметной областью
  - 3.2. Менеджер по управлению изменениями
  - 3.3. Менеджер по управлению временем
  - 3.4. Менеджер по управлению стоимостью
  - 3.5. Менеджер по управлению качеством
  - 3.6. Менеджер по управлению человеческими ресурсами
  - 3.7. Менеджер по управлению коммуникациями
  - 3.8. Менеджер по управлению рисками
  - 3.9. Менеджер по управлению поставками
  - 3.10. Другие специалисты
4. Инвесторы
5. Партнеры
6. Поставщики оборудования и материалов
7. Подрядчики по выполнению работ и услуг проекта
8. Регулирующие органы
9. Другие участники

### **Опорный классификатор работ проекта (WBS - Work Breakdown Structure)**

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

### **Опорный классификатор функций участников проекта**

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

### **Опорный классификатор ОРД проекта**

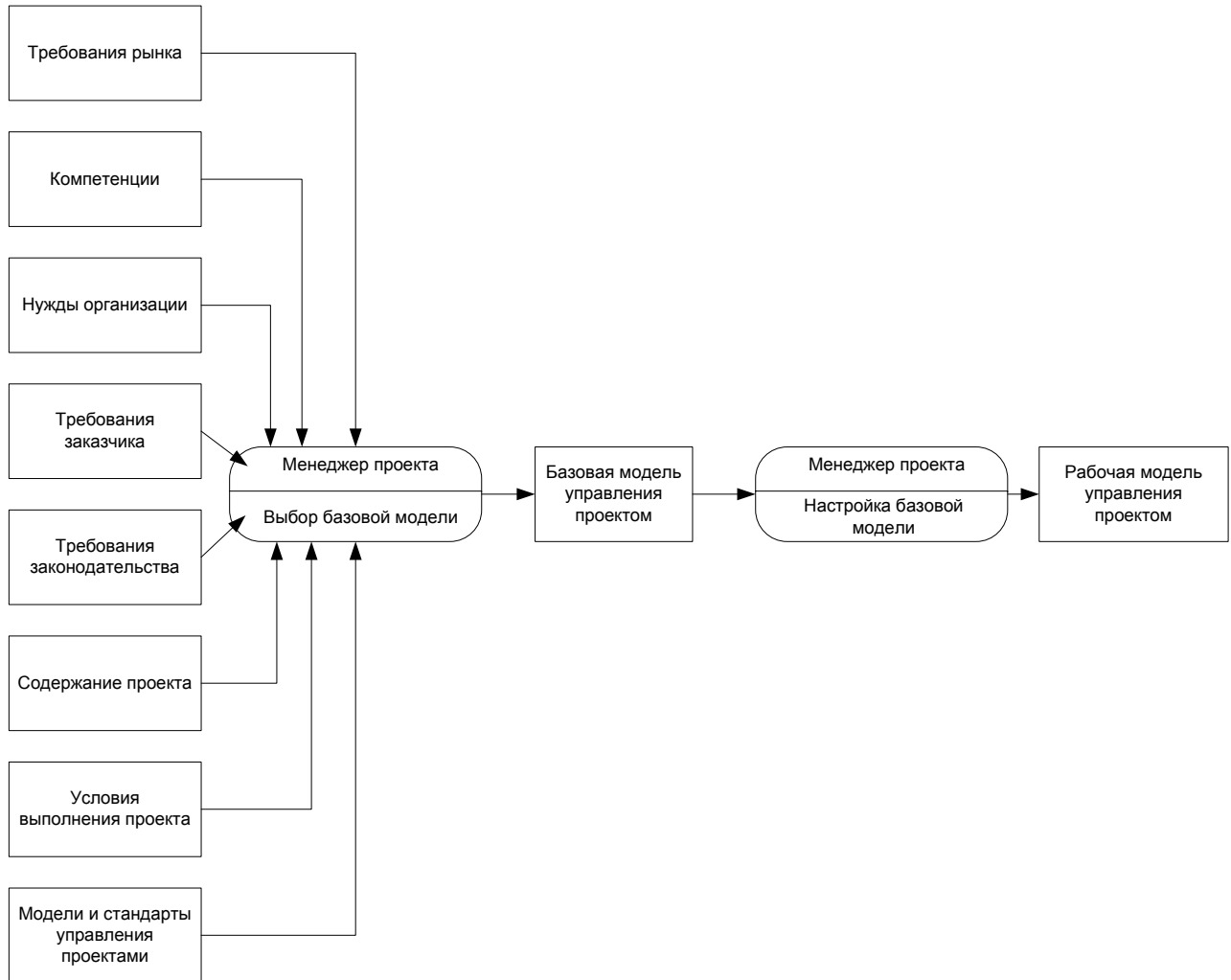
1. Документы управления программой организации
2. Документы управления проектами организации
  - 2.1. Устав проекта
  - 2.2. Описание содержания проекта
  - 2.3. План управления проектом
  - 2.4. Планы по функциональным областям управления проектом:
    - 2.4.1. План управления содержанием проекта
    - 2.4.2. План управления изменениями проекта
    - 2.4.3. План управления расписанием проекта
    - 2.4.4. План управления стоимостью проекта
    - 2.4.5. План управления качеством проекта
    - 2.4.6. План управления человеческими ресурсами проекта
    - 2.4.7. План управления коммуникациями проекта
    - 2.4.8. План управления рисками проекта
    - 2.4.9. План управления поставками проекта

2.4.10. Другие планы

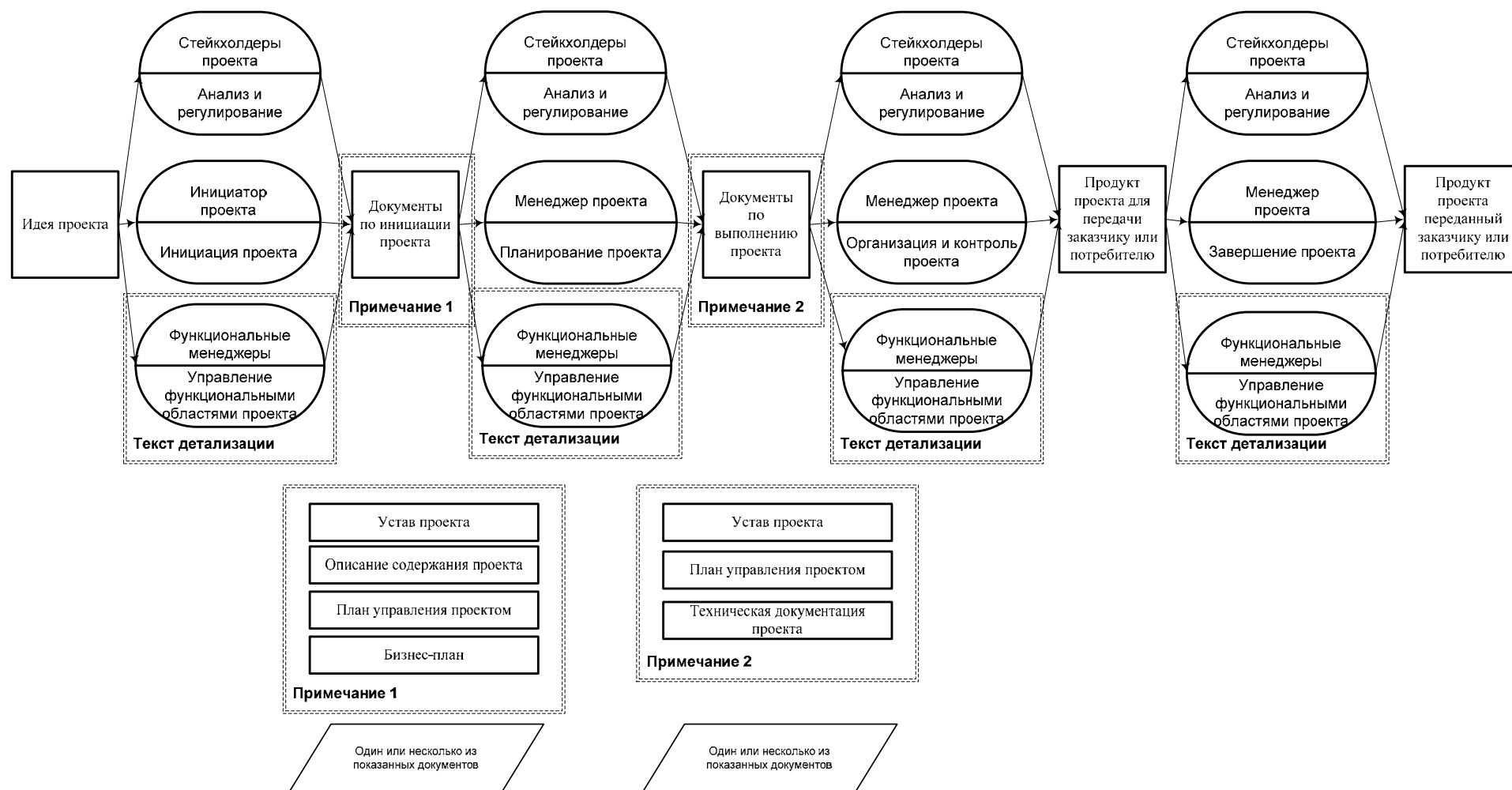
- 2.5. Рабочие документы по функциональным областям управления проектом
- 2.6. Отчетные документы по функциональным областям управления проектом
- 2.7. Другие документы

### Приложение 3 Бизнес-процессы управления проектом

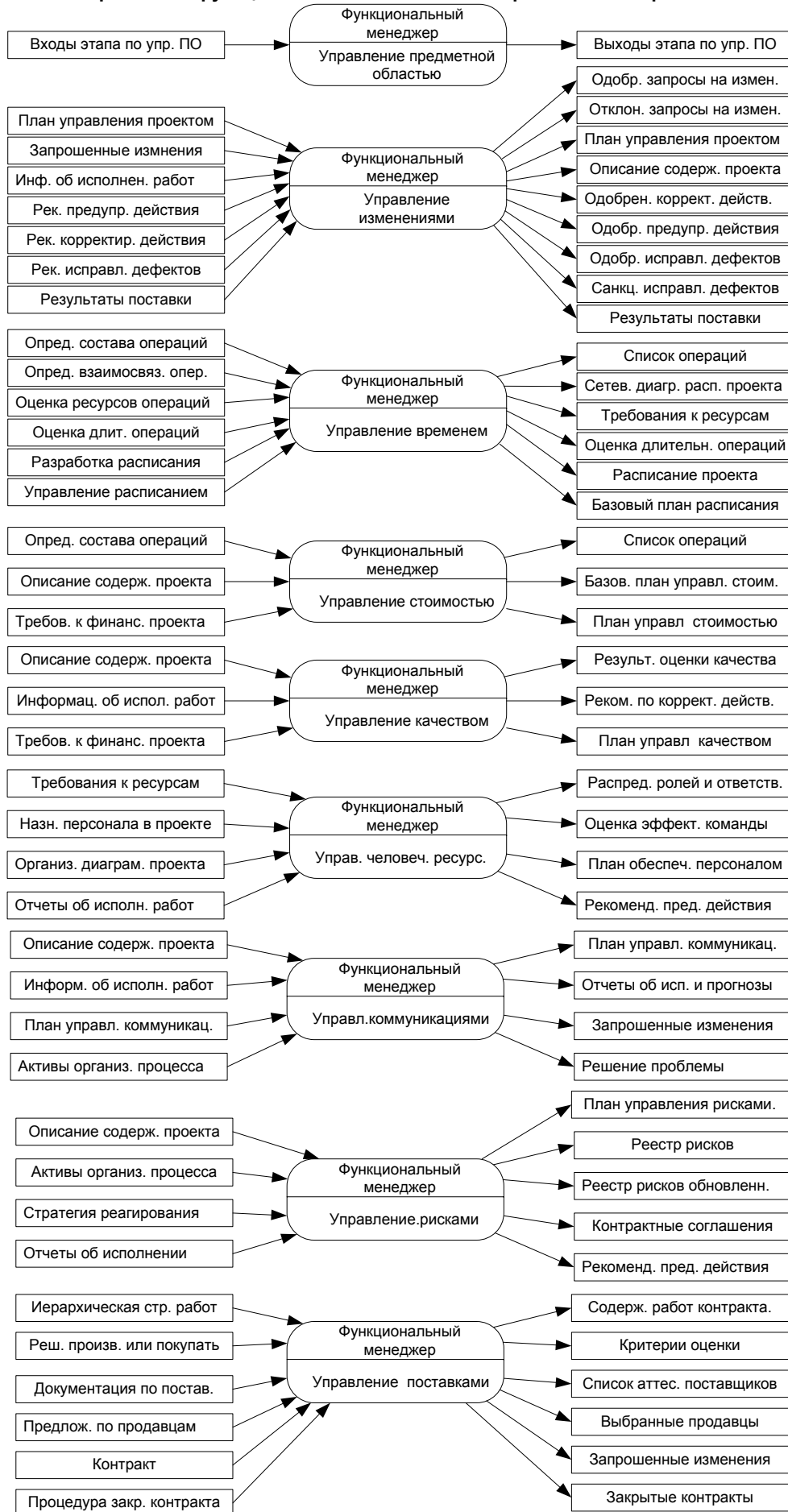
#### Бизнес-процесс выбора модели управления строительным проектом



## Бизнес-процессы управления строительным проектом



**Управление функциональными областями строительного проекта**



**Приложение 4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД)**

Функц. обл. управл.	Система					Компетенции*	Процессы	Документы
	Стадии процесса управл.							
	1	2	3	4	5			
	1. Инициация проекта 2. Планирование проекта 3. Организация и контроль проекта 4. Анализ и регулирование проекта 5. Завершение проекта							
1. Управление предметной областью						Успешность управления проектом. Заинтересованные стороны. Требования и задачи проекта. Замысел и итоговый продукт проекта. Ориентация на результат. Осуществление проектов, программ и портфелей.	 Бизнес-процесс управления предметной областью	Устав проекта Предварительное описание содержания проекта Плана управления проектом
2. Управление изменениями						Разрешение проблем. Изменения. Конфликты и кризисы. Предпринимательская деятельность.	 Бизнес-процесс управления изменениями	План управление изменениями
3. Управление временем						Время и фазы проекта. Постоянная организация	 Бизнес-процесс управления временем	План управления временем
4. Управление стоимостью						Затраты и финансы. Финансы.	 Бизнес-процесс управления стоимостью	План управления стоимостью
5. Управление качеством						Качество. Надежность. Системы, продукты и технология. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающая среда.	 Бизнес-процесс управления качеством	План управления качеством
6. Управление человеческими						Работа команды. Структуры проекта. Участие и мотивация. Управ-	 Бизнес-процесс управления человеческими ресурсами	План управления человеческими ресурсами

ресурсами					ление персоналом.		
7. Управление коммуникациями					Информация и документация. Коммуникация.	Бизнес-процесс управления коммуникациями	План управления коммуникациями
8. Управление рисками					Проектный риск и возможности.	Бизнес-процесс управления рисками	План управления рисками
9. Управление поставками					Ресурсы. Закупки и контракты. Пуск проекта. Согласование. Переговоры. Юридические аспекты.	Бизнес-процесс управления поставками	План управления поставками

**Примечания:**

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