

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ИСТОРИКО-ФИЛОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ И ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ

**ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ НИУ «БЕЛГУ»**

Выпускная квалификационная работа
студентки очной формы обучения направления подготовки
46.03.02 Документоведение и архивоведение 4 курса 02031206 группы
Бовкуновой Анны Викторовны

Научный руководитель:

к.полит.н., доцент Половнева Л.С.

БЕЛГОРОД 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.....	15
1.1. Основные характеристики проекта как системы управления.....	15
1.2. Нормативная методическая база, регламентирующая разработку проектной документации.....	30
1.3. Стадии жизненного цикла проекта и их документирование.....	47
2. АНАЛИЗ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ НИУ «БЕЛГУ».....	65
2.1. Характеристика Центра проектного управления.....	65
2.2. Анализ документирования деятельности Центра проектного управления.....	77
2.3. Организация работы с документацией в Центре проектного управления.....	95
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ НИУ «БЕЛГУ».....	100
3.1. Переработка регламента управления проектами в НИУ «БелГУ».....	100
3.2. Разработка технологической инструкции пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре проектного управления...	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	123
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	133

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Проектное управление представляет собой совокупность процессов по планированию, координации и контролю работ для реализации поставленных целей с учетом ограничений на ресурсы, бюджет и требований качества.

С переходом на новые системы управления, с развитием новых технологий проектная деятельность получила наибольшую актуальность. Проектная деятельность все чаще осуществляется во всех сферах жизни общества: социальной, политической, экономической, образовательной и т.д. Такое широкое развитие проектная деятельность обрела благодаря видимым положительным результатам: прозрачность и широкий контроль управления процессами, четкое распределение обязанностей и ответственности, измеримый конечный результат, постановка конкретных сроков, выполнение блоков работ. И это только малая часть положительных моментов внедрения проектного управления.

Проектная деятельность — довольно привлекательное направление работы и в государственных, и в негосударственных учреждениях. Так, в данной выпускной работе рассматривается проектная деятельность Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ». Руководство НИУ «БелГУ» посчитало необходимым развивать проектную деятельность, и был создан Центр. Его деятельность заключается в управлении проектами, в первую очередь тех, которые направлены на развитие вуза.

Проектное управление набирает обороты своего распространения, именно поэтому данная тема очень актуальна. Проектное управление уже зарекомендовало себя на должном уровне и продолжает набирать популярность. НИУ «БелГУ» также поддерживает данное направление развития, что уже дает положительные результаты. Прозрачность работы организаций благодаря внедрению проектного управления ведет к созданию

благоприятной рабочей среды, оптимизации и повышению качества деятельности и предоставления услуг, повышается число заинтересованных участников, увеличивается приток инвестиций по приоритетным направлениям развития, снижаются инфраструктурные риски для инвесторов.

Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения конкретной идеи от инициирования, ее внедрения, до логического завершения. В рамках каждого из проектов можно проследить ход выполнения и оценить результаты выполняемых работ, провести общий анализ трудовых, человеческих, временных, материальных и иных ресурсов. Данные характеристика можно рассматривать в разрезе как одного конкретного проекта, так и целого портфеля проектов, а также стратегии развития вуза.

Данная тема «Документационное обеспечение деятельности Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ»» актуальна для нашего вуза. Центр проектного управления НИУ «БелГУ» начал свою работу не так давно. Но он уже успел зарекомендовать себя с положительной стороны, продвигая качественные проекты. Но тем не менее, чтобы помочь сохранить достигнутые позиции, нужно изучить порядок его работы, ведение делопроизводства, проектную деятельность с тем, чтобы выявить сильные стороны, которые необходимо продолжать развивать, и недостатки, которые необходимо исправлять. Совершенствуя систему документационного обеспечения деятельности Центра проектного управления мы сможем помочь повысить качество работы Центра.

Указанная тема актуальна также и для нашего региона в целом. В настоящее время большое внимание уделяется развитию проектной деятельности и на региональном, и на федеральном уровнях. Центр проектного управления НИУ «БелГУ» является одним из достойных представителей области в данном вопросе. Белгородская область занимает лидирующие позиции по внедрению проектной деятельности в

государственных, муниципальных организациях и учреждениях, которая уже дает хорошие результаты. Проектная деятельность затрагивает все сферы жизни общества, прямо или косвенно касается каждого из нас. И для того, чтобы полнее изучить этот вопрос, понять основы проектной деятельности, определить основные направления развития и возможности совершенствования, нами была выбрана данная тема выпускной квалификационной работы.

Степень изученности. Несмотря на то, что понятие «проектная деятельность» еще довольно молодое, ему уже посвящено немало работ, публикаций и исследований, которые были использованы в ходе подготовки выпускной квалификационной работы. Эти работы издаются и зарубежными, и российскими авторами. Так, данная тема рассматривается в работах следующих зарубежных исследователей: Р. Ньютона¹, Э.У. Ларсона², П. Харпер-Смита³. В своих научных трудах они освещают понятие проектного управления, дают характеристику жизненного цикла проекта, классифицируют проекты по различным принципам. Использование публикаций зарубежных авторов необходимо не только для более расширенного изучения данной темы, но также и для сравнения подходов, методов, систем проектного управления с российскими издателями. Что касается работ российских авторов по данной теме, то были изучены труды, в которых затрагиваются теоретические основы и ключевые вопросы проектного управления. Так, Ю.И. Попов⁴ в своей работе раскрывает определение понятий «проект» и «проектное управление», их значимость в сферах жизни общества, также в данной публикации выделяются основные признаки проектов. Классификация проектов по типу, характеру, масштабу, ограниченности ресурсов, требованиям к качеству отражается в работах В.В.

¹ Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. — М., 2013. — 180 с.

² Ларсон Э.У. Управление проектами: Учебник. — М., 2013. — 784 с.

³ Харпер-Смит П. Управление проектами. — М., 2011. — 240 с.

⁴ Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2013. — 208 с.

Володина⁵, С.П. Коваленко⁶. Н.М. Грашина⁷ в своей книге выделяет понятие «участники проекта», а также описывает роль и обязанности каждого из них. Этому же вопросу была посвящена работа Э.А. Смирнова⁸. Для точного понимания термина «управление проектом» была изучена работ А.М. Афонина⁹, в указанной работе подробно рассматриваются признаки понятий управления, дается характеристика каждого из принципов. Этому же вопросу посвящено исследование С.Л. Кузнецова¹⁰. После этого мы обратились к книгам и публикациям, в которых рассматривается жизненный цикл проекта. Определение понятия «жизненный цикл» и его характеристику дает в своей работе А.В. Алешин¹¹. А для подробного описания и раскрытия стадий жизненного цикла была использована работа А.А. Матвеева¹². Помимо указанных были изучены работы, в которых рассматривается документационное обеспечение управления проектами и документацией по проекту. Характеристика современных методов управления наиболее полно дана в книге М.В. Ларина¹³, а в работе В.В. Ильина¹⁴ подробно прослеживается история методов управления. Также было изучено и проанализировано исследование Н.М. Светлова и Г.Н. Светловой¹⁵, посвященное процессам системы управления, в котором не только раскрывается понятие такой системы, но и приводится подробный анализ процессов. В практической части работы при переработке регламента

⁵ Володин В.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2011. — 181 с.

⁶ Коваленко С.П. Управление проектами: Практическое пособие. — М., 2013. — 192 с.

⁷ Грашина М.Н. Основы управления проектами. — СПб., 2010. — 204 с.

⁸ Смирнов Э.А. Теория организаций: Учебное пособие. — М., 2012. — 192 с.

⁹ Афонин А.М. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2010. — 184 с.

¹⁰ Кузнецов С.Л. Современные технологии документационного обеспечения управления. — М., 2014 г. — 288 с.

¹¹ Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. — М., 2013. — 620 с.

¹² Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов. — М., 2012. — 206 с.

¹³ Ларин М.В. Документационное обеспечение управления проектами: Учебно-методическое пособие. — М., 2011 — 192 с.

¹⁴ Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. — М., 2010. — 264 с.

¹⁵ Светлов Н.М., Светлова Г.Н. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие. — М., 2010. — 144 с.

была использована публикация Е.Н. Кожановой в журнале «Секретарь-референт», которая посвящена составлению и оформлению регламента¹⁶.

Объектом исследования в рамках данной работы является документационное обеспечение управления документацией проектного управления.

Предметом исследования выступает организация работы с документами в Центре проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ».

Цель — изучение документационного обеспечения деятельности Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ» и выявление основных направлений ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели было необходимо решить следующие **задачи**:

- охарактеризовать проект как систему управления;
- изучить нормативную методическую базу, регламентирующую разработку проектной документации;
- изучить стадии жизненного цикла проекта и проанализировать их документирование;
- дать характеристику Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ»;
- провести анализ документирования деятельности Центра проектного управления НИУ «БелГУ»;
- изучить организацию работы с документацией в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ»;
- определить основные направления совершенствования документационного обеспечения управления Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ».

¹⁶ Кожанова Е.Н. Составляем регламент // Секретарь-референт. — 2014. — № 9. — С. 18.

В процессе исследования по выбранной теме, в ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы**:

- анализ документов Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ»;
- наблюдение за управлением проектами в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ»;
- статистический метод;
- графический метод, позволяющий схематически изобразить ключевые вопросы проектного управления, а также процентный и долевые соотношения реализованных проектов Центра.

Анализ источников. В ходе научного исследования были изучены и проанализированы нормативные документы в части проектного управления. Для реализации проектных задач используется объемный и разнородный по составу комплекс документации, представленный документами различных унифицированных систем и документами, которые не входят в унифицированные системы. Были проанализированы международные стандарты управления проектами, а также была рассмотрена нормативная база, регулирующая вопросы разработки проектной документации в нашей стране, так как вопросы проектного управления актуальны и в Российской Федерации, и за ее пределами.

Так, одним из основных международных нормативных актов, затрагивающих данную тему, является Project Management Body of Knowledge (PMBoK) — совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта¹⁷. В нем описываются суть процессов управления проектами и принципы взаимодействия между ними, приводятся термины. В 2013 году IPMA был разработан еще один стандарт — Organizational Competence Baseline (OCB)

¹⁷ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://forpm.ru/project-management-body-of-knowledge-pmbok/> (date of the application: 02.10.2015).

— требования к компетентности организации в области управления проектами¹⁸. Это первый документ, описывающий требования к компетентности организации в области управления проектами. Методологию определения состояния управления проектами содержит стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами Organization Project Management Maturity Model (OPM3)¹⁹. Данный стандарт представляет собой всесторонний подход к управлению проектами и позволяет организациям развивать свои возможности по эффективной реализации проектов. Еще один рассмотренный нормативный международный документ — Projects in a Controlled Environment (PRINCE2) — представляет собой стандарт управления проектами в социальной сфере, структурированный подход к управлению проектами, т.е. метод для управления проектами в рамках четко определенной структуры²⁰. PRINCE2 описывает процедуры для координации деятельности команды проекта при разработке и контроле над проектом, а также процедуры, которые используются при изменении проекта или при существенных отклонениях от первоначального плана. Международный стандарт, представляющий собой руководство, охватывающее все стороны управления проектами, руководство для понятий и процессов управления, которые имеют существенное влияние на достижение результатов проектов — это ISO 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту», а не так давно вступила в силу российская версия стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»²¹. А в межгосударственном

¹⁸ Organizational Competence Baseline (IPMA OCB). Electronic resource [website]. Access mode: URL — http://www.sovnet.ru/upload/iblock/05r/IPMA_OCB_2014.pdf (date of the application: 02.10.2015).

¹⁹ Organization Project Management Maturity Model (OPM3). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://pmexperience.org/ru/content/organizational-project-management-maturity-model-opm3> (date of the application: 04.10.2015).

²⁰ PRojects IN a Controlled Environment (PRINCE2). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://www.factbook.org/wikipedia/en/p/pr/prince2.html> (date of the application: 03.10.2015).

²¹ ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 26.11.2014 №1873-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

стандарте ГОСТ ISO 9000:2011 дается определение понятию «проект»: это уникальный процесс, который состоит из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринят для достижения цели, соответствует конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам; этому стандарту идентичен национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»²². Еще один документ из серии международных стандартов — Международный стандарт ISO 9004-1-94, который посвящен описанию процессов, связанных с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка)²³.

Перейдем к рассмотрению российской нормативной базы по вопросам проектного управления. Требования к управлению проектом от его начала (инициации) до завершения устанавливает ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»²⁴. Стандартом ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» устанавливаются требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов²⁵. В стандарте ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» изложены основные требования к управлению программой на этапах ее формирования и реализации, в данном стандарте предметом стандартизации являются обязательные выходы

²² ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 28.09.2015 №1390-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

²³ ISO 9004-1-94 Управление качеством и элементы системы качества. — М., 1994. Электронный ресурс [сайт]. Режим доступа: URL — http://www.infosait.ru/norma_doc/4/4994/index.htm (дата обращения: 15.10.2015).

²⁴ ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1582-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

²⁵ ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1583-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

процессов управления программой²⁶. ГОСТ 19.102-77 «Единая система программной документации. Стадии разработки» закрепляет стадии разработки программ и программной документации для вычислительных машин, комплексов и систем независимо от их назначения и области применения²⁷. Принципы и методы управления качеством проекта выделяет ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»²⁸. ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов. Общие положения» является руководством по менеджменту рисков, возникающих при выполнении проектов²⁹. Подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления изложены в «Методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», также они формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти³⁰. Распоряжением первого заместителя губернатора Белгородской области от 16 июля 2015 года № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами» утверждаются прилагаемые формы документов для открытия и реализации проектов (инициативная заявка по вопросу открытия проекта, паспорт проекта, план управления

²⁶ ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1584-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

²⁷ ГОСТ 19.102-77. Государственный стандарт СССР. Единая система программной документации. Стадии разработки (введен в действие постановлением Госстандарта СССР от 20.05.1977 №1268). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

²⁸ ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. (утв. приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 №221-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

²⁹ ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения. (утв. приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 №422-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

³⁰ Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. распоряжением Минэкономразвития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. №26Р-АУ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

проектом, ведомость изменений, итоговый отчет по проекту, презентация проекта), а также организационно-методическая документация (методические рекомендации по оформлению указанных приложений документов)³¹.

Помимо указанных нормативных документов был произведен анализ некоторых локальных документов Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». Так, Положение о Центре проектного управления дает общую характеристику Центра, отражает цели и задачи его деятельности, а также организационную структуру³². Помимо этого, было рассмотрено положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ», определяющее условия и порядок применения принципов управления проектами в НИУ «БелГУ»³³. Еще один рассматриваемый локальный документ — Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ», который был разработан с целью формализации основных этапов управления проектами в университете³⁴.

Научная и практическая значимость. Научная значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что материалы данного исследования могут быть использованы в рамках дальнейших практических исследований в части проектного управления, а переработанные и разрабатываемые локальные документы могут применяться в работе Центра проектного управления для оптимизации процесса проектного управления.

Апробация выпускной квалификационной работы. Проект «Автоматизация управления проектами на основе системы электронного

³¹ Распоряжение первого заместителя губернатора Белгородской области от 16 июля 2015 года № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами». — Белгород, 2015. — 28 с.

³² Положение о Центре проектного управления Высшей школы управления ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. Ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 7 с.

³³ Положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 02.11.2012). — Белгород, 2012. — 18 с.

³⁴ Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 16.02.2013 № 9). — Белгород, 2013. — 45 с.

документооборота «ДЕЛО»» был апробирован на Международной молодежной школе проектного управления «Пегас-2015» (30 июня — 05 июля 2015 года). Положения выпускной квалификационной работы были изложены в материалах доклада «Документирование деятельности Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ»» на VIII Международном молодежном научном форуме «Белгородский диалог — 2016: Проблемы истории и филологии» (7—9 апреля 2016 года).

Структура. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложения. Во введении обосновывается актуальность темы, производится анализ и оценка степени изученности данной темы в литературе, исследованиях и публикациях. Также происходит рассмотрение нормативных документов по данной теме, определяется объект и предмет исследования, происходит постановка цели, определение задач, источников и методов исследования. Помимо этого, анализируется степень научной и практической значимости данной работы и дается характеристика ее структуры.

Первый раздел «Теоретические основы документационного обеспечения управления проектами» теоретический, в нем дается характеристика основных понятий проектной деятельности («проект», «управление проектом», «участники проекта», «жизненный цикл проекта»), дается их подробная характеристика, приводится классификация проектов по различным признакам, анализируется нормативная методическая база, регламентирующая разработку проектной документации.

Во втором разделе работы «Анализ документационного обеспечения деятельности Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ»» дается характеристика Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ», изучаются основные направления его работы, приводятся данные о реализации проектов, проводится анализ документирования деятельности Центра проектного управления НИУ «БелГУ» касемо

локальных нормативных актов Центра, изучается организация работы с документацией в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ».

В третьем разделе «Совершенствование документационного обеспечения управления Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ»» вносятся предложения по совершенствованию документационного обеспечения управления Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ», перерабатывается Регламент управления проектами и прилагаемые к нему формы, а также разрабатывается Технологическая инструкция пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре. Разработки будут полезны в дальнейшей деятельности Центра проектного управления.

В заключении делаются основные выводы, полученные в результате исследования, подводится итог проделанной работы. Также делается вывод о выполнении поставленных задач и достижении заявленной цели.

В приложения включены документы, перерабатываемые и разрабатываемые в третьем разделе выпускной квалификационной работы: Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» с прилагаемыми к нему формами проектных документов и технологическая инструкция пользователя САДЭД «ДЕЛО».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1.1. Основные характеристики проекта как системы управления

Проект — понятие обширное, оно применимо ко всем сферам жизни и деятельности людей, поэтому порой мы даже не задумываемся, что многое из того, что нас окружает, можно считать проектами.

Проекты предназначены для получения конкретного результата в определенный момент времени и в рамках установленного бюджета. Каждый проект уникален: ни один не является точной копией предыдущих. Проект — это процесс получения определенных результатов, создания нового продукта, системы. Как итоговый продукт, так и процесс его создания (проект), требуют эффективного управления, ведь проектом является не конечный результат, а сам ход его получения³⁵.

Сегодня существует немало определений понятия «проект». Все они основываются на трех базовых характеристиках проекта: наличии уникальной цели, ограниченности во времени, наличии ограничений по ресурсам. Можно представить следующие определения понятия «проект».

Проект — это не повторяющееся, комплексное, мероприятие, которое предполагает внедрение нового, ограниченное как по времени, так и по бюджету и ресурсам, а также характеризующееся четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика³⁶.

Проект — это целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, конкретными

³⁵ Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. — М., 2010. — С. 302.

³⁶ Быковский В.В. Управление инновационными проектами и программами: Учебное пособие. — Тамбов, 2011. — С. 51.

рамками расхода средств, ресурсов и специфической организацией и ограниченное во времени.

Проекты можно классифицировать по нескольким признакам, но необходимо помнить, что любая классификация является условной³⁷. При изучении классификации были использованы работы авторов различных направлений проектной деятельности (А.В. Алешин, В.В. Быковский, И.И. Мазур, Ю.И. Попов и др.), и они выделяют различные классификации по конкретным признакам:

по типу (то есть по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект):

- технические (связаны с разработкой нового продукта);
- политические (направлены на улучшение политической ситуации в регионе или связаны с политическими кампаниями);
- инвестиционные (главная цель таких проектов — создание или реновация фондов, которые требуют вложения инвестиций);
- организационные (связаны с созданием новой организации, реформированием предприятий, проведением мероприятия);
- инновационные (главной целью таких проектов является разработка и применение новых технологий, которые смогут обеспечить развитие систем.);
- экономические (касаются реструктуризации предприятий, совершенствования системы, связанной с денежным оборотом);
- социальные (направлены на решение социальных проблем);
- образовательные (связаны с образовательными процессами в регионе, изменения в системе обучения);
- научно-исследовательские (касаются научного движения, новых открытий и исследований в конкретных областях науки);
- смешанные (представляют собой серьезные проекты, включающие несколько типов из вышеуказанных).

³⁷ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. — М., 2010. — 32.

По масштабу проекты можно классифицировать на:

- малые (допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта);
- средние (в большинстве случаев такие проекты характеризуются стандартными процедурами проектирования и реализации);
- крупные (представляют собой целевые программы, которые могут содержать множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, ресурсами и отведенным на их выполнение временем).

В зависимости от сложности выделяют проекты:

- простые (не требует больших затрат и решаются в общем порядке);
- организационно сложные;
- технически сложные;
- ресурсно сложные;
- комплексно сложные.

Сложные проекты подразумевают наличие задач организационного, технического, ресурсного плана. Решение таких задач предполагает повышенные затраты. На практике среди сложных чаще встречаются проекты с преобладающим влиянием одного из указанных видов сложности, а если их больше одного, тогда такой проект считается комплексно сложным.

По ограниченности ресурсов совокупности проектов:

- монопроекты (проекты, которые выполняются одним подразделением / организацией и направлены на достижение одной конкретной цели);
- мультипроекты (комплексные программы, которые объединяют несколько монопроектов и направлены на решение нескольких задач и на достижение разноплановых целей);
- мегапроекты (масштабные проекты, отличающиеся сложностью организационной структуры, высокой стоимостью, многоаспектностью влияния).

По требованиям к качеству проекты бывают:

- бездефектные (проекты высокой стоимости с повышенным качеством к результату и ходу реализации);

- модульные (используются, в основном, для промышленных сооружений);

- стандартные (внимание к качеству реализации проектов происходит в обычном порядке).

По характеру (уровню участников) выделяют проекты:

- международные (проекты разрабатываются, реализуются в нескольких странах);

- государственные (охватывают всю страну, находятся на федеративном уровне);

- территориальные (как правило, таких проекты охватывают субъект страны, на реализацию которого затрачиваются ресурсы из региональных фондов);

- местные (локальные проекты, охватывающие небольшую территорию и ограниченное число участников).

В зависимости от характера целевой задачи проекты подразделяются на:

- антикризисные;

- маркетинговые;

- образовательные;

- инновационные;

- чрезвычайные;

- направленные на реформирование.

Такая классификация связана с проблемой, на решение которой направлен проект.

По длительности проектов выделяют:

- краткосрочные (на реализацию таких проектов уходит не больше 3-х лет);

- среднесрочные (проекты осуществляются в срок от 3-х до 5-ти лет);

- долгосрочные (такие проекты реализуются свыше 5-ти лет).

В зависимости от класса выделяют следующие проекты:

- работы (мелкие операции в ходе реализации);

- пакеты работ (комплексы операций в разрезе самого проекта);

- проекты;

- мультипроекты (состоит из нескольких проектов, имеют ресурсные и технологические ограничения);

- программы (комплекс мероприятий, связанных организационно, ресурсно и технологически, направленных на достижение конкретной цели);

- портфели проектов (набор проектов, реализуемых в конкретной организации с использованием единых механизмов управления; совокупность проектов позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей организации).

Выделяют классификацию проектов по причине их возникновения.

Так, выделяют следующие причины:

- открывшиеся возможности;

- чрезвычайная ситуация;

- необходимость структурно-функциональных преобразований;

- реорганизация;

- реструктуризация.

Показатели, которые характеризуют работу по проекту:

- вид, если работа является дефицитной;

- сроки (продолжительность) выполнения;

- объём работ в стоимостном и натуральном выражении;

- необходимые ресурсы (материальные, трудовые, финансовые и

производственные);

- качество работы;

- возможные риски;

- кадры: заказчик, исполнитель (исполнители и заказчики работ являются участниками проекта).

Участники проекта — это физические лица и организации, непосредственно вовлеченные в проект, или лица, чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта и от того, на какой стадии жизненного цикла находится проект в данный момент времени.

Основными участниками проекта являются (Рис. 1.1):

- инициатор (физическое или юридическое лицо, которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта; инициатор проекта может представлять интересы исполнителя, координирующего органа или заказчика проекта);

- заказчик проекта (физическое или юридическое лицо, являющееся получателем результата проекта);

- исполнитель (организация, принимающая на себя обязательства по достижению цели проекта и ответственность за эффективное использование ресурсов, выделенных для реализации проекта в соответствии с действующим законодательством и заключенными договорами и соглашениями);

- координирующий орган проекта (профильный государственный или муниципальный орган управления, являющийся учредителем организации, или организация, осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проекта, которую учредитель наделяет полномочиями координирующего органа проекта);

- спонсор (физическое лицо, группа людей, организация, которая обеспечивает наличие в должном количестве материальных, финансовых, человеческих и других ресурсов для реализации проекта);

- руководитель (физическое лицо, которое обладает полномочиями по руководству всеми работами, касающимися осуществления проекта: планирование, контроль и координация работ всех участников проекта; является персонально ответственным за осуществление проекта);
- команда проекта (совокупность отдельных лиц, групп, организаций, привлеченных к выполнению определенных стадий проекта и ответственных перед руководителем за их выполнение; создается специально на период осуществления проекта для координации действий и согласования интересов всех участников в целях осуществления проекта)³⁸.

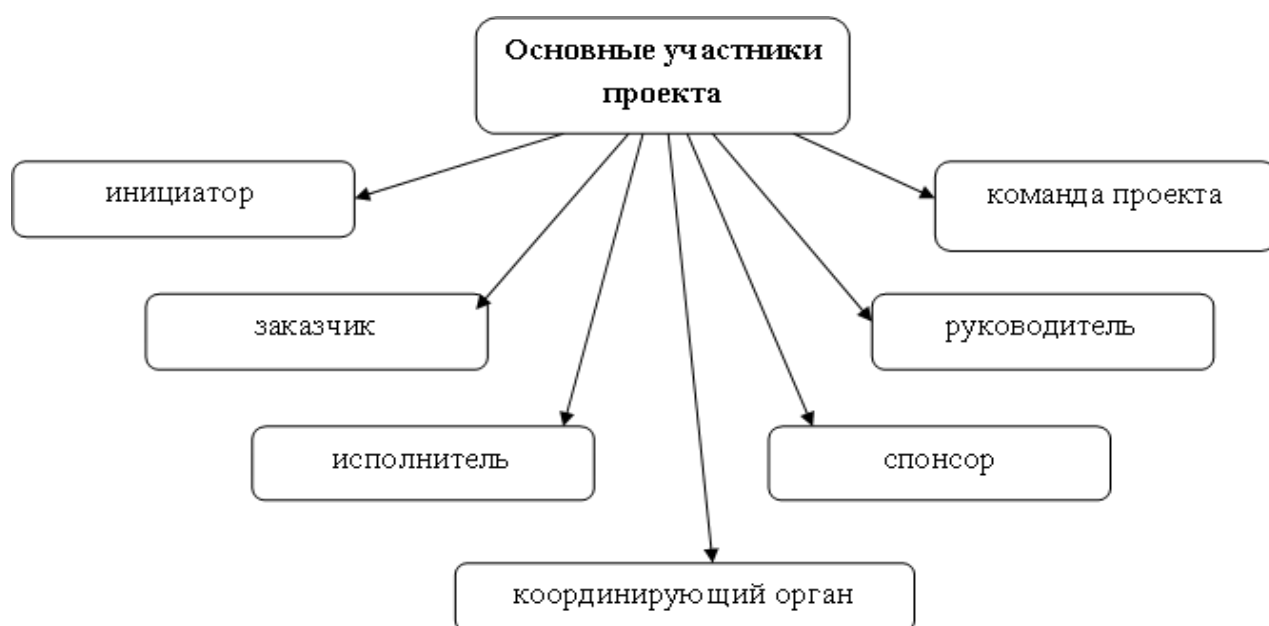


Рис. 1.1. Основные участники проекта

Проект всегда направлен на получение определенных результатов и достижение конкретных целей. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности и процессы. В работах по проекту, как правило, на условиях частичной занятости, могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений организаций, ответственных за выполнение возложенных на

³⁸ Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. — М., 2010. — С. 74.

них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции³⁹.

На основании вышесказанного можно выделить общие признаки проекта:

- новизна;
- неповторимость (проект должен порождать уникальные продукты, результаты, достижения, услуги);
- ограниченность требуемых ресурсов;
- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- конкретный бюджет проекта;
- временная ограниченность продолжительности проекта (с определенными моментами начала и завершения);
- координированное выполнение взаимосвязанных работ;
- специфическая организация управления;
- комплексность решения задачи;
- последовательная разработка (проект развивается, проходя через определенные этапы, но при этом составление характеристик проекта строго ограничивается особенностями, установленными на этапе начала);
- наличие многочисленных и сложных заданий;
- уникальная последовательность событий;
- участие большого числа людей, обычно из различных функциональных подразделений;
- последовательный порядок выполнения заданий;
- ориентация на достижение конкретной цели;
- направленность на получение определенного результата⁴⁰.

³⁹ Ларин М.В. Документационное обеспечение управления проектами: Учебно-методическое пособие. — М., 2011. — С. 94.

Проектная деятельность отличается от операционной (текущей) деятельности. Операционная деятельность — это работа, выполняемая день за днем, производящая одни и те же результаты.

Основными отличиями проектной деятельности от операционной являются: ограничения по срокам (временная деятельность), большое количество рисков (в том числе критических), большое количество новаций (в том числе существенных), а команда, как правило, формируется для одного проекта.

Перейдем к рассмотрению вопроса об управлении проектом. Следует сказать, что нет четкого определения понятия «управление проектом».

Управление проектом — это искусство координации материальных и людских ресурсов, а также руководства на протяжении жизненного цикла проекта благодаря применению современных методов и техники управления для достижения результатов по объёму и составу работ, качеству, стоимости, времени и удовлетворению участников проекта, определённых в проекте. Управление проектом — это управленческая задача по завершению проекта в срок в соответствии с техническими требованиями и в рамках конкретного бюджета⁴¹.

Управление проектом — единство управленческих задач, средств, технологии и техники для реализации определенного проекта⁴².

Управление проектом — совокупность процессов по планированию, координации и контролю работ для реализации поставленных целей с учетом ограничений на ресурсы, бюджет и требований к качеству. Управление проектом — это методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на достижение определенных

⁴⁰ Быковский В.В. Управление инновационными проектами и программами: Учебное пособие. — Тамбов, 2011. — С. 47.

⁴¹ Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2013. — С. 81.

⁴² Быковский В.В. Управление инновационными проектами и программами: Учебное пособие. — С. 56.

результатов в проекте по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта путем применения современных методов, техники и технологии управления⁴³.

Управление проектами становится все более популярным во всем мире. Можно сказать, что проекты были всегда. Любая деятельность, как разведение огня, так и постройка Египетских пирамид, являлась проектом. Однако современные проекты выполняются в более сжатые сроки, в них принимает участие большее число людей и организаций, а также постоянно растет конкуренция.

Тот факт, что управление проектом — это профессиональное управление новациями, ставит методы и средства управления проектами в ряд эффективных методов организационно-экономического управления в условиях изменяющейся социально-экономической среды.

В числе первых методов управления проектами в конце 50-х гг. были разработаны методы сетевого планирования и управления. Впервые они были использованы для управления ракетной программой «Атлас» и при строительстве крупного завода синтетического волокна. В середине 60-х гг. эти методы стали активно изучаться и немного внедряться в практику капитального строительства СССР. Следует сказать, что еще в конце 30-х гг. советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства, что во многом можно считать фундаментом созданного позднее аппарата управления проектами. В 70-е гг. большинство крупных компаний на Западе в ответ на растущие масштабы и сложность их деятельности в условиях жесткой конкуренции стали развивать и использовать методы управления проектами. Широкое внедрение компьютерных систем обработки информации способствовало ускорению этого процесса⁴⁴.

⁴³ Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2012. — С. 21.

⁴⁴ Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2012. — С. 32.

Методы управления проектами дают возможность определить цели проекта и его обоснование; подготовить и заключить контракты; уточнить структуру проекта; обозначить необходимые объемы и источники финансирования; подобрать исполнителей; рассчитать бюджет проекта; предположить возможные риски; уточнить сроки выполнения проекта, прописать график его реализации, определить необходимые ресурсы; обеспечить контроль за ходом выполнения проекта⁴⁵.

Систему управления проектами можно рассмотреть как совокупность определенных процессов, объединенных между собой коммуникациями (коммуникации позволяют участникам вести переговоры, планировать свою работу, разрешать спорные моменты, информировать друг друга и обеспечивать согласованность в осуществлении определенных этапов проекта). Процессы — это совокупность действий, которая приносит результат. Так, к процессам управления проектами относят:

1. Изучение потенциально возможных проектов (выявление актуальных проблем, проведение исследований в целях определения наиболее перспективных направлений проектной деятельности).

2. Выбор проекта, который реально подлежит исполнению (из нескольких возможных выбрать проект, который реально возможно воплотить в жизнь, который соответствует команде проекта и имеющимся ресурсам).

3. Инициирование проекта (принятие решения о начале выполнения проекта).

4. Планирование проекта и организация работ по его реализации (определение целей и критериев успешности проекта, разработка рабочих схем достижения этих целей, координация людей и ресурсов).

Имеется определенная система планов:

- Предварительный план реализации проекта, который включает потребности в основных видах ресурсов.

⁴⁵ Грашина М.Н. Основы управления проектами. — СПб., 2010. — С. 39.

- Стратегический план, показывающий, как промежуточные этапы реализации логически выстраиваются по направлению к итоговым целям проекта и соответствуют задачам. В этом плане определяются:

- основные этапы и контрольные точки проекта;
- порядок взаимодействия исполнителей проекта;
- каковы потребности в конкретных ресурсах и как их следует распределить по годам и кварталам.

- Текущие планы, предназначенные для уточнения сроков выполнения блоков работ, четкого разграничения видов и ответственных участников работ.

- Оперативные планы, которые разрабатываются на относительно короткий срок и используются для определения конкретных заданий участникам.

- Функциональные планы, разрабатываемые по функциям самого проекта.

- Календарные планы, которые включают расписания и графики выполняемых работ, помогая согласовать эти работы между собой по времени и возможностям ресурсообеспечения.

5. Формирование технического предложения (при необходимости).

6. Составление бюджета проекта (определение объема средств, который необходимо потратить на реализацию проекта; поиск инвесторов).

7. Выполнение проекта (непосредственно осуществление запланированных действий).

8. Контроль, оценка и отчетность (определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям, принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий).

В ходе процесса контроля руководитель проекта устанавливает, в какой степени достигаются поставленные цели, определяет правильность своих решений, выявляет причины, которые вызывают отклонения, и принимает обоснованные решения по необходимым коррективам в выполнении заданий

участниками. Различают три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. Процесс контроля включает в себя:

- мониторинг (систематическое наблюдение за процессами проекта);
- выявление отклонений от целей реализации проекта с помощью ряда критериев и их дальнейшая фиксация;
- прогнозирование возможных последствий сложившейся ситуации;
- обоснование необходимости принятия корректирующих действий.

Суть процесса оценки — периодическое подведение промежуточных итогов и итогов по завершению проекта. Для объективности оценку проводят лица, не участвующие непосредственно в работе над проектом.

Процессы контроля и оценки выполняют функцию обратной связи. Как правило, контроль осуществляет руководитель проекта на постоянной основе и детально, а оценку проводят внешние специалисты в общем по проекту.

9. Завершение и закрытие проекта (формализация выполнения проекта и доведение его до запланированного вида).

Завершение проекта может быть осуществлено после выполнения всех блоков работ по проекту или в результате решения о прекращении работ по проекту, который еще не завершен.

В процесс завершения проекта могут входить следующие этапы:

- проведение эксплуатационных испытаний;
- сдача проекта;
- закрытие контракта.

10. Изучение недостатков, совершенствование, улучшение выполнения основных процессов (анализ имеющихся недочетов как в ходе выполнения проекта, так и на момент окончания, выбор возможных путей решения возникших проблем).

Для изучения недостатков выделяют проектный анализ, главная цель которого — определение ценности проекта.

В методологии управления проектами различают такие виды проектного анализа (каждый из них используют с учетом сложности самого проекта):

- финансовый;
- коммерческий;
- социальный;
- технический;
- экономический;
- экологический;
- организационный⁴⁶.

Действия, предпринимаемые во время одного процесса, обычно влияют не только на этот процесс, но и на другие, связанные с ним. Такие взаимодействия в рамках процесса требуют поиска компромиссов между требованиями и целями проекта. Успешное управление проектами должно включать в себя активное управление этими взаимодействиями, чтобы удовлетворить требования заинтересованных сторон проекта.

Управление проектами позволяет принимать соответствующие решения на протяжении всего жизненного цикла проекта благодаря современным научно-техническим, управленческим, экономическим знаниям, проектно—ориентированной структуре и разнообразной технике управления.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что проектная деятельность — сложный, структурированный процесс. В настоящее время этому процессу уделяется особое внимание. Управление проектами помогает определить цели проекта, выявить его структуру и основные этапы работы, подобрать команду, сформировать возможные источники финансирования, провести анализ затрат, подготовить и

⁴⁶ Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов. — М., 2012. — С. 154–159.

заклучить контракты, определить сроки выполнения проекта, составить график реализации, рассчитать ресурсы, организовать реализацию проекта, спрогнозировать возможные риски, обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

1.2. Нормативная методическая база, регламентирующая разработку проектной документации

Для реализации проектных задач используется объемный и разнородный по составу комплекс документации, представленный документами различных унифицированных систем.

Необходимо рассмотреть нормативную базу, регулиующую вопросы разработки проектной документации управления проектами. Стандарты, регламентирующие проектную деятельность, не могут не влиять на документирование деятельности организации в целом.

Вопросы проектного управления актуальны не только в нашей стране и имеются международные стандарты по управлению проектами.

В качестве руководства по проектной деятельности организации чаще всего используют PMBOK (Project Management Body of Knowledge) — совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта⁴⁷. В настоящем стандарте описываются суть процессов управления проектами и принципы взаимодействия между ними, приводятся термины. Однако этот документ носит рекомендательный характер. Основная задача этого стандарта — дать основные знания в области проектной деятельности. В PMBOK достаточно подробно рассматривается разработка многих проектных документов. В основе

⁴⁷ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://forpm.ru/project-management-body-of-knowledge-pmbok/> (date of the application: 02.10.2015).

стандарта лежит процессный подход к управлению проектами, он обновляется примерно один раз в четыре года. PMBOK содержит обобщенные принципы и подходы, используемые в области проектного менеджмента, формализованные и структурированные таким образом, чтобы их можно было использовать в большинстве проектов и в большинстве случаев. Детально описываются девять областей знаний, связанных с управлением проектами:

- управление интеграцией проекта (Project Integration Management);
- управление содержанием проекта (Project Scope Management);
- управление сроками проекта (Project time Management);
- управление стоимостью проекта (Project Cost Management);
- управление качеством проекта (Project Quality Management);
- управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management);
- управление взаимодействием в проекте (Project Communications Management);
- управление рисками проекта (Project Risk Management);
- управление контрактами проекта (Project Procurement Management).

В 2013 году IPMA был разработан еще один стандарт — Organizational Competence Baseline (ОСВ) — требования к компетентности организации в области управления проектами⁴⁸. Стандарт IPMA ОСВ — первый документ, описывающий требования к компетентности именно организации в области управления проектами. Стандарт можно использовать как при внедрении проектно-ориентированного подхода в управлении, так и для дальнейшего совершенствования управления проектами, портфелями и программами проектов. В IPMA ОСВ описывается пять групп элементов компетентности организации в области управления проектами (Рис. 1.2).

⁴⁸ Organizational Competence Baseline (IPMA ОСВ). Electronic resource [website]. Access mode: URL — http://www.sovnet.ru/upload/iblock/05r/IPMA_OCB_2014.pdf (date of the application: 02.10.2015).



Рис. 1.2. Элементы компетентности организации в области управления проектами (по IPMA OCB)

1. Руководство проектами, программами и портфелями — это та составляющая корпоративного управления, которая связана с проектами, программами и портфелями. Обычно реализуется высшими руководителями, которые входят в состав управляющих комитетов. Они разрабатывают стратегическое видение и рекомендации, принимают решения, осуществляют мониторинг и контроль эффективности работы, а также дают указания относительно устойчивого развития компетентности в области управления проектами, программами и портфелями.

2. Управление проектами, программами и портфелями — составляющая системы управления организацией, которая связана с проектами, программами и портфелями. Обычно реализуется руководителями разных уровней постоянных и временных подразделений организации. Они обеспечивают проекты, программы и портфели людьми, разрабатывают методы, инструменты, рекомендации, принимают решения, осуществляют мониторинг и контроль, а также дают указания относительно устойчивого развития всех элементов компетентности.

3. Согласование проектов, программ и портфелей направлено на обеспечение достижения целей и ожиданий, установленных высшим руководством, относительно выполнения проектов, программ и портфелей. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при

поддержке функциональных руководителей. Процессы, структуры и культура проектов, программ и портфелей должны быть согласованы с соответствующими процессами, структурами и культурой внутренних подразделений и внешних организаций.

4. Ресурсное обеспечение проектов, программ и портфелей направлено на обеспечение достижения целей и ожиданий, установленных высшим руководством, относительно доступности и использования ресурсов. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке функциональных подразделений, таких как финансовый, юридический отдел, отдел закупок и подразделений технологического обеспечения. Данный элемент обеспечивает определение требований к ресурсам, выработывает рекомендации по приобретению ресурсов и их устойчивому развитию.

5. Компетентность сотрудников проектов, программ и портфелей — это элемент, связанный с развитием компетентности, увеличением производительности работы и стимулированием сотрудников, работающих в проектах, программах, портфелях. Осуществляется менеджерами проектов, программ и портфелей при поддержке отдела по работе с персоналом и других функциональных руководителей. Данный элемент обеспечивает определение требований к компетентности персонала, оценку текущего состояния компетентности и осуществление устойчивого развития компетентности в области управления проектами, программами и портфелями.

В настоящем стандарте IPMA ОСВ определяются основы концепции компетентности организации в управлении проектами, ее элементы и взаимодействие между ними. В нем объясняется, что организация может сделать для непрерывного совершенствования компетентности в управлении проектами. IPMA ОСВ представляет собой стандарт или свод знаний, с помощью которого старшие руководители, менеджеры и консультанты,

специализирующиеся на совершенствовании управления проектами в организации, смогут начать работу по совершенствованию⁴⁹.

Стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами Organization Project Management Maturity Model (далее – OPM3), содержащий методологию определения состояния управления проектами в организации, был выпущен Институтом по управлению проектами Project Management Institute (далее — PMI)⁵⁰. OPM3 — это стандарт управления проектами, представляющий собой всесторонний подход и помогающий организациям оценивать и развивать свои возможности по эффективной реализации проектов. Project Management Institute — всемирная некоммерческая профессиональная организация по управлению проектами — разрабатывает стандарты в различных областях управления проектами. Стандарты PMI сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории: базовые стандарты; практические и рамочные стандарты; расширения к стандартам PMI. Метод, предлагаемый OPM3 обеспечивает возможность оценки процессов проектного управления в организации для дальнейшего их совершенствования.

Стандарт помогает организациям разработать план развития проектного управления в компании, следуя которому можно поэтапно совершенствовать процессы проектного управления. OPM3 охватывает области организационного управления проектами (OPM), системного управления проектами (SPM), программами и портфелями в совокупности с достижением стратегических целей компании. Тремя ключевыми элементами OPM3 являются:

⁴⁹ Organizational Competence Baseline (IPMA OCB). Electronic resource [website]. Access mode: URL — http://www.sovnet.ru/upload/iblock/05r/IPMA_OCB_2014.pdf (date of the application: 02.10.2015).

⁵⁰ Organization Project Management Maturity Model (OPM3). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://pmexperience.org/ru/content/organizational-project-management-maturity-model-opm3> (date of the application: 04.10.2015).

- Знания основ — обучение сотрудников компании проектному управлению, определение уровня зрелости проектного управления в компании, и формирование лучших практик управления проектами;
- Анализ состояния — оценка текущего уровня зрелости проектного управления в организации;
- Применение — улучшение процессов проектного управления для достижения следующего уровня зрелости, на основе выработанных лучших практик компании.

ОПМЗ содержит рекомендации относительно тех возможностей, которыми может воспользоваться компания для улучшения проектного управления в организации.

Projects in a Controlled Environment (далее — PRINCE2) представляет собой стандарт управления проектами в социальной сфере, структурированный подход к управлению проектами, т.е. метод для управления проектами в рамках четко определенной структуры⁵¹. PRINCE2 описывает процедуры для координации деятельности команды проекта при разработке и контроле над проектом, а также процедуры, которые используются при изменении проекта или при существенных отклонениях от первоначального плана. Одобрен в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере и государственных проектов. Методология PRINCE2 включает в себя подходы к менеджменту, контролю и организации проектов. За счет разделения процессов на управляемые этапы, метод позволяет эффективно управлять ресурсами. Содержание включает в себя «Область знаний» и «Группы процессов». Руководство PRINCE2 рассматривает следующие области знаний по управлению проектами:

- Описание кейса (Business case)
- Организация (Project Organization)
- Контроль (Project Controls)

⁵¹ PRojects IN a Controlled Environment (PRINCE2). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://www.factbook.org/wikipedia/en/p/pr/prince2.html> (date of the application: 03.10.2015).

- Управление рисками (Risk Management)
- Управление конфигурациями (Configuration Management)
- Планы (Project Plans)
- Управление качеством (Quality Management)
- Управление изменениями (Change Management)

ISO 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту» — международный стандарт, который представляет собой руководство, охватывающее все стороны управления проектами, руководство для понятий и процессов управления проектами, которые имеют существенное влияние на достижение результатов проектов, а не так давно вступила в силу российская версия стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»⁵².

Принятие ISO 21500:2012 повысило интерес к технологии проектного управления, как со стороны органов государственной власти всех уровней, так и со стороны организаций, учреждений. ISO 21500:2012 определяет сферу применения, устанавливает термины и определения для управления проектами, формулирует концепцию проектного менеджмента и описывает процессы управления проектами. Применение данного стандарта позволяет внедрить в организации концепцию и процессы управления проектами. Настоящий международный стандарт обеспечивает общее руководство по концепциям и процессам управления проектами, которые представляют особую важность и влияют на достижение результатов.

Основными целями стандарта являются:

— информирование высшего руководства компаний о принципах и практике управления проектами, чтобы облегчить соответствующую поддержку и руководство руководителям проектов и командам проектов;

— обеспечение руководителей проектов и членов команды проекта эталоном для сравнения с актуальными стандартами и практиками;

⁵² ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 26.11.2014 №1873-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

— обеспечение разработчиков национальных и корпоративных стандартов базовым документом

Стандарт состоит из введения и четырех разделов, каждый из которых включает пункты и подпункты:

1. Общие положения (в разделе указывается сфера применения стандарта и его назначение).

2. Термины и определения (перечисляются и раскрывается значение основных понятий, терминов, используемых в данном стандарте).

3. Концепция управления проектами (в данном разделе описываются ключевые понятия, которые применимы к большинству проектов, и окружение, в котором они выполняются).

4. Процессы управления проектами (в данном разделе описываются группы процессов, разработка необходимой документации, применение процессов управления проектами).

В межгосударственном стандарте ГОСТ ISO 9000:2011 дается определение понятию «проект». Сказано, что это уникальный процесс, который состоит из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринят для достижения цели, соответствует конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам; также говорится о том, что отдельный проект может являться частью структуры более крупного проекта. Этому стандарту идентичен национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»⁵³.

Еще один документ из серии международных стандартов — Международный стандарт ISO 9004-1-94, который посвящен описанию процессов, связанных с обеспечением продукта проекта (проектирование,

⁵³ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 28.09.2015 №1390-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

производство, проверка)⁵⁴. Выбор элементов, которые содержатся в ISO, и степень их применения в организации зависят от таких факторов как обслуживаемый рынок, производственные процессы, характер выпускаемой продукции, требования потребителя и заказчика. Стандарт состоит из 20 разделов, каждый из которых освещает конкретный вопрос. Помимо указания элементов системы качества стандарт дает характеристику качеству в рамках маркетинга, качеству закупок и процессов, регистрации данных о качестве, безопасности продукции. Большое внимание уделено кадрам, их подготовке, квалификации и стимулированию. Сказано, что должна быть оценена и подтверждена документально квалификация персонала, занятого в контрольных проверках, испытаниях, специализированных процессах, или когда речь идет о гарантии безопасности. Необходимо учитывать потребность в периодической оценке или подтверждении квалификации и навыков. Также стоит уделять большое внимание соответствующему образованию, подготовке и опыту работы.

Перейдем к рассмотрению национальных стандартов по управлению проектами.

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Данный стандарт устанавливает требования к управлению проектом от его начала (инициации) до завершения⁵⁵. Предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления проектом. Эти требования устанавливаются для обеспечения эффективного достижения целей проекта. Важными разделами стандарта являются «организация управления проектом» (определяются роли для каждого проекта, независимо от его направленности и специфики), «управление проектом» (в данном разделе рассматриваются следующие

⁵⁴ ISO 9004-1-94 Управление качеством и элементы системы качества. — М., 1994. Электронный ресурс [сайт]. Режим доступа: URL — http://www.infosait.ru/norma_doc/4/4994/index.htm (дата обращения: 15.10.2015).

⁵⁵ ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1582-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

вопросы: области управления и последовательность процессов управления проектами; процесс инициации, планирования проекта, разработки расписания, планирования персонала, бюджета и закупок проекта; процесс организации исполнения проекта; процесс завершения проекта) и «требования к управлению документами проекта» (форма и содержание документов проекта могут отличаться и зависят от специфики проекта, договорных требований или требований организации, в рамках которой проект реализуется). Проектными документами нужно управлять в соответствии с требованиями:

- документы нужно применять только после их утверждения;
- по мере необходимости должен быть проведен анализ актуальности документов и обеспечено их своевременное обновление;
- в течение установленных сроков необходимо обеспечить сохранение документов;
- должен быть обеспечен уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заинтересованных сторон проекта;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их использования;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и своевременную идентификацию таких документов, оставленных для определенных целей.

Стандартом ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» устанавливаются требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов⁵⁶. ГОСТом устанавливаются требования для повышения качества принимаемых решений и гарантирования

⁵⁶ ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1583-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

эффективного достижения целей организации при формировании, мониторинге и контроле реализации проектов.

Требования указанного стандарта могут применяться для контроля проектами независимо от их направления и специфики.

В стандарте ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» изложены основные требования к управлению программой на этапах ее формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления программой⁵⁷. Как и предыдущие два ГОСТа, этот стандарт состоит из шести разделов. Отличается лишь название пятого «управление программой», так как стандарт направлен на установление требований к управлению именно программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации проекта. Управление программой включает в себя совокупность процессов управления, которые могут выполняться последовательно или параллельно. Отдельные процессы в ходе реализации программы имеют возможность выполняться многократно.

ГОСТ 19.102-77 «Единая система программной документации. Стадии разработки» закрепляет стадии разработки программ и программной документации для вычислительных машин, комплексов и систем независимо от их назначения и области применения⁵⁸. В стандарте указаны стадии разработки, этапы и содержание работ. Так, согласно стандарту, выделяются пять стадий разработки программной документации:

1. Техническое задание (происходит обоснование необходимости разработки программы; проводятся научно-исследовательские работы; разрабатывается и утверждается техническое задание).

⁵⁷ ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1584-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

⁵⁸ ГОСТ 19.102-77. Государственный стандарт СССР. Единая система программной документации. Стадии разработки (введен в действие постановлением Госстандарта СССР от 20.05.1977 №1268). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Эскизный проект (проводится разработка и утверждение эскизного проекта).

3. Технический проект (происходит разработка и утверждение технического проекта).

4. Рабочий проект (осуществляется разработка программы и программной документации; происходит испытание программы).

5. Внедрение (происходит подготовка и передача программы и программной документации для сопровождения и изготовления).

ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании» выделяет принципы и методы управления качеством проекта⁵⁹. Указания, содержащиеся в стандарте, предназначены для широкой аудитории. Они применимы к проектам, которые могут быть весьма разнообразными по размерам и форме; от простых до сложных, от индивидуальных проектов до проектов, являющихся частью программы или комплекса проектов. В ГОСТе имеются ссылки на стандарты группы ИСО, приводится обширный перечень терминов и определений. Четвертый раздел посвящен непосредственно системе менеджмента качества при проектировании. В разделе указаны особенности, которые присущи всем проектам (являются уникальными стадиями, состоящими из процессов и действий; обладают некоторой степенью риска; при проектировании планируют крайние даты начала и окончания основных работ, четко прописывают стоимость разработки и необходимые ресурсы), процессы и стадии проектирования (проектные стадии распределяют жизненный цикл проекта на такие этапы как разработка, реализация и завершение), принципы менеджмента качества. В следующем разделе определяется ответственность руководства (так как проектная деятельность направлена на завершение проекта и получение конкретного результата, высшее руководство иницилирующей организации

⁵⁹ ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. (утв. приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 №221-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

должно гарантировать непрерывное выполнение действий, которые направлены на улучшение текущих и будущих проектов). Что же касается вовлечения работников, то для персонала организации, ведущей проект, должны быть четко определены ответственность и полномочия. Полномочия участников должны быть скоординированы с их ответственностью.

ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов. Общие положения» является руководством по менеджменту рисков, возникающих при выполнении проектов⁶⁰. Менеджмент рисков проектов позволяет обеспечить как распознавание возможностей предприятий, так и уменьшение влияния отрицательных факторов на их деятельность. Требования настоящего стандарта должны учитываться различными предприятиями, разрабатывающими или реализующими проекты в промышленных, коммерческих, государственных или частных секторах. Менеджмент рисков проекта дает возможность учесть риски организации, которые влияют на выполнение проектов и способствуют возникновению вторичных рисков, влияющих на производственную деятельность. В рамках проектов любой направленности существуют также риски, которые присущи как самому проекту, так и входящим в него подпроектам. В стандарте дана схема процесса менеджмента рисков проектов (Рис. 1.3).

⁶⁰ ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения. (утв. приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 №422-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

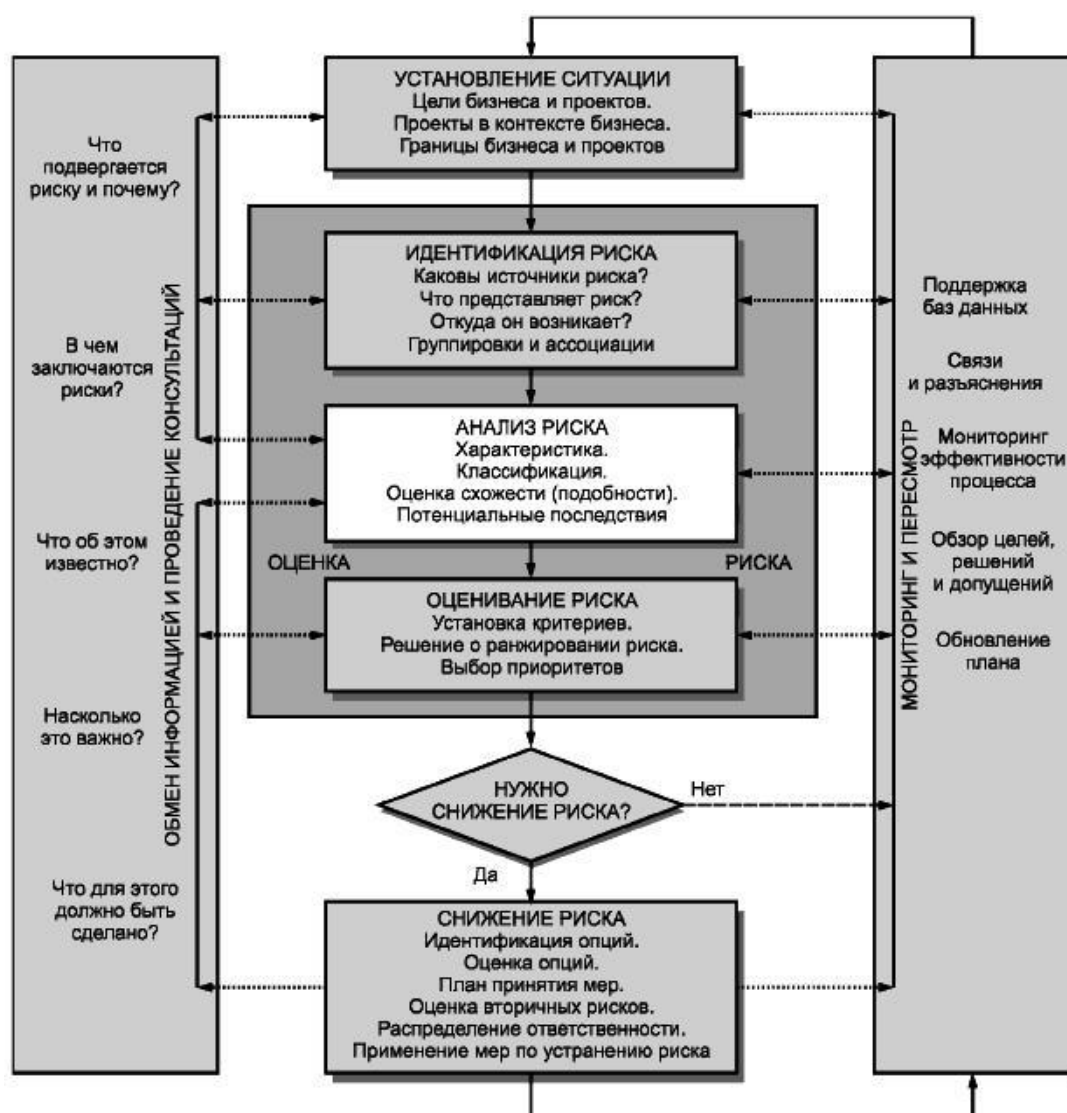


Рис. 1.3. Схема процесса менеджмента рисков проектов

Приложением к стандарту являются стандарты в области менеджмента рисков, где не только указаны наименования стандартов, но и дается их аннотация.

«Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» формулируют подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти⁶¹. Методические рекомендации были разработаны

⁶¹ Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. распоряжением Минэкономразвития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. №26Р-АУ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

для обеспечения достижения целей, поставленных органами исполнительной власти; соблюдение и сокращение сроков выполнения задач; повышение эффективности использования ресурсов. Основные разделы посвящены процессам и инструментам проектного управления (модель проектно-ориентированной системы управления, организационная поддержка, технологическая поддержка, стратегическое управление, управление проектами, тактическое управление, управление мотивацией, обучение) и порядку внедрения проектного управления. В методических рекомендациях содержатся схемы, которые наглядно отображают модель проектно-ориентированной системы управления, стратегическое управление, тактическое управление, запуск проекта, учебные модули, организационную и технологическую поддержку проектной деятельности, дорожную карту внедрения проектного управления. Дорожная карта является наглядным представлением поэтапного достижения целей проекта и получения конечных результатов, которого придерживаются участники проекта, выполняя практические работы и задания (Рис. 1.4). Дорожная карта позволяет управлять каждым процессом и блоком работ по проекту, формулируя цель, определяя основные этапы ее достижения, проверяя выбранные методы работ, внося корректировки. Дорожная карта связывает между собой идею проекта, план развития процесса и помогает выстроить основные этапы этого процесса. Дорожные карты дают возможность просмотреть не только вероятные сценарии реализации и пути развития проекта, но и их рентабельность, что позволяет выбирать оптимальные пути достижения поставленных целей с точки зрения экономической эффективности.

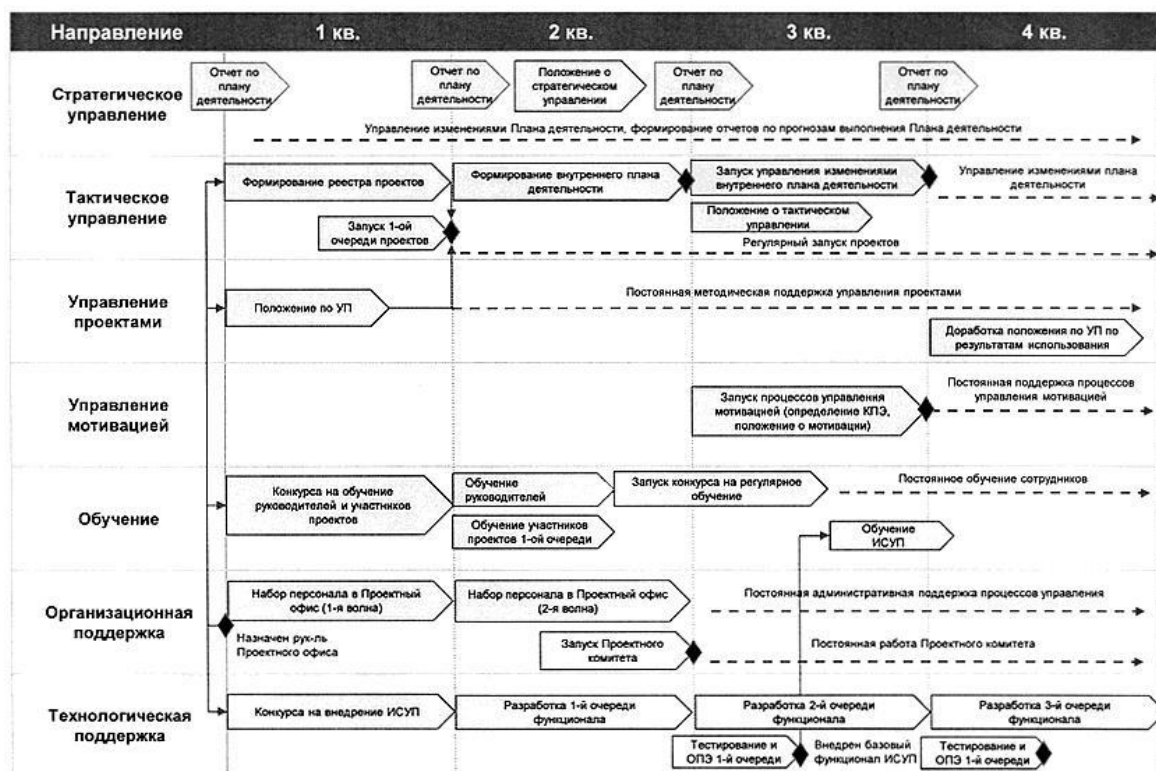


Рис. 1.4. Дорожная карта внедрения проектного управления (приложение к методическим рекомендациям по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти)

Необходимо рассмотреть еще один документ, который является актуальным и немаловажным при разработке проектной документации именно в Белгородской области. Это распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 16 июля 2015 года № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя Губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами»⁶². Распоряжением утверждаются прилагаемые формы документов для открытия проектов (инициативная заявка по вопросу открытия проекта, паспорт проекта, план управления проектом, ведомость изменений, итоговый отчет по проекту, презентация проекта), а также организационно-методическая документация (методические рекомендации по оформлению указанных документов).

⁶² Распоряжение первого заместителя губернатора Белгородской области от 16 июля 2015 года № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами». — Белгород, 2015.

Названное распоряжение было разработано в целях повышения уровня качества оценки результатов проектов, реализующихся на территории Белгородской области. Документ является актуальным не только для органов исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: данные формы рекомендованы для разработки и ведения проектных документов и в других учреждениях и организациях области, в том числе и в НИУ «БелГУ».

Таким образом, можно сказать, что нормативно-методические документы регламентируют проектную деятельность, включая и управление документацией, которая сопровождает проект на всех стадиях жизненного цикла. Проанализированы отдельные международные стандарты, которые регулируют проектную деятельность и отражают каждую из ее сторон более углублено. Это, в свою очередь, позволяет сделать вывод о том, что проектная деятельность распространена повсеместно, затрагивает большинство развитых стран. Грамотное ведение проектной деятельности позволит добиваться поставленных целей и получить качественные проекты, которые в дальнейшем будут давать высокие показатели в зависимости от вектора проектирования. Методология управления проектами стала применяться в той или иной степени практически во многих организациях, как государственных так и негосударственных. Управление проектами дает ощутимые результаты во многих областях, чем и объясняется растущая популярность этой технологии. Разработка проекта направлена на создания уникальных продуктов или услуг. Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

1.3. Стадии жизненного цикла проекта и их документирование

В процессе реализации любой проект проходит различные стадии, которые называются в совокупности «жизненным циклом проекта». Это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, количество и сущность которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, областью деятельности или используемой технологии. Он обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта.

Жизненный цикл состоит из фаз. Каждая фаза характеризуется достижением одного или нескольких результатов (измеримых продуктов работы). Фазы проекта — это отдельные стадии работ в рамках проекта, которые требуют дополнительного контроля для эффективного управления всем проектом и достижения определенного результата. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в некоторых случаях могут перекрываться. Каждая из фаз является элементом жизненного цикла проекта. Фаза проекта не является группой процессов управления проектом. Структура фаз дает возможность разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, планирования и контроля. Количество фаз, необходимость в них и степень контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального влияния на проект⁶³.

Жизненный цикл проекта определяет, как правило, какие работы должны быть проведены в каждой фазе; в какой момент каждой фазы

⁶³ Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2013. — С. 97.

должны быть получены результаты и какими они должны быть; кто участвует в проработке каждой фазы; как контролировать каждую фазу. Некоторые проекты могут состоять всего из одной фазы, в другие проекты содержат множество фаз. Разные фазы, как правило, имеют различную продолжительность.

Все проекты, независимо от масштабов и степени сложности, могут быть представлены в виде жизненного цикла с такой структурой стадий (Рис. 1.5):

- инициация;
- планирование;
- исполнение (подготовка, выполнение работ, контроль и мониторинг, управление);
- завершение проекта.



Рис. 1.5. Жизненный цикл проекта

Подразделение на такие стадии жизненного цикла позволяет контролировать ход выполнения проекта. Всё разделение проекта на этапы должно быть тщательно продумано. Но нужно иметь в виду, что деление жизненного цикла на стадии остается условным, так как в каждом конкретном проекте могут иметься дополнительные стадии. Стадии

жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ⁶⁴.

Инициацию (запуск) проекта часто связывают с начальной стадией проекта, на которой создаются необходимые условия для успешного осуществления проекта. Этот этап характеризуется высокой степенью неопределенности исходных и результирующих данных, возможностью их изменения и сжатыми сроками для принятия решения. Стадия инициации представляет собой процесс формального признания необходимости реализации проекта. Данная стадия основывается на описании продукта, стратегическом плане, имеющейся исторической информации.

Стадия планирования необходима для координации деятельности участников проекта, заключается в построении модели реализации проекта. С помощью планирования определяется порядок, в соответствии с которым должны выполняться работы. Планирование представляет собой разработку первоначальных планов. Так как каждая из фаз жизненного цикла проекта предполагает определенный вид планирования, то процесс планирования продолжается в течение реализации проекта и внесения изменений. Планирование является основой для контроля, так как на следующей стадии будет проводиться сравнение фактических показателей и плановых.

Стадия исполнения проекта представляет собой применение необходимых воздействий управления с целью его успешной реализации. Фактически стадия сводится к исполнению плана, то есть к информированию команды проекта о плановых заданиях, контролю за их реализацией и дальнейшему мониторингу работы. Если в ходе работы возникли отклонения и, как следствие, необходимо применение корректирующих воздействий, тогда нужно принимать определенные меры, проследить складывающиеся тенденции хода исполнения работ, выбрать оптимальные воздействия и скорректировать план дальнейших работ.

⁶⁴ Смирнов Э.А. Теория организаций: Учебное пособие. — М., 2012. — С. 71.

Стадия завершения проекта включает в себя сдачу в эксплуатацию результатов работ, подписание необходимых документов и контрактов, анализ и оценку результатов, сбор данных для дальнейшей работы организации. Стадия завершения не всегда характеризуется полным окончанием работ по проекту. Иногда возможен отказ от дальнейшей реализации проекта, выход некоторых участников, продажа частично реализованного проекта, привлечение новых участников для минимизации собственного участия.

В предыдущем разделе мы ознакомились с ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом»⁶⁵. Один из разделов данного стандарта посвящен управлению проектом, где говорится о том, что управление проектом включает совокупность процессов инициации проекта, планирования проекта (разработки расписания, планирования бюджета проекта, планирования персонала проекта, планирования закупок в проекте, планирования реагирования на риски, планирования обмена информацией в проекте, планирования управления изменениями в проекте), организации исполнения проекта, контроля исполнения проекта, завершения проекта.

Нет единого способа определения должной структуры проектов, в одной и той же организации или отрасли они могут сильно отличаться друг от друга. Многое в выборе путей развития проекта зависит от направления деятельности организации, характера и направленности конкретного проекта и стиля работы команды. В любом случае, результатом проекта принято называть продукцию, показатели, полезный эффект проекта. Таким образом, проект – процесс удовлетворения определенной потребности, решения конкретной проблемы. Об успешности проекта следует судить по тому, насколько он соответствует по своим затратным/доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.

⁶⁵ ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1582-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Модель жизненного цикла проекта выступает реальным инструментом управления проектом, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учесть стратегически важные аспекты проекта. Модель жизненного цикла проекта имеет как общие свойства, которые характерны для любого типа проекта, так и специфические свойства, связанные только с данным конкретным проектом. Такое соединение общих типовых характеристик и специфических черт является одним из базовых принципов проектного управления.

Проекты не являются закрытой системой, они существуют и функционируют в рамках организации. Они требуют наличия входных данных, в итоге предоставляя организации новые возможности.

В ходе выполнения проекта и управления им на всех фазах жизненного цикла выполняются следующие системные функции:

- планирование (деятельность, направленная на разработку плана; определение стратегий, процедур, прогнозов, политики реализации проекта; охватывает все фазы проектного цикла и является непрерывным процессом; принятия решений по реализации проекта в условиях различных альтернатив, базирующихся на знании предметной области и возможных рисков внедрения проекта; в управлении проектами планирование представляет собой организующее начало всего процесса реализации проекта; является основой оперативного управления и контроля; обеспечивает реализуемость проекта в заданные сроки и с минимальными затратами ресурсов при высоком качестве выполнения работ);
- организация (процесс упорядочения, согласования взаимодействий между участниками проекта; совокупность действий, ведущих к возникновению и совершенствованию взаимосвязей между элементами проекта);
- контроль жизнедеятельности проекта (процессы наблюдения за ходом реализации проекта, направленные на проверку соответствия

фактического выполнения стадий проекта запланированным показателям; выполняется на всех фазах);

- мотивация (побуждение в человеке желания работать для достижения целей команды при осуществлении им конкретных видов работ);
- оперативное управление (реализация на практике программ и проектов в каждой из областей деятельности; оценка достигнутых результатов и сравнение их с поставленными целями)⁶⁶.

Учитывая все вышесказанное, термины «проект» и «управление проектом» не следует определять и раскрывать по отдельности, необходимо помнить о тесной связи этих двух терминов, органично образующих одно понятие.

Для того, чтобы жизненный цикл системы был видимым и читаемым, его необходимо документировать. Выделяют документы проектного характера (содержат информацию об основных положениях желаемого проекта) и контрольного характера (содержат информацию о состоянии проекта на определенных этапах, об итогах выполнения блоков проекта). Для автоматизации расчётов, обработки информации документы следует также представлять в электронном виде и организовывать как базы данных. Каждая организация, предприятие, группа людей сами могут определить, какого характера документы им необходимы в ходе осуществления проекта. В данном пункте рассмотрим основную документацию, сопровождающую проектную деятельность.

В проектную документацию, подготавливаемую на всех этапах жизненного цикла проекта, включаются: инициативная заявка, концепция проекта, декларация о намерениях, технико-экономическое обоснование, презентация проекта, паспорт проекта, план управления проектом, устав

⁶⁶ Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2013. — С. 120.

проекта, техническое задание, ведомость изменений и итоговый отчет по проекту⁶⁷.

Для начала рассмотрим документы, которые разрабатываются на начальной стадии жизненного цикла проекта.

Инициативная заявка предназначена для предварительного ознакомления с общими сведениями о планируемом проекте, с его идеей и носит уведомительный характер. Этап инициации проекта начинается с подачи инициативной заявки. В этом документе указываются общие сведения об инициаторе проекта: фамилия, имя, отчество, должность, наименование организации, контактные сведения (для установления обратной связи все графы обязательны для заполнения). Помимо этого, имеется краткое описание проекта (сведения об идее проекта, сути инновации, сроках и потребностях в финансировании, разъясняется привлекательность проекта с точки зрения реализации), а также имеется раздел для дополнительной информации (указываются данные о проекте, о которых инициатор считает нужным дополнительно сообщить и которые не входят в рамки инициативной заявки). Содержание и структуру инициативной заявки определяют локальные методические рекомендации, которые разрабатываются в каждой конкретной организации, занимающейся проектной деятельностью, и отвечающие ее нуждам.

На стадии инициации проекта важным документом является концепция проекта. Разработка концепции включает анализ проблемы и потребности в проекте, сбор имеющихся данных, постановку целей и задач проекта, разработку концепций по отдельным функциям управления проектом. В этом документе необходимо четко сформулировать цели проекта, которые должны быть реалистичными и измеряемыми⁶⁸.

Мазур И.И. и Шапиро В.Д. в своей книге «Управление проектами» выделяют декларация о намерениях — документ, в котором инвестор

⁶⁷ Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. — М., 2011. — С. 26.

⁶⁸ Балашов А.И. Управление проектами. — М., 2013. — С. 251.

проводит оценку возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей проекта⁶⁹. Декларация содержит сведения об инвесторе, характеристику объекта строительства, ориентировочную потребность предприятия, источники финансирования и возможности использования готовой продукции. Декларацию пописывает инвестор (заказчик). Сам документ не предусматривает гриф утверждения. На основе декларации органы государственной власти и местного самоуправления могут устанавливать требования и условия, которые должны быть учтены при разработке предпроектной и проектной документации.

Технико-экономическое обоснование — документ, в котором формулируются выбор основных путей реализации проекта, его целесообразности для инвестора, определяются источники финансирования, проводится оценка возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей⁷⁰. Обоснование инвестиций является обязательным документом в том случае, если финансирование осуществляется полностью или частично из государственного бюджета Российской Федерации и ее внебюджетных фондов. Состав и содержание документа определяется по взаимному согласованию инвестора и проектной организации. Так, в обосновании инвестиций должны быть указаны цели инвестирования, характеристика объекта инвестирования, результаты предварительных исследований, данные о состоянии имеющихся ресурсов, сведения об участниках проекта, график осуществления проекта. Необходимо оформить приложения к технико-экономическому обоснованию: документы согласования (лист согласования или «визовой» экземпляр окончательной редакции проекта документа) и графический материал.

⁶⁹ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. — М., 2010. — 41.

⁷⁰ Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов. — М., 2011. — С. 86.

Презентация проекта является документом, в котором материал разрабатывается в соответствии с идеей проекта и должен достоверно и наглядно отражать его основные положения. Презентация проекта в обязательном порядке представляется на рассмотрение экспертной комиссии, созданной в профильном органе управления⁷¹. Презентация состоит из определенного набора слайдов. В презентации должна отражаться информация с такими заголовками:

1. Титульный лист (включает в себя название проекта, сведения об исполнителе проекта).

2. Описание ситуации «Как есть» (описывается ситуация, которая существует на данный момент, особое внимание уделяется тем моментам, которые необходимо переработать, либо указывается недостаток в чем-либо. Этот раздел необходим для того, чтобы наглядно показать, что именно нуждается в доработке или какие отрицательные стороны существуют, на что необходимо направлять проект).

3. Описание ситуации «Как будет» (показана ситуация, какой она будет в дальнейшем, после реализации проекта; могут быть включены графические изображения для демонстрации. Это необходимо для того, чтобы аудитория представляла, к какой конечной цели необходимо стремиться).

4. Цели и результат проекта (прописываются цели, которые необходимо достичь; результат, какой ожидается в итоге; требования к результату — критерии, которым он должен отвечать; пользователи результата проекта — круг лиц и организаций, на которых направлен реализованный проект).

5. Показатели эффективности проекта (критерии, по которым оценивается, насколько проект эффективен; показатели могут быть социальные, экономические, научно-исследовательские, иные: всё зависит от

⁷¹ Аньшин В.М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. — М., 2010. — С. 23.

направления проекта и заказчика; также имеются количественные и качественные единицы измерения).

6. Основные блоки работ проекта (слайд имеет, как правило, табличную форму; каждый проект разбивается на определенные блоки работ разной продолжительности; указываются их длительность и контрольные даты).

7. Бюджет проекта (в бюджете прописываются основные расходы, в основном они не конкретизированы и указаны по блокам; так же указываются необходимые денежные средства для осуществления этих видов работ и возможные источники финансирования).

8. Риски проекта (каждый проект предполагает наличие рисков, связанных с различными обстоятельствами; чтобы предупредить возможные проблемы необходимо предусмотреть каждый из возможных рисков, указав их предполагаемые последствия, возможные мероприятия по предупреждению наступления риска и действия в случае его наступления).

9. Команда проекта (следует указать основных членов рабочей группы проекта, какова их должность и какую роль в проведении проекта они выполняют; это необходимо для того, чтобы было видно, кто из участников за какой вид работы несет ответственность).

Правильно составленная и оформленная презентация позволяет не только наглядно донести до зрителей идею своего будущего проекта, но и показать, что инициатор проекта имеет четкое представление обо всех ключевых вопросах. Ведь презентация будет показана различной аудитории, и среди слушающих могут быть инвесторы, которые готовы будут выделить средства на реализацию проекта.

Паспорт проекта — документ, в котором закреплена основная информация по проекту (наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, плановые величины длительности, стоимости, объема работ, их качества). Оформление паспорта проекта

завершает этап инициации и является началом этапа планирования проекта⁷². Паспорт проекта должен содержать, как минимум, подробное описание всех этапов, в том числе длительность и результаты каждого из них; финансовые и натуральные показатели; план мероприятий с указанием ответственных участников за каждое из них; систему внутренней и внешней отчетности по проекту. Должен быть разработан обязательно механизм защиты и утверждения паспорта проекта руководителем перед тем органом, который контролирует исполнение проектов. Отчетность по проекту готовится в дальнейшем так, как указывается в паспорте.

План управления проектом — важный документ, в котором описываются плановые величины длительности, стоимости, объема работ и их качества. После утверждения плана управления проектом начинается этап его реализации. План проекта составляется после утверждения графика выполнения работ по проекту и включает: общую характеристику проекта, схему контроля и механизмы управления, организационную схему и структуру проекта, ожидаемый жизненный цикл проекта, основные результаты, затраты или использование ресурсов. План разрабатывается руководителем проекта совместно с рабочей группой, утверждается куратором проекта и председателем созданной экспертной комиссии по рассмотрению проектов. Этот документ является главным и определяющим при реализации проекта, он выполняет роль модели (плана) действий и прогноза состояния осуществления проекта и его окружения. План становится первичным источником информации по планированию, исполнению, мониторингу и управлению, а также закрытию проекта. План управления проектом может быть составлен в виде единого документа или совокупности логически связанных документов, но он непременно должен охватывать все компоненты управления проектом⁷³.

⁷² Балашов А.И. Управление проектами. — М., 2013. — С. 237.

⁷³ Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. — М., 2011. — С. 56.

План управления проектом включает в себя:

- планирование коммуникаций;
- планирование рисков;
- календарное планирование работ;
- планирование предметной области проекта;
- организационное планирование;
- планирование поставок и контрактов;
- планирование и прогнозирование изменений.

На основе общего плана проекта могут разрабатываться отдельно план управления предметной областью проекта, календарный план, план управления стоимостью и финансированием, план распределения работ, план управления качеством, план управления персоналом, план управления коммуникациями проекта, план управления рисками в проекте, график выполнения работ, график заключения контрактов. В ходе выполнения работ по проекту допустима детализация плана управления проектом. Она не должна сопровождаться изменением состава разделов или формы плана. Допустимо только увеличение объема разделов или изменение, уточнение приведенных параметров. План управления проектом является главным и определяющим в ходе реализации проекта. Он должен быть согласован и подписан участниками проекта, спонсором проекта и членами управления⁷⁴. План управления сферой действия проекта — важный дополнительный документ к плану управления проектом — определяет способы управления сферой действия, возможности изменения сферы действия и способы их включения в проект. Он устанавливает возможность возникновения данных изменений, их частоту и последствия.

Большое значение имеет устав проекта. Утверждение устава символизирует официальное начало существования проекта. Устав проекта составляется инициатором проекта или спонсором, не входящим в

⁷⁴ Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. — М., 2011. — С. 59.

организацию проекта и имеющим достаточные полномочия для финансирования проекта. Обычно составление устава проекта и авторизация проекта происходит за пределами организации проекта. В первую очередь, разработка устава проекта связана с документальным оформлением производственной необходимости, обоснованием проекта, пониманием потребностей заказчика и будущего продукта, услуги или результата, призванными удовлетворить эти потребности.

В уставе проекта (непосредственно или со ссылкой на другие документы) должна содержаться такая информация:

- цель проекта;
- требования, потребности, пожелания и ожидания заказчика, спонсора и других участников проекта;
- расписание контрольных событий проекта;
- требования к продукту, который является предметом проекта;
- отношения между участниками проекта;
- допущения и ограничения относительно организации и процесса;
- реальная бизнес-ситуация, планирование бюджета и информация об инвестициях⁷⁵.

Теперь обратимся к документированию следующей стадии жизненного цикла проекта — разработке проекта. Отношения главного исполнителя и заказчика регулируются контрактом, к которому должны прилагаться техническое задание (технические требования), рабочая программа и календарный план (можно прилагать план-график представления проектных материалов заказчику). Отношения головного исполнителя и соисполнителей регулируются следующими документами: договор между сторонами; смета расходов; дополнительное соглашение, которое включает календарный план и техническое задание. Договор между сторонами является основным документом, регулирующим вопросы взаимодействия исполнителей. В нем

⁷⁵ Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2010. — С. 201.

определяется: предмет договора; особые условия и форс-мажорные обстоятельства; стоимость работ; сроки исполнения работ по договору; права и обязанности сторон; юридические адреса; организационные вопросы; вопросы прав интеллектуальной собственности на результаты работы; порядок приемки работ; ответственность сторон; условия конфиденциальности; порядок выполнения работ; банковские реквизиты; подписи сторон. После заключения договоров необходимо подготовить приказ, которым будет официально закреплено начало проекта. В приказе не только фиксируется сам факт начала проекта и обозначается руководитель проекта, но и указывается состав рабочей группы. Приказ дает руководителю проекта полномочия для управления проектом, а также рабочей группой, в состав которой могут входить сотрудники, административно не подчиненные руководителю проекта⁷⁶.

Техническое задание — документ, в котором оговаривается набор требований к автоматизированной системе; он утверждается как заказчиком, так и исполнителем проекта. Техническое задание позволяет исполнителю понять суть задачи, показать заказчику примерный вид результата проекта, спланировать выполнение проекта и работать по намеченному плану; заказчику — требовать от исполнителя соответствия продукта всем условиям, оговорённым в соответствующих документах, а также выполнить попунктную проверку готового продукта, провести приёмочное тестирование⁷⁷.

Техническое задание должно оформляться в соответствии с ГОСТ 19.201-78 Единая система программной документации (ЕСПД). Техническое задание. Требования к содержанию и оформлению⁷⁸. Согласно данному стандарту, техническое задание должно содержать следующие разделы:

⁷⁶ Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. — М., 2010. — С. 114.

⁷⁷ Хелдман К. Профессиональное управление проектами. — М., 2012. — С. 306.

⁷⁸ ГОСТ 19.201-78 Единая система программной документации (ЕСПД). Техническое задание. Требования к содержанию и оформлению (введен в действие Постановлением

1. Введение;
2. Основания для разработки;
3. Назначение разработки;
4. Требования к программе или программному изделию;
5. Требования к программной документации;
6. Техничко-экономические показатели;
7. Стадии и этапы разработки;
8. Порядок контроля и приемки.

В зависимости от особенностей проекта допускается уточнять содержание отдельных разделов технического задания, вводить новые разделы или объединять некоторые из них. Также в техническое задание допускается включать приложения. Более подробному описанию разделов технического задания посвящен второй раздел указанного стандарта.

Ведомость изменений — документ, который предназначен для внесения корректировок в паспорт и план управления проектом. Как правило, является приложением к проекту. В строке «Ведомость изменений» указывается документ, в который вносятся изменения (паспорт проекта или план управления проектом), а также дата утверждения. Недопустимо вносить изменения в паспорт проекта и план управления проектом одной ведомостью. Наименование проекта должно совпадать с его наименованием в паспорте и плане управления проектом. Также в данном документе указывается номер проекта; фамилия, имя, отчество и должность автора, вносящего изменения. В графе «Раздел, пункт, графа» указываются номера раздела, пункта и графы соответственно, в которые вносятся изменения. В определенных пунктах указывается старая редакция текста и предлагаемая новая. Также необходимо указать причины, по которым вносятся данные корректировки. Данный документ подписывают куратор и руководитель проекта.

После утверждения ведомость изменений является неотъемлемой частью паспорта или плана, в которые были внесены изменения⁷⁹.

Большое значение имеет разработка рабочих заданий (рабочих планов), графиков и объемов работ, перечень управленческих мероприятий, перечень работ. Таким образом, на данной стадии жизненного цикла проекта основным документом остается план проекта, но в процессе детализации он дополняется комплексом других документов, определяющих взаимоотношения и распределение заданий между исполнителями, графиками выполнения работ, документами по управлению персоналом проекта и контролю за качеством работ⁸⁰.

Следующая стадия жизненного цикла проекта — выполнения проекта, она сопровождается объемным составом документации. Эти документы можно разделить на четыре группы (Рис 1.6).

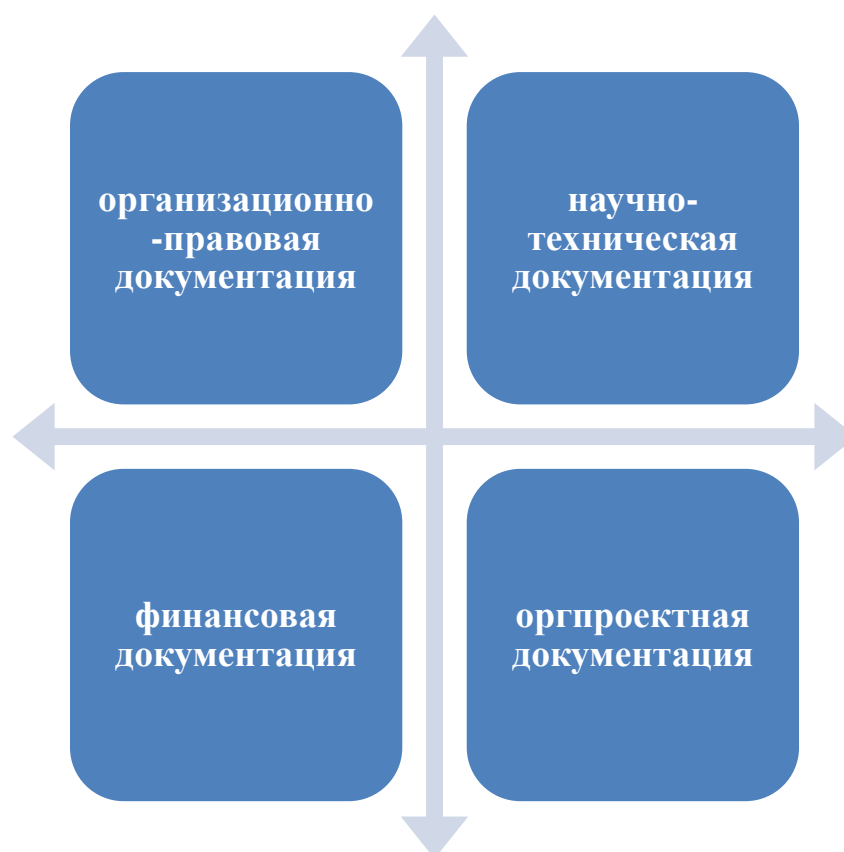


Рис. 1.6. Основные виды документов стадии «выполнение проекта»

⁷⁹ Светлов Н.М. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие. — М., 2010. — С. 125.

⁸⁰ Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2012. — С. 71.

К организационно-правовой документации относятся документы, регламентирующие ход проектных работ и организацию управления созданными для этого коллективами; комплекс договорной документации; документы, регулирующие вопросы приемки результатов работы и оплаты труда исполнителей.

В научно-технической документации должны фиксироваться основные результаты проведенной проектной работы. Формы отчетов о проектной деятельности закреплены в договорах, контрактах, а содержание определяется требованиями заказчика, изложенными в техническом задании⁸¹. Документация этой группы возникает в процессе проведения научно-исследовательских разработок, проектирования зданий и сооружений, организации промышленного производства, конструирования машин и механизмов, инженерно-геологических работ.

Важным компонентом является финансовая документация. К основным документами следует отнести финансовые разделы договоров и смету проекта. Кроме этого, все финансовые операции сопровождаются нормативными документами и стандартами, а также строго регламентированным государством составом финансово-расчетной и бухгалтерской документации.

Процесс сбора, обработки, анализа первичных данных об объекте проектирования отражает оргпроектная документация. Эта группа документов отражает положение дел в сфере действия проекта до начала проектирования и после внедрения результата проекта. К оргпроектной документации можно отнести: данные анкетирования, фотографии рабочего времени, графики, диаграммы, таблицы, схемы, математические модели, чертежи⁸². Состав оргпроектной документации зависит от применяемых методов проектирования: графических, матричных, математических,

⁸¹ Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. — М., 2013. — С. 202.

⁸² Балашов А.И. Управление проектами. — М., 2013. — С. 194.

описательных и т.д. Такие документы обычно включаются в отчеты в виде приложений.

В отдельную группу следует отнести документы, отражающие ход работы по проекту: переписка, протоколы и решения производственных совещаний, промежуточные информационные отчеты о ходе выполнения проекта. Такая документация имеет большое значение для накопления информации в процессе управления проектом в целях принятия решений руководством⁸³.

Важным документом завершающей стадии жизненного цикла проекта является итоговый отчет по проекту — документ, предназначенный для обобщения итоговых результатов проекта, оценки степени достижения цели проекта, использования выделенных ресурсов, факторов, повлиявших на реализацию проекта⁸⁴. Данный итоговый документ состоит из отчета о достижении цели и результатов проекта, отчетов по содержанию, рискам, бюджету, проекта, управленческим трудозатратам; включает в себя оценку реализации проекта и рекомендации для дальнейшей работы. Романова М.В. в учебном пособии «Управление проектами» также относит к данной стадии жизненного цикла следующие документы: акты и протоколы приемо-сдаточных испытаний, акты устранения недостатков, организационно-распорядительную документацию о сдаче проекта в эксплуатацию, сводный отчет по управлению рисками, решение о завершающей приемке, отчеты об опытной эксплуатации, окончательный отчет и документы о финансовых расчетах. Документация, которая создается, подписывается и утверждается на этом этапе, подтверждает окончание проекта, получение конечной цели, итогового продукта. Такие документы позволяют внедрять разработанный проект в нужном направлении.

Можно сделать вывод о том, что для реализации проектных задач управление проектами использует значительный по объему и различный по

⁸³ Войку И.П. Управление проектами. — Псков, 2013. — С. 76.

⁸⁴ Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие. — М., 2013. — С. 170.

составу комплекс документации, который представлен как документами унифицированных систем, так и документами, не входящими в такие системы. Состав необходимой документации зависит от стадии проекта. Используются документы, обязательные для каждого из этапов жизненного цикла проекта, а также имеется документация, которая носит вспомогательный, рекомендательный, характер.

2. АНАЛИЗ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ НИУ «БЕЛГУ»

2.1. Характеристика Центра проектного управления

Центр проектного управления НИУ «БелГУ» — это учебно-научное структурное подразделение Высшей школы управления (далее — ВШУ). ВШУ, в свою очередь, является учебно-научным подразделением Института управления НИУ «БелГУ». Школа была создана 01 июля 2010 года на базе учебно-научного инновационного комплекса «Управленческие кадры»⁸⁵.

Совместно с Белгородским областным фондом поддержки малого и среднего предпринимательства Высшая школа управления реализует тренинговые и образовательные программы для начинающих и потенциальных предпринимателей Белгородской области. ВШУ участвует в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (профессиональная переподготовка и повышение квалификации). Сотрудники Школы занимаются разработкой и внедрением программы Мастер делового администрирования — Master of business administration (MBA). Высшая школа управления реализует консалтинговые проекты и программы в сфере проектного управления в органах исполнительной власти совместно с органами власти Белгородской области и бизнес-структурами. Занимается организацией деятельности Клуба кадровиков, проведением Межрегионального кадрового форума. С 2012 года ВШУ способствует внедрению в деятельность НИУ «БелГУ» технологий проектного управления. Технологии включают в себя профессиональную

⁸⁵ Высшая школа управления [сайт]. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 09.10.2015).

подготовку преподавателей, сотрудников и студентов; разработку и поддержку во внедрении проектов сотрудников вуза; проведение ежегодной молодёжной проектной школы «Пегас». С 2013 года Высшей школой управления ведётся сотрудничество с ведущими профессиональными и экспертными сообществами (Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) и Национальной ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ»), что даёт сотрудникам и слушателям ВШУ новые возможности в совершенствовании профессиональной деятельности и реализации проектов⁸⁶.

В настоящее время Высшая школа управления имеет хорошую учебно-исследовательскую базу. В ВШУ находится качественный, профессиональный, состав преподавателей и тренеров. Имеется новейшая система электронной и информационной поддержки обучающихся (система E-learning). Обучение студентов, будущих управленцев для органов государственного и муниципального управления и экономики, ведётся достаточно качественно и имеет, в основном, практическую направленность.

Высшая школа управления сегодня — это 8 программ профессиональной переподготовки, более 30 программ повышения квалификации, семинаров и тренингов по основным направлениям деятельности.

Ежегодно в ВШУ реализуются следующие программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации:

- Мастер делового администрирования — Master of business administration (МВА);
- Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства (экономика и управление предприятием, менеджмент в сфере инноваций, развитие предпринимательства);
- Маркетинг;

⁸⁶ Ведущие направления деятельности ВШУ [сайт]. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 05.10.2015).

- Финансовый менеджмент;
- Управление проектами;
- Управление персоналом;
- Государственное и муниципальное управление;
- Ораторское мастерство: как говорить убедительно и красиво
- Технологии результативного управления⁸⁷.

Высшая школа управления возглавляется исполнительным директором, назначаемым и освобождаемым от должности приказом ректора по представлению директора Института управления. Полномочия исполнительного директора ВШУ регламентируются соответствующей должностной инструкцией⁸⁸.

Предметом деятельности ВШУ является:

- реализация дополнительных профессиональных программ дополнительного образования;
- проведение научных исследований;
- учебно-методическое обеспечение и организационное управление учебным процессом по дополнительным профессиональным программам;
- организация и проведение научных, научно-практических семинаров, конференций, школ;
- формирование профессиональных ассоциаций и сообществ;
- приносящая доход деятельность (оказание образовательных услуг; выполнение научно-методических и учебно-методических работ; выполнение аналитических, фундаментальных, и прикладных научно-исследовательских работ, создание результатов интеллектуальной деятельности; создание и ведение информационных баз, обработка данных, подготовка аналитических обзоров; организация и проведение стажировок в

⁸⁷ Ведущие направления деятельности ВШУ [сайт]. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 05.10.2015).

⁸⁸ Должностная инструкция исполнительного директора Высшей школы управления Института управления НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 09.04.2014 №309-ОД). — Белгород, 2014. — 5 с.

Российской Федерации и за рубежом, направление на обучение за пределы РФ; осуществление международного сотрудничества; рекламная деятельность; оказание консультационных, маркетинговых и информационных услуг; деятельности в области права, бухгалтерского учета и аудита).

Высшая школа управления осуществляет международное сотрудничество, реализует совместные проекты, приглашает иностранных специалистов и студентов. Так, в положении о Высшей школе управления НИУ «БелГУ» сказано, что развитие международных связей по направлению деятельности ВШУ – одна из функций данного структурного подразделения⁸⁹.

Помимо названной, к функциям ВШУ относятся следующие:

- организация учебной, методической и научно-исследовательской работы;
- организация повышения квалификации и профессиональной подготовки и переподготовки работников;
- планирование работы по всем направлениям деятельности ВШУ и организация отчетности по итогам исполнения;
- организация документационного обеспечения деятельности Высшей школы управления;
- проведение работ по развитию и модернизации материально-технической базы⁹⁰.

В своей структуре Высшая школа управления имеет два отдела и два центра: отдел образовательных программ, отдел маркетинга, центр профессионального развития кадров регионального управления и центр проектного управления.

⁸⁹ Положение о Высшей школе управления Института управления НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 14.11.2014 №1040-ОД). — Белгород, 2014. — 9 с.

⁹⁰ Там же.

Переходя к рассмотрению Центра проектного управления необходимо отметить роль в деятельности ВШУ остальных структурных подразделений. Отдел образовательных программ способствует повышению квалификации и профессиональной переподготовке управленческих кадров по различным аспектам профессиональной деятельности. Отдел маркетинга занимается маркетинговой деятельностью Высшей школы управления, проведением исследования главных факторов, которые формируют динамику потребительского спроса на образовательные услуги, оказываемые ВШУ, организацией разработки стратегии проведения маркетинговых кампаний.

Центр профессионального развития кадров регионального управления в рамках программы профессионального развития государственных и муниципальных служащих Белгородской области осуществляет программы дополнительного профессионального образования⁹¹.

Центр проектного управления НИУ «БелГУ» (далее — ЦПУ) был создан 30 июля 2012 года в целях повышения эффективности и результативности деятельности, организованной по принципу управления проектами в НИУ «БелГУ»⁹².

Центр проектного управления занимается разработкой документов, регламентирующих организацию проектной деятельности НИУ «БелГУ», организацией экспертизы проектов, методической поддержкой инициаторов и руководителей проектов, информационным сопровождением проектной деятельности, администрированием реализуемых проектов, научной и учебной работой в области проектного менеджмента, выполнением функций проектного офиса⁹³.

ЦПУ осуществляет следующие виды деятельности:

⁹¹ Структура Высшей школы управления [сайт]. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 05.10.2015).

⁹² Приказ и.о. ректора НИУ «БелГУ» от 30.07.2012 №495-ОД «О создании Центра управления проектами в НИУ «БелГУ». — Белгород, 2012. — 2 с.

⁹³ Проектное управление ВШУ НИУ «БелГУ» [сайт]. Режим доступа — URL: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/> (дата обращения: 05.10.2015).

- организация создания, планирования, исполнения, контроля и завершения проектов в НИУ «БелГУ»;
- организационная и методическая поддержка проектной деятельности в университете;
- администрирование информационных систем поддержки проектной деятельности;
- подготовка к печати и издание учебно-методической литературы, научных и научно-практических журналов, тематических научных сборников, научных трудов, монографий, материалов конференций;
- подготовка, издание, реализация электронных версий учебно-методической литературы и периодических изданий по профилю деятельности Центра;
- экспертиза проектов, предлагаемых к реализации в НИУ «БелГУ»;
- фундаментальные и прикладные научные исследования в области проектного управления;
- организация распространения и реализация учебной, специальной, научной, справочной и методической литературы;
- оказание консультационных и информационных услуг;
- организация и проведение научных семинаров, конференций и симпозиумов⁹⁴.

Основными целями и задачами деятельности Центра проектного управления являются:

- принятие решений об инициации новых проектов в НИУ «БелГУ»;
- мониторинг хода реализации текущих проектов;

⁹⁴ Положение о Центре проектного управления Высшей школы управления ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 7 с.

- принятие решений по проведению независимой экспертизы решения или проекта;
- методическая поддержка руководителей проектов НИУ «БелГУ»;
- рассмотрение предложений по улучшениям, рационализаторских предложений в рамках проектной деятельности;
- принятие решений о целесообразности привлечения других организаций к реализации проектов;
- организация проведения экспертизы проектов НИУ «БелГУ»;
- принятие решений по ключевым вопросам реализации проектов НИУ «БелГУ»;
- поддержка информационной системы управления проектной деятельностью;
- ведение информационной базы проектной деятельности;
- утверждение требований к оформлению и уровню документирования проектов НИУ «БелГУ»;
- организация и проведение фундаментальных и прикладных научных исследований по актуальным и перспективным проблемам развития региона, национальной экономики и корпоративного управления.

Центр проектного управления занимается научной и учебной деятельностью. Учебный процесс организуется на базе учебных подразделений Высшей школы управления. Центр реализует дополнительные образовательные программы профессиональной переподготовки кадров в области проектного управления, программы повышения квалификации, программы довузовского образования, а также другие дополнительные образовательные программы. На базе кафедр и иных учебных и научных подразделений БелГУ организуется научно-исследовательская работа Центра

проектного управления, которая регламентируется общим тематическим планом научно-исследовательских работ Высшей школы управления⁹⁵.

На момент 26 декабря 2013 года 21 проект находился в реализации и 2 проекта уже было закрыто. (Необходимо сказать, что проекты изначально рассчитаны на определенный период времени, и сам процесс закрытия проекта является важным аспектом управления проектом. Закрытие проекта подразумевает под собой окончательное рассмотрение всех проблем, озвученных на начальной стадии проекта; получение необходимого результата или доказательства того, что дальнейшая реализация проекта невозможна; освобождение команды проекта от работы; официальное принятие со стороны заказчика итоговой работы; использование полученных данных и навыков в дальнейшей работе; подведение итогов; сдача документов по проекту в архив. В итоге создается отчет о закрытии проекта, формально описывающий степень успешности проекта; соответствие заявленным показателям и затратам; достижение поставленных целей). В 2014 году в реализации находилось 11 проектов и 9 были закрыты. В декабре 2015 года 13 проектов в реализации, 11 проектов закрыто (Рис. 2.1). Всего за три года работы ЦПУ было реализовано и закрыто 22 проекта.

⁹⁵ Положение о Центре проектного управления Высшей школы управления ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 7 с.

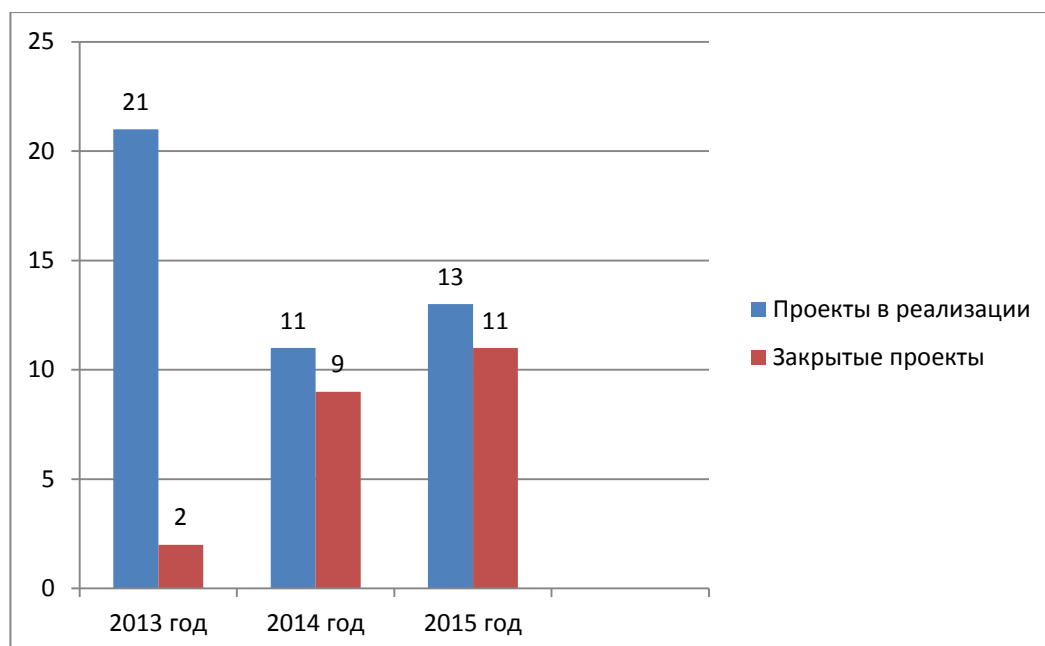


Рис. 2.1. Динамика реализации проектов Центром проектного управления в 2013-2015 гг.

Помимо того, что суммарно с каждым годом Центром проектного управления открывается всё большее число проектов, также увеличивается и число закрытых проектов. На основании этих данных можно сделать вывод о том, что Центр ведет активную проектную работу, открывая различные по характеру проекты, качественно их выполняя, так как доверие к Центру со стороны заказчиков остается на таком же высоком уровне. Таким образом, Центр проектного управления развивается, а с увеличением числа реализованных проектов объем документации также увеличивается.

В основном, Центром проектного управления реализовываются инновационные (32%), научно-исследовательские (29%), образовательные (16%) и социальные (14%) проекты. В меньшей степени — инвестиционные (5%) и технические (4%) (Рис. 2.2). Это связано с тем, что ЦПУ является структурным подразделением высшего учебного заведения. То есть Центр направляет свои возможности на развитие проектов научного, учебного, образовательного характера как на основные направления деятельности университета. Немалую роль играет и тот факт, что в Белгородской области большое внимание уделяется социальным программам, поддержке разных слоев населения; поддерживается развитие частного предпринимательства;

финансируются инновационные разработки и т.п. Все эти факторы непосредственно влияют на тематику разрабатываемых проектов.

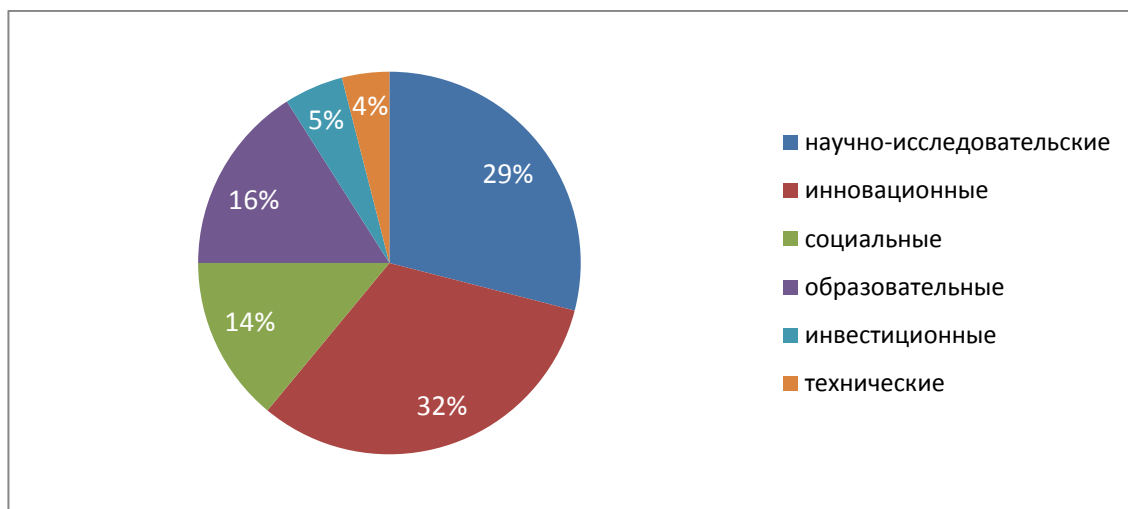


Рис. 2.2. Классификация проектов (по типу), реализуемых Центром проектного управления

Рассматривая разрабатываемые в ЦПУ проекты по характеру (уровню участников), следует отметить, что из названных ранее четырех типов большее внимание уделяется территориальным (41%) и местным (27%) проектам. Реализуются также, но в меньшей степени, проекты государственного (20%) и международного (12%) уровней (Рис. 2.3). Ведь ЦПУ ведет свою работу не только на территории Белгородской области; в своей деятельности он затрагивает и другие субъекты Российской Федерации, а также страны СНГ и ближнего зарубежья. Например, Школа проектного управления «Пегас», для участия в которой приглашаются студенты и молодые ученые со всей России и других стран.

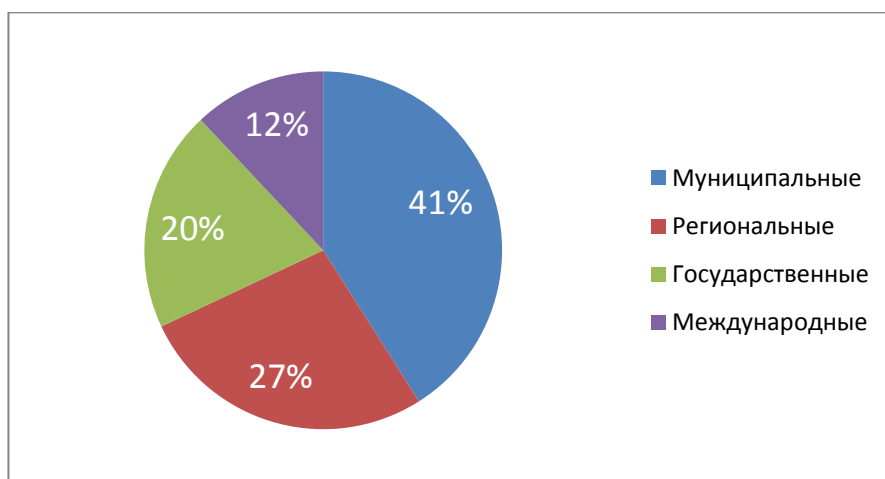


Рис. 2.3. Классификация проектов, реализуемых Центром проектного управления, по характеру (уровню участников)

Как правило, характер целевой задачи большинства разрабатываемых и реализуемых в ЦПУ проектов образовательный (38%), инновационный (32%) и реформирование (21%). В меньшей степени реализуются проекты маркетингового характера целевой задачи (9%). Как и в описанных выше случаях, это связано с работой ЦПУ как структурного подразделения и с разрабатываемыми программами в данной области (Рис. 2.4).

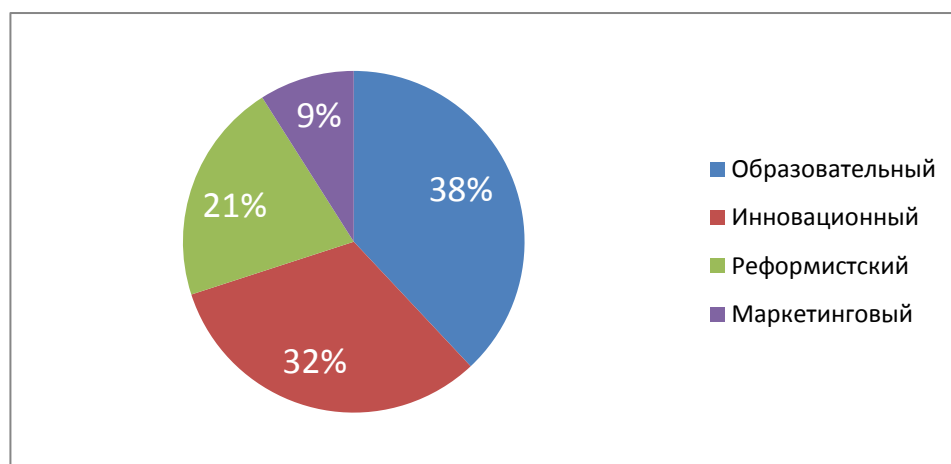


Рис. 2.4. Характер целевой задачи проектов, разрабатываемых в Центре проектного управления

В штатном расписании указано, что в Центре проектного управления работают 5 сотрудников: начальник ЦПУ и менеджеры Центра⁹⁶.

Согласно должностной инструкции начальник Центра проектного управления Института управления занимается планированием, организацией, контролем, оценкой, мониторингом учебной, учебно-методической, научно-методической, научной и научно-исследовательской работы. Контролирует оформление проектной документации и жизненный цикл проектов. Анализирует результаты проектной деятельности и принимает меры по необходимому совершенствованию. Он имеет право участвовать в обсуждении и решении вопросов деятельности Центра, запрашивать у

⁹⁶ Штатное расписание Центра проектного управления на 2014 год (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 1 с.

уполномоченных лиц документы, необходимые для осуществления проектной деятельности⁹⁷.

К должностным обязанностям менеджера Центра проектного управления относится осуществление руководства проектной работой в Центре, обеспечение составления и подготовки необходимой документации, контроль выполнения уполномоченными лицами своих обязанностей, касающихся осуществления жизненного цикла проекта, расписаний учебных занятий, внесение предложений директору Центра о совершенствовании проектной деятельности. Менеджер имеет право участвовать в обсуждении и решении вопросов, касающихся деятельности Центра и управления проектами, запрашивать у руководителей структурных подразделений и иных специалистов информацию и документы, необходимые для ведения проектной деятельности и оформления документации⁹⁸.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что Центр проектного управления является не только структурным подразделением НИУ «БелГУ», он сотрудничает с организациями и вузами близлежащих стран. ЦПУ ведет свою работу не так давно, но уже смог заслужить признание, доверие и уважение. Реализуемые им проекты выполняются качественно и в установленные сроки. А разрабатываемые программы привлекают всё большее число обучающихся. Центр проектного управления активно сотрудничает с российскими и зарубежными вузами, учебными центрами, научно-исследовательскими учреждениями, занимающимися учебной и научной работой по аналогичной проблематике. Центр вправе от имени университета вступать в российские и международные объединения и ассоциации, заключать договоры и соглашения с зарубежными и российскими вузами, а также иными центрами бизнес-образования и научно-

⁹⁷ Должностная инструкция начальника Центра проектного управления Института управления (утв. приказом ректора от 08.04.2014 № 297-ОД). — Белгород, 2013. — 5 с.

⁹⁸ Должностная инструкция менеджера Центра проектного управления Института управления (утв. приказом ректора от 08.04.2014 № 297-ОД). — Белгород, 2013. — 5 с.

исследовательскими учреждениями по вопросам, которые касаются его деятельности.

2.2. Анализ документирования деятельности Центра проектного управления

Главным локальным документом, который регулирует работу ЦПУ (помимо Устава университета, Правил внутреннего трудового распорядка), является Положение о Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ», которое дает общую характеристику Центру, отражает цели и задачи его деятельности, а также организационную структуру (далее — Положение)⁹⁹. Текст разделен на разделы:

1. Общие положения (в разделе речь идет о юридическом статусе ЦПУ, финансировании его деятельности, сотрудничестве с российскими и зарубежными вузами).

2. Цели и задачи (одной из основных задач ЦПУ является принятие основных решений по ключевым вопросам реализации проектов НИУ «БелГУ», мониторинг хода реализации проектов, организация проведения экспертизы проектов университета; помимо этого, в разделе перечислены основные виды деятельности, осуществляемые ЦПУ: организация проектной деятельности в НИУ «БелГУ», организация жизненного цикла разрабатываемых проектов, проведение научных исследований в области проектного управления).

3. Учебная и научная деятельности ЦПУ (в разделе говорится об организации и регламентации учебного процесса, о реализации образовательных программ, осуществлении научно-исследовательских работ;

⁹⁹ Положение о Центре проектного управления Высшей школы управления ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 7 с.

так, ЦПУ реализует дополнительные образовательные программы профессиональной переподготовки кадров в области проектного управления различные по срокам и формам обучения, а также программы довузовского образования и повышения квалификации).

4. Управление ЦПУ (в разделе говорится о том, непосредственное руководство деятельностью Центра осуществляет директор, должность которого замещают лица из числа сотрудников университета; директор организует деятельность ЦПУ и контролирует ее качество, руководит работой, направленной на составление текущих и перспективных планов деятельности ЦПУ).

5. Утверждение положения и внесение в него изменений (дополнений) (в разделе сказано, что изменения и дополнения к положению принимаются Ученым советом университета и утверждаются ректором).

6. Прекращение деятельности ЦПУ (в заключительном разделе говорится, что реорганизация Центра, его ликвидация производится университетом в порядке, предусмотренном законодательством РФ и Уставом НИУ «БелГУ»).

Документ имеет следующие реквизиты: наименование вида документа, заголовок к тексту, место издания, гриф утверждения, оттиск печати, текст. Отсутствуют реквизиты: наименование организации, подпись. Положение оформляется с титульным листом.

Если провести анализ наименования вида документа (Положение о Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ») и его содержания, то можно сделать вывод о том, что эти реквизиты не соответствуют друг другу.

Так, если это положение о структурном подразделении, то рассматриваемый документ должен иметь следующие разделы: «Общие положения», «Структура», «Задачи», «Функции», «Права», «Ответственность», «Взаимоотношения».

Основным документом, регулирующим проектную деятельность Центра проектного управления является Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ», который был разработан с целью формализации основных

этапов управления Проектами в университете¹⁰⁰. Регламент — это организационно-правовой документ, в котором пошагово описывается определенный процесс с момента его начала до завершения¹⁰¹.

Текст документа включает в себя разделы, разбитые на пункты и подпункты. Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» состоит из семи разделов:

1. Общие положения
2. Этап инициации проекта
3. Этап планирования проекта
4. Стадия исполнения, мониторинга и контроля проекта
5. Закрытие проекта
6. Хранение документов проекта
7. Заключительные положения

В разделе «Общие положения» названа цель разработки регламента (формализации основных этапов управления проектами в НИУ «БелГУ»), перечислены этапы управления проектами, указаны проектные документы, сопровождающие каждый из этапов.

В разделе «Этап инициации проекта» описаны правила оформления и заполнения инициативной заявки. Сказано, что возможно отсутствие инициативной заявки в том случае, если имеется резолюция ректора НИУ «БелГУ» (либо лица его заменяющего) об открытии проекта или соответствующей программы.

В разделе «Этап планирования проекта» говорится, что план управления проектом является обязательным документом, характеризующим блок работ по планированию проекта и описывающим плановые величины длительности, стоимости, объема работ и их качества. Этот раздел посвящен разработке, утверждению, заполнению плана.

¹⁰⁰ Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 16.02.2013 № 9). — Белгород, 2013. — 45 с.

¹⁰¹ Кожанова Е.Н. Составляем регламент // Секретарь-референт. — 2014. — № 9. — С. 18.

Четвертый раздел «Стадия исполнения, мониторинга и контроля проекта» посвящен стадиям выполнения работ (осуществляется рабочей группой проекта под управлением руководителя проекта согласно календарному плану-графику работ), корректировки проекта (включает внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих воздействий). В этом же разделе говорится об этапах реализации, мониторинга и контроля проекта, о заполнении ведомости изменений, а также отчетов о реализации проекта и об окончании блока работ проекта.

Пятый раздел «Закрытие проекта» посвящен этапу как закрытия проекта, так и заполнению итогового отчета. Говорится, что завершается данный этап руководителем проекта совместно с администратором проекта. В это же время оформляются права заказчика на результаты проекта; выполняется завершение обязательств, которые возникли в ходе управления проектом; расформировывается организационная структура проекта; осуществляется принятие решения о премировании участников команды проекта.

В шестом разделе «Хранение документов проекта» говорится, что вся проектная документация после закрытия проекта подлежит хранению в электронном виде в архиве системы поддержки проектной деятельности, в то время как оригиналы документов хранятся в Центре управления проектами в бумажном виде.

В разделе «Заключительные положения» сказано, что данный регламент, а также все изменения и дополнения к нему утверждаются приказом ректора университета.

Перейдем к анализу данного регламента. Документ оформлен на общем бланке университета.

Основными реквизитами регламента являются: наименование организации; наименование вида документа; заголовок к тексту; текст документа; гриф утверждения; визы согласования и ознакомления¹⁰².

Наименование организации включает в себя полное наименование университета и сокращенное, которое указывается ниже в скобках. Наименование вида документа — «Регламент». Заголовок к тексту — «управления проектами в НИУ «БелГУ»». Гриф утверждения включает в себя слово «УТВЕРЖДЕН» (указывается прописными буквами) и наименование документа, его дату и регистрационный номер, на основании которого регламент утвердили (приказом ректора).

Формы проектных документов являются приложениями к данному регламенту и располагаются после основного текста.

Приложение №1. Инициативная заявка на открытие проекта.

Приложение №2. Паспорт проекта.

Приложение №3. План управления проектом.

Приложение №4. Ведомость изменений.

Приложение №5. Отчет об окончании блока работ проекта.

Приложение №6. Итоговый отчет по проекту.

Инициативная заявка имеет следующие реквизиты: наименование вида документа, заголовок к тексту, текст. Текст состоит из разделов, каждый из которых содержит определенные пункты. Разделы: инициатор проекта (общие сведения); краткое описание проекта; приложения к инициативной заявке. Пункты включают в себя свободные поля для заполнения. В первом разделе указываются следующие сведения: фамилия, имя, отчество инициатора проекта; должность с полным наименованием организации и его контактные данные. Во втором разделе инициативной заявки указываются предполагаемое наименование проекта; формальное основание для его

¹⁰² ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 03 марта 2003 г. №65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

открытия; сведения о проблеме, пользе и результатах проекта; даты начала и окончания работ; степень проработанности проекта. Третий раздел посвящен сведениям о приложениях к инициативной заявке. Имеется варианты выбора: бизнес-план, техническое задание и «другое», где заполняющий сам вписывает прилагаемый документ.

Таким образом, инициативная заявка является первым документом, который составляется в начале разработки проекта. Она содержит общую информацию об инициаторе и проекте, которая более подробно будет раскрываться в следующих документах регламента.

Следующее приложение к регламенту — паспорт проекта. Данный документ имеет следующие реквизиты: наименование вида документа, регистрационный номер, гриф утверждения, заголовок к тексту, текст документа, визы согласования, оттиск печати.

Паспорт оформляется с использованием титульного листа, на котором отражаются сведения о кураторе, утверждающем паспорт, инициаторе и руководителе проекта. Указывается полное наименование проекта, а также идентификационный номер. Текст паспорта состоит из разделов, каждый из которых оформляется в табличной форме на отдельных листах формата А4. Текст документа включает в себя следующие разделы (с указанием содержащейся в них информации):

1. Общие сведения о документе. В данном разделе заключается следующая информация:

- основание для составления документа (указывается, на основании каких документов составляется паспорт проекта);
- назначение документа (в основном, паспорт проекта составляется в целях регламентации взаимодействия между основными участниками проекта, закрепления полномочий и ответственности каждой из сторон в связи с реализацией проекта);

- количество экземпляров и место хранения (паспорт выпускается в трех экземплярах, которые должны храниться, соответственно, у инициатора проекта, руководителя проекта и заказчика);
- содержание (перечисляются подразделы и пункты, в которых раскрывается информация о группе управления проектом, основаниях для его открытия, целях и предполагаемых результатах, ограничениях и возможных допущениях, критерии успешности);
- изменения (изменения вносятся путем оформления ведомости изменений, которая подписывается в двух экземплярах руководителем проекта и представителем заказчика; в данном пункте лишь делается отметка об их наличии (цель изменению не подлежит));
- номер инициативной заявки (присваивается порядковый номер после утверждения паспорта куратором);
- направление стратегии развития НИУ «БелГУ» (качественно определенное одно из направлений развития университета, касающееся его сферы деятельности и системы взаимоотношений, входящих в компетенцию вуза).

2. Группа управления проектом. В данном разделе указывается следующая информация:

- название и реквизиты организаций заказчика, исполнителя, инвестора (указываются полное наименование организации, а также юридический и фактический адрес организации (в случае отличия); если заказчиком или исполнителем являются не организация, а физическое лицо, то данная позиция остается незаполненной);
- ФИО, должность, контактные данные представителя (куратора, руководителя проекта, спонсора) указываются полностью, без сокращений;
- наименование и реквизиты документа, подтверждающего участие представителя в проекте (указывается наименование и реквизиты распоряжения (приказа) о назначении представителя участником проекта).

Информация раздела структурирована, представлена в табличном виде и удобна для заполнения.

3. Цель и результат проекта. В данном разделе указывается следующая информация:

- цель проекта (указывается цель, которую необходимо достичь по факту окончания проекта. Измеримую цель следует формулировать на основе технологии постановки целей SMART: *технология постановки SMART-целей является наиболее известной и эффективной методикой.* Акроним «SMART» означает «умный» с оттенком «хитрый». Данную аббревиатурой ввел Питер Друкер в 1954 г. SMART содержит в себе 5 критериев постановки целей: specific — конкретная, measurable — измеримая, achievable — достижимая, realistic — реалистичная, timed — определенная по времени)¹⁰³;
- способ достижения цели (указываются возможные оптимальные виды деятельности, которые помогут достичь цели);
- результат проекта (материальный/нематериальный объект или новое состояние, которое он достигнет после успешного завершения проекта);
- критерии приемки результата проекта (в данном пункте указывается кто, кому, на каком основании сдает полученный результат на приемку; в какой форме проходит приемка и по каким критериям);
- требования к результату проекта (указываются качественные и количественные характеристики результата в графе «требования»; а в графе «вид подтверждения» прописывается вид документа, который подтверждает представителю заказчика выполнение требования);
- пользователи результата проекта (область применения, круг потребителей результатов выполненного проекта).

¹⁰³ Постановка целей по технологии SMART [сайт]. Режим доступа — URL: <http://nvstman.com/77> (дата обращения: 12.02.2016).

4. Ограничения и допущения проекта. В данном разделе указывается следующие ограничения и допущения проекта:

- по бюджету (указывается общая сумма, которую предполагается потратить на реализацию проекта в «тыс. руб.»);
- источники финансирования (указываются собственные средства организации, источники целевого бюджетного финансирования, иные привлекаемые средства и их размер); считаю целесообразным включить информацию, содержащуюся в этом пункте, в предыдущий, так как они схожи по направленности рассматриваемого вопроса;
- по времени (указываются даты начала и окончания проекта); считаю, что следует также обозначать и даты контрольных точек, то есть сроки, к которым должны быть сданы те или иные виды работ;
- прочие ограничения и допущения (участники проекта сами определяют, какие еще имеются ограничения в разработке проекта и в чем они проявляются и измеряются).

Раздел содержит подробный перечень имущественных и неимущественных ограничений, допущений и источников финансирования проекта, информация структурированная, краткая и точная.

5. Критерии успешности проекта (раздел показывает, как будет оцениваться успешность проекта). В данном разделе выделены следующие критерии:

- по бюджету (необходимо указать, на сколько рублей возможно отклонение от «базового» ограничения бюджета для того, чтобы считать проект успешным);
- по срокам (количество допустимых отклонений количества дней или месяцев относительно установленного окончания проекта);
- по результату (составляет 55% успеха);
- по требованиям к результату.

Информация паспорта проекта представлена в табличной форме для удобного заполнения необходимых полей. Можно сказать, что паспорт является механизмом планирования проекта, моделью, по которой будет вестись работа, направленная на достижение целей и получение результата, будут осуществляться взаимодействия и прогнозирование возможных рисков.

Третье приложение — план управления проектом — также оформляется с титульным листом и имеет следующие реквизиты: гриф утверждения, наименование вида документа, заголовок к тексту, регистрационный номер, оттиск печати, текст, визы согласования. В поле «УТВЕРЖДАЮ (куратор)» указывается должность, фамилия, имя, отчество куратора проекта. Ставится его подпись и дата согласования документа. Помимо этого титульный лист содержит поле «ПОДГОТОВИЛ (руководитель проекта)», где указывается должность, фамилия, имя, отчество руководителя проекта. Также ставится его подпись и дата подготовки документа.

Текст плана управления проектом содержит разделы, включающие следующие пункты:

1. Общие сведения о документе. В разделе указывается следующая информация:

- основание для составления документа (основанием являются положение и регламент управления проектами в НИУ «БелГУ»);
- назначение документа (основное назначение плана — детализация паспорта проекта и инициация блока работ по планированию проекта, с точки зрения человеческих, финансовых и временных ресурсов);
- количество экземпляров и место хранения (выпускается в 2-х экземплярах, которые должны храниться у руководителя проекта и представителя заказчика; при необходимости возможно изготовление дополнительных копий для участников рабочей группы проекта);
- содержание (перечисляются все имеющиеся в плане разделы);

- изменения (изменения в плане также выполняются путем оформления ведомости изменений, которая подписывается руководителем проекта и представителем заказчика в двух экземплярах; а в данной строке указывается наличие или отсутствие такой ведомости).

2. Календарный план-график работ по проекту содержит код и название задачи (задача может состоять из подзадач); длительность, даты начала и окончания работ каждой из задач, а также суммарную длительность и крайние даты всех работ по проекту. То есть, данный раздел содержит перечень основных этапов работ, которые планируется выполнить в рамках проекта.

3. Бюджет проекта (раздел включает в себя план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении). Возле наименования каждой из задач прописываются сведения о бюджетных и внебюджетных (собственные и заемные) средствах финансирования. А также графы «итога» определяют общую сумму затрат по всем источникам финансирования как конкретно по каждой из задач, так и по проекту в целом.

4. Перечень контрольных событий проекта содержит перечень событий, которые играют существенную роль в реализации проекта; планируемые даты наступления этих событий; перечень документов, подтверждающих результат каждого из событий.

5. Риски проекта представляют собой события, причины, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта и несут отрицательные последствия. В данном разделе перечисляются такие возможные события (возникновение которых способно оказать влияние на ход выполнения работ по проекту и нести негативные последствия для всего проекта), ожидаемые последствия наступления риска (последствия, которые наступают в результате возникновения предполагаемого риска), мероприятия по предупреждению наступления риска (действия должны быть включены в календарный план), действия в случае наступления риска (мероприятия, которые должны быть предприняты при наступлении риска). В разделе должны содержаться как стандартные риски для всех проектов, так и

специфичные риски конкретного проекта. Рискам подвержен каждый разрабатываемый проект, независимо от его направления и масштаба.

6. Рабочая группа проекта: раздел содержит информацию о лицах, входящих в рабочую группу (ФИО, основное место работы, должность), их роль в проекте (в соответствии с выполняемыми работами в проекте), трудозатраты (суммарное число часов/дней, которое необходимо выделить для реализации необходимых работ по проекту относительно каждого из членов рабочей группы), основание и условия участия в проекте (наименование, дата и номер документов, являющихся основанием для того, чтобы включить лицо в рабочую группу).

7. Матрица ответственности (представляет собой табличную форму, в которую заносятся основные виды работ и должностные лица, ответственные за эти виды работ).

8. Планирование коммуникаций (в табличной форме указано, какая информация передается, а также кто, кому, когда и как ее передает).

Следующий рассматриваемый документ — ведомость изменений — имеет реквизиты: наименование вида документа, дата документа, заголовок к тексту документа, регистрационный номер, текст, визы согласования, оттиск печати.

Текст документа представляет собой табличную форму, содержащую следующие графы: порядковый номер, раздел (пункт, графа), куда вносятся изменения, старая редакция текста, новая редакция текста, причины изменений. Таким образом, ведомость изменений может оформлять по одной и той же форме для паспорта проекта, плана управления проектом и итогового отчета.

Пятый изучаемый документ, включенный в приложение регламента — отчет об окончании блока работ проекта. Он содержит информацию о сроках выполнения работ, результаты по контрольным событиям, трудозатраты участников рабочей группы, затраченный бюджет. Все данные предоставляются за отчетный период. Основные реквизиты отчета:

наименование вида документа, заголовок к тексту, текст, регистрационный номер документа, визы согласования.

Заключительное рассматриваемое приложение регламента — итоговый отчет по проекту — оформляется с титульным листом и имеет следующие реквизиты: гриф утверждения, наименование вида документа, заголовок к тексту, текст, регистрационный номер, оттиск печати, визы согласования. Также имеется поле «ПОДГОТОВИЛ (руководитель проекта)», в котором представлена информация о руководителе (должность, фамилия, имя, отчество), его подпись и дата.

Текст итогового отчета также включает разделы, оформленные в табличной форме, в которых содержится следующая информация:

1. Общие сведения о документе. Данный раздел включает в себя:

- назначение документа (предназначен для подведения итогов реализации проекта);
- количество экземпляров и место хранения (выпускается в двух экземплярах, которые хранятся у руководителя проекта и представителя заказчика соответственно);
- содержание (перечисляются разделы, которые включает в себя итоговый отчет);
- основание для составления документа (как правило, основанием для составления являются положение и регламент об управлении проектами в НИУ «БелГУ»).

2. Отчет по содержанию (название задачи; плановая длительность; фактическая длительность; фактическая дата начала; фактическая дата окончания; отклонение).

3. Отчет по контрольным событиям проекта: указывается само контрольное событие; плановая дата, в которую событие необходимо провести; фактическая дата, в которую событие было проведено; отклонение по датам; результат (подтверждающий документ и его реквизиты).

4. Отчет по наступившим рискам проекта кратко и точно в табличной форме включает в себя название риска, дату наступления риска, последствия наступления (негативные последствия, которые оказали влияние на проект после наступления риска), предпринятые действия.

5. Отчет по бюджету проекта представлен указанием задач по проекту, общей затраченной суммой, возможными бюджетными и внебюджетными источниками финансирования. Информация представлена в табличной форме с указанием плановых и фактических значений.

6. Отчет по трудозатратам рабочей группы проекта необходим для оценки плановых и фактических трудозатрат рабочей группы по результатам реализации проекта. Имеются поля для внесения информации по участникам рабочей группы и роли в проекте каждого из них.

7. Оценка успешности проекта (содержит наименование критерия, отметка о процентном содержании достижения критерия, а также статус реализации проекта).

8. Извлеченные уроки проекта и рекомендации. Раздел предназначен для учета и принятия к сведению практики применения проектного подхода к управлению, формирования выводов и предложений при реализации новых проектов.

Таким образом, был рассмотрен регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» и приложения к нему: инициативная заявка на открытие проекта, паспорт проекта, план управления проектом, ведомость изменений, отчет об окончании блока работ проекта, итоговый отчет по проекту. Как было выяснено, приложения представляют собой формы, заполнение которых необходимо для качественного ведения проекта.

Также в проектной деятельности ЦПУ руководствуется Положением об управлении проектами в НИУ «БелГУ»¹⁰⁴. Положение применяется для управления проектами, направленными на достижение целей, определенных

¹⁰⁴ Положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 02.11.2012). — Белгород, 2012. — 18 с.

Стратегией развития и нормативными правовыми актами НИУ «БелГУ», правительством Белгородской области, поручениями Губернатора области и иными нормативными документами.

Текст состоит из следующих разделов:

1. Общие положения (предназначен для управления проектами, определяет порядок применения принципов проектного управления в НИУ «БелГУ»).

2. Понятия и определения (дается определение основных понятий, касающихся проектной деятельности, о которых говорится в данном положении).

3. Порядок формирования организационной структуры проекта (в разделе говорится о том, что организационная структура проекта обеспечивает эффективное взаимодействие его участников; описаны правила формирования группы управления проектом; говорится о правах заказчика, исполнителя и руководителя проекта).

4. Порядок управления проектами (сказано, что управление проектами в НИУ «БелГУ» включает в себя четыре этапа: инициация, планирование, исполнение, завершение проекта; также дается подробная характеристика каждого из указанных этапов).

5. Организационное сопровождение и мониторинг проекта (говорится о том, что организационное сопровождение осуществляет руководитель проекта; оно продолжается на протяжении каждого из этапов этапов проекта и завершается с закрытием проекта; мониторинг проекта осуществляется согласно утвержденному плану управления проектом на основе мониторинга достижения контрольных точек проекта; одним из главных требований к качеству информации, получаемой в результате осуществления мониторинга, является объективность и достоверность отражения фактического состояния работ по проекту).

Рассматриваемое положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ» имеет приложение — шаблон презентации для инициации проекта.

Данное положение оформляется с титульным листом и имеет следующие реквизиты: гриф утверждения, наименование вида документа, заголовок к тексту, место издания, текст, оттиск печати. Было отмечено отсутствие таких реквизитов: наименование организации, дата документа, регистрационный номер, подпись, визы согласования¹⁰⁵.

При изучении названных документов был сделан вывод о том, что информация, которая содержится в положении об управлении проектами, по большей части дублируется из регламента. Таким образом, нет необходимости оставлять данный документ (положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ») в действии.

Помимо названных локальных нормативных документов были также изучены сметы, разрабатываемые Центром проектного управления. Смета включает в себя такие реквизиты: гриф утверждения, наименование вида документа, заголовок к тексту, текст документа, визы согласования. Текст документа оформляется в табличной форме. Указывается источник финансирования, наименование и код статьи расходов, а также сумма по каждому пункту и итоговая сумма.

Также важными документами, разрабатываемыми в ЦПУ и необходимыми для совершения работ по проекту, являются приказы об открытии и закрытии проекта. Они оформляются на общем бланке университета и содержат следующие реквизиты:

- наименование организации (располагается по центру страницы, включает в себя полное наименование и сокращенное, которое располагается строкой ниже в скобках);
- наименование вида документа (указывается прописными буквами ниже по центру страницы полужирным шрифтом);

¹⁰⁵ ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 03 марта 2003 г. №65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

- дата документа (располагается ниже по левому краю, датой приказа является дата его подписания);
- регистрационный номер (располагается на одной строке с реквизитом «дата документа», выравнивание по правому краю; состоит из порядкового номера, присваиваемого документу в ЦПУ, а через дефис добавляются буквы «УП», что означает «управление проектами»);
- место издания документа (указывается по центру страницы на нижней строке);
- заголовок к тексту (заголовок располагается по центру страницы, включает в себя словосочетание «Об открытии/закрытии проекта» и название самого проекта);
- текст;
- подпись (включает в себя должность, непосредственно подпись и расшифровку подписи; приказы подписывает ректор университета);
- визы согласования¹⁰⁶.

Тексты приказов содержат две части: констатирующую и распорядительную. В констатирующей части приказа об открытии проекта указывается цель издания приказа и реквизиты документов, которые являются основанием для его издания (приказы, распоряжения ректора, постановление Правительства Белгородской области, решение Ученого совета университета). После слова «ПРИКАЗЫВАЮ» следует распорядительная часть. В ней перечисляются документы, которые подлежат утверждению; указываются ответственные лица и их роль в проекте; определяется ответственный за регистрацию и хранение указанной выше документации; назначается конкретная дата начала реализации проекта; прописывается информация о денежных средствах для премиального фонда.

¹⁰⁶ ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 03 марта 2003 г. №65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

В констатирующей части приказа о закрытии проекта указывается, в связи с чем и на основании чего проект будет считаться закрытым. После слова «ПРИКАЗЫВАЮ» распорядительная часть содержит непосредственно информацию о том, что проект можно считать закрытым и сведения о необходимости проведения окончательных расчетов.

Таким образом, были рассмотрены основные документы, регламентирующие проектную деятельность Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». Перечисленные документы обладают важным значением в работе ЦПУ, так как позволяют не только регламентировать деятельность Центра, но и предлагают формы документов, необходимые для открытия проекта и его дальнейшей реализации.

2.3. Организация работы с документацией в Центре проектного управления

Перечень документации, образующейся в ЦПУ, и сроки ее хранения определяются номенклатурой дел. Номенклатура дел является систематизированным перечнем заголовков дел, создаваемых в организации, с указанием сроков их хранения¹⁰⁷. Номенклатура дел составляется ежегодно. В НИУ «БелГУ» разрабатывается сводная номенклатура дел¹⁰⁸. Структурные подразделения, управления, центры, отделы, институты, факультеты, коллегиальные органы управления получают в свое распоряжение выписки из сводной номенклатуры дел.

¹⁰⁷ ГОСТ Р 7.0.8-2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

¹⁰⁸ Номенклатура дел на 2016 год (утв. приказом ректора от 25.12.2015 № 1114-ОД). — Белгород, 2015. — 402 с.

Номенклатура имеет следующие реквизиты: наименование организации (полное и сокращенное), наименование вида документа, место издания, заголовок к тексту, текст, гриф утверждения, подпись, виза согласования. Текст состоит из двух частей: первая включает в себя наименования структурного подразделения и его индекс в форме списков, а вторая представлена в табличной форме и содержит такие графы: индекс дела, заголовок дела, количество томов, срок хранения и статью по перечню. Индекс дела состоит из индекса указанного структурного подразделения и порядкового номера в каждом из подразделений. Заголовок дела представляет собой структурированный список документации, имеющейся в каждом конкретном отделе. Графы «количество томов» и «срок хранения» подразумевают числовые значения, которые характерны для каждого из конкретных дел. Ввиду особенностей хранения, важности документации, ее объема срок хранения различается. В графе «примечание» даются сведения о месте хранения документации и пояснения к срокам хранения, указанным в предыдущей графе номенклатуры.

Благодаря указанной номенклатуре дел можно определить состав документации Центра проектного управления и срок хранения этой документации. Например, копии положения о Центре и должные инструкции работников должны храниться 3 года после замены новыми, в то время как план управления проектом, отчет об окончании блока работ проекта, итоговый отчет и ведомость изменений необходимо хранить 5 лет после завершения деятельности рабочей группы.

Номенклатура содержит сведения о сроках хранения:

- приказов, распоряжений, протоколов поручений ректора по вопросам работы ЦПУ, копии (в подразделении хранятся электронные образы документов до минования надобности, на бумажный носитель не переносятся);
- положение о ЦПУ, копия (3 года, после замены новым);

- должностные инструкции работников, копии (3 года, после замены новыми);
- паспорт проекта (10 лет);
- план управления проектом (5 лет);
- отчет об окончании блока работ проекта (5 лет);
- итоговый отчет (5 лет, после завершения деятельности рабочей группы);
- ведомости изменений (5 лет);
- акты о выделении к уничтожению дел, не подлежащих хранению (в структурном подразделении хранятся 3 года, после утверждения и передачи экземпляра в архив университета; затем передаются в архив университета на постоянное хранение)
- база данных регистрации и контроля исполнения документов (3 года, ведется в электронном виде, на бумажный носитель не переносится).

Проектная документация хранится на бумажных и электронных носителях непосредственно в ЦПУ. Как было сказано ранее, сроки хранения документов Центра определяются номенклатурой дел. Условия хранения соответствуют Правилам организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях¹⁰⁹.

Документы размещаются в специально отведенных шкафах и на стеллажах. Оборудование помещения Центра обеспечивает сохранность документов на всем протяжении работы с ними и хранения до передачи в архив университета. Противопожарный режим регулируется проведением

¹⁰⁹ Правила организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях (утв. приказом Министерства культуры Российской Федерации от 31 марта 2015 года №526). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

инструктажа с сотрудниками Центра, наличием огнетушителя и противопожарной системой. В ЦПУ хранится вся документация по проектам (оригиналы или копии). Согласно номенклатуре дел после истечения определенного срока она будет передана в архив университета либо уничтожена, в зависимости от вида документа. Но так как Центр проектного управления начал свою работу сравнительно недавно, то формирование и оформление дел в ЦПУ еще не производилось.

Следует сказать, что формирование дел представляет собой систематизацию документов внутри дела и группирование исполненных документов в дело. В ЦПУ дела должны формироваться децентрализованно, т.е. непосредственно в данном структурном подразделении. За формирование и текущее хранение дел в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ» должны отвечать менеджеры ЦПУ и документоведы ВШУ как сотрудники вышестоящего структурного подразделения.

Организационно-распорядительные документы, формы регистрации и учета, планово-отчетная документация, переписка по конкретным вопросам и другие документы по вопросам основной деятельности должны формироваться в управлении делами университета. Документы, которые отражают непосредственно работу с проектной документацией, — по месту их составления в ЦПУ, что входит в его компетенцию.

При формировании дел необходимо соблюдение следующих основных требований:

- в дело помещаются только исполненные, правильно оформленные документы в соответствии с заголовками дел по номенклатуре;
- включаются в дело по одному экземпляру документа;
- все документы, относящиеся к одному вопросу, помещаются вместе;
- документы одного календарного года группируются в одно дело (за исключением переходящих дел);
- отдельно группировать в дела документы постоянного и временного сроков хранения.

В дело не должны помещаться документы, подлежащие возврату, лишние экземпляры, черновики. Дело не должно превышать 250 листов при толщине не более 4 см.

Дела заводятся по хронологическому, тематическому признакам или их сочетанию. Входящие документы располагаются по датам поступления, исходящие — по датам отправления или по алфавиту авторов и корреспондентов¹¹⁰.

Приказы группируются отдельно от других документов. Они как и распоряжения, протоколы поручений ректора по вопросам работы ЦПУ хранятся до минования надобности.

Утвержденные планы, отчеты, сметы, штатные расписания и другие документы группируются отдельно от их проектов.

По истечении одного года после завершения дел будет проводиться работа по их подготовке к передаче на хранение в архив университета.

Что же касается текущего хранения документации, то хранящиеся в ЦПУ документы имеют электронные копии, которые хранятся на электронных носителях также в Центре (в формате «doc» и «pdf»). Но как таковой базы хранения электронных документов нет. Что же касается электронного документооборота, то в ЦПУ он пока не налажен. НИУ «БелГУ» подключен к САДЭД «ДЕЛО», но в ЦПУ еще работает над вопросом о переходе на указанную систему. Вопрос является важным, так как, изучив преимущества системы «ДЕЛО», можно сказать, что ее использование в проектной деятельности Центра поможет повысить качество его работы, ускорить процесс прохождения документов на стадиях жизненного цикла, облегчить документооборот. Данному вопросу, а точнее — разработке технологической инструкции, будет посвящен следующий раздел выпускной квалификационной работы.

¹¹⁰ Кузнецов С.Л. Современные технологии документационного обеспечения управления. — М., 2014. — С. 154.

Подводя итоги по разделу выпускной квалификационной работы можно сделать вывод о том, что Центр проектного управления — не просто структурное подразделение университета. Он ведет большую работу по разработке проектов не только в стенах нашего вуза, но также выходит на всероссийский уровень и ведет сотрудничество с зарубежными организациями. Были перечислены и проанализированы основные документы, регламентирующие работу ЦПУ, а также документы, обеспечивающие качественное выполнение проекта на всех этапах его жизненного цикла. Помимо этого, было обращено внимание на условия и сроки хранения документов, изучена номенклатура дел и ее роль.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ НИУ «БЕЛГУ»

3.1. Переработка регламента управления проектами в НИУ «БелГУ»

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был изучен регламент управления проектами, который применяется в НИУ «БелГУ». Рассмотрим более подробно понятие этого документа и определим его значение.

Регламент управления проектами — это локальный нормативный документ учреждения, который определяет порядок управления проектами, программами, портфелями проектов. Специфика по видам и областям деятельности учреждений обеспечивается выпуском дополнительных приложений. Цель данного документа — формирование единого подхода к управлению проектами внутри учреждения.

Регламент позволяет разграничить функции между участниками процесса управления проектами, описать порядок проведения важных процедур управления; он выдвигает определенные требования к составу документов для проведения всех процедур, а также дает подробную характеристику каждого из этапов жизненного цикла проекта. Именно такие задачи должен выполнять регламент управления проектами¹¹¹.

Можно сказать, что регламент управления проектами представляет собой совокупность правил, определяющих порядок деятельности учреждения в части проектного управления¹¹². Исходя из того, что сейчас все

¹¹¹ Артонкина Н.В. Регламентация проектной деятельности // Современные технологии делопроизводства и документооборота. — 2013. — № 5 — С. 40.

¹¹² Войку И.П. Управление проектами. — Псков, 2012. — С. 127.

больше и больше учреждений становятся сторонниками проектного управления, можно сделать вывод о том, что данный документ очень важен, он предназначен для всех сотрудников, задействованных в проектной деятельности.

Таким образом, после определения важности регламента управления проектами и анализе данного документа в НИУ «БелГУ», было принято решение о необходимости внесения в него изменений. Это нужно для повышения качества проектного управления, оптимальной работы, унификации форм проектных документов, избавления от лишней и дублируемой информации. Также в ходе анализа было выявлено, что информация, которую дает регламент об унифицированных формах проектных документов и их заполнении, не соответствует самим формам в приложениях.

Необходимо произвести переработку регламента, внести изменения в текст документа, провести работу по созданию более удобного и качественного вида унифицированных форм. Работа по улучшению регламента ведется в соответствии со стандартами, нормативными документами, которые были рассмотрены в одном из предыдущих разделов выпускной квалификационной работы: ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом¹¹³, ГОСТ 19.102-77 Единая система программной документации. Стадии разработки¹¹⁴, Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти¹¹⁵, Распоряжение первого заместителя губернатора Белгородской области «О внесении изменений в распоряжение заместителя

¹¹³ ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 №1582-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

¹¹⁴ ГОСТ 19.102-77. Государственный стандарт СССР. Единая система программной документации. Стадии разработки (введен в действие постановлением Госстандарта СССР от 20.05.1977 №1268). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

¹¹⁵ Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. распоряжением Минэкономразвития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. №26Р-АУ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами»¹¹⁶.

Расположение и оформление реквизитов документа соответствует ГОСТу Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов, поэтому внесение изменений коснулось именно содержания документа¹¹⁷.

Как было указано ранее, регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» включает следующие разделы: «Общие положения», «Этап инициации проекта», «Этап планирования проекта», «Стадия исполнения, мониторинга и контроля проекта», «Закрытие проекта», «Хранение документов проекта», «Заключительные положения».

Новый вариант переработанного регламента имеет следующую структуру: «Общие положения», «Термины и определения», «Документация, разрабатываемая на этапе инициирования», «Документация, разрабатываемая на этапе подготовки», «Документация, разрабатываемая на этапе планирования», «Документация, разрабатываемая на этапе исполнения, мониторинга и контроля», «Документация, разрабатываемая на этапе завершения проекта», «Ответственность», «Заключительные положения».

В разделе «Общие положения» прописывается цель разработки регламента; называются этапы управления проектами; перечисляются формы проектных документов, которые включаются в приложения к данному регламенту. Помимо этого, в разделе указывается порядок вступления

¹¹⁶ Распоряжение первого заместителя губернатора Белгородской области от 16.07.2015 № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27.12.2011 № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами». — Белгород, 2015.

¹¹⁷ ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

регламента в силу, сфера распространения и область действия. Здесь же указывается срок, в течение которого требования данного регламента становятся обязательными; описывается назначение документа, область распространения регламента, порядок его применения в учреждении; включены международные стандарты, нормативно-правовые документы федерального и регионального уровней, которые регулируют проектную деятельность, а также локальные нормативные документы учреждения.

Раздел «Термины и определения» дает характеристику основным понятиям, которые используются в данном регламенте.

Исходя из того, что регламент управления проектами должен формализовать каждый из этапов жизненного цикла проекта, которые были указаны ранее в одном из разделов выпускной квалификационной работы, то в данный регламент были включены разделы, соответствующие стадиям жизненного цикла.

Раздел «Документация, разрабатываемая на этапе инициирования» посвящен начальной стадии жизненного цикла проекта. Так как данному этапу соответствует составление инициативной заявки, то в разделе дается описание этого документа: предназначение, правила оформления, имеющиеся реквизиты. Также указываются и характеризуются разделы инициативной заявки и содержащаяся в них информация. Указаны ситуации, допускающие отсутствие инициативной заявки. Помимо этого, в текущем разделе дается характеристика паспорта проекта, его предназначение. Указываются реквизиты паспорта, порядок оформления. Описываются разделы, включенные в документ, и содержащаяся в них информация. Указывается лицо, ответственное за подготовку паспорта проекта.

В разделе «Документация, разрабатываемая на этапе подготовки» говорится о порядке назначения руководителя проекта и формировании команды, а также зафиксирована информация о том, что входит в круг обязанностей руководителя на данном этапе жизненного цикла проекта. Текущий раздел должен содержать информацию о назначении руководителя

и формировании команды проекта; об установлении необходимых контактов, как внешних, так и внутренних; об изучении целей, мотивации и требованиях заказчика; о разработке содержания проекта (на этом этапе необходимо определить, каким должен быть конечный результат, какой должна быть структура проекта, какие именно основные работы должны быть проведены, какие ресурсы необходимы). При успешном прохождении этапа подготовки наступает следующий этап, где проект рассматривается, разрабатывается более детально. На данном же этапе внимание уделяется основным вопросам, главным деталям. Здесь же определяется предполагаемый конечный результат; прописываются основные объемы работ; распределяются задания и ответственность. Задается направление для работы, и все дальнейшие действия должны соответствовать данной стратегии. На этом этапе дается предварительная оценка выполнимости проекта; проводится анализ затрат и выгод, анализ экономических или социальных ситуаций, в зависимости от того, на что направлен результат проекта.

Следующий раздел — «Документация, разрабатываемая на этапе планирования». В нем говорится о плане управления проектом: для чего предназначен данный документ, каковы особенности оформления, какими реквизитами обладает. В разделе описываются правила подготовки, заполнения и утверждения плана. Также указывается, какие разделы включает в себя текст плана управления проектом и какую информацию содержит каждый из разделов. Здесь же речь идет и о контрольных событиях проекта, их значении и количественных характеристиках в проекте. Говорится также и о рабочей группе проекта.

Раздел «Документация, разрабатываемая на этапе исполнения, мониторинга и контроля» говорит о границах данного этапа жизненного цикла проекта: его начале и окончании. Описывается порядок осуществления работ, определяются обязанности руководителя проекта на данном этапе. Дается информация о том, что представляет собой стадия контроля: кем осуществляется, какие виды работ включает. В разделе также говорится о

значении и особенностях стадии корректировки: роль ведомости изменений, правила ее составления и оформления; содержание текста ведомости изменений. Еще раздел посвящен отчету об окончании блока работ проекта: его роли, значению, правилам заполнения и оформления.

«Документация, разрабатываемая на этапе завершения проекта» — следующий раздел регламента управления проектами. В нем говорится о том, какие виды работ проводятся на данном этапе жизненного цикла проекта; правила заполнения, оформления итогового отчета по проекту, его роль в проекте; оформление и содержание разделов текста документа.

В разделе «Ответственность» указывается лицо, на которое возлагается ответственность за выполнение хода работ по проекту. Также говорится о том, какую ответственность несут участники проекта.

Раздел «Заключительные положения» раскрывает порядок внесения изменений в регламент, особенности контроля за исполнением регламента, утверждение данного документа. Он помогает определить порядок внесения изменений в регламент и ответственность за это определенных лиц.

Регламент управления проектами имеет приложения — формы документов для инициации и реализации проекта: инициативная заявка, паспорт проекта, план управления проектом, ведомость изменений, отчет об окончании блока работ, итоговый отчет по проекту. Данные формы также потерпели небольшую переработку, была изменена формулировка определенных пунктов, проведена работа по вопросу дублируемости информации, оформление приобрело более структурированный и организационный вид. Но по большей части формы имеют прежний вид. Формы документов были проанализированы в разделе «2.2» данной выпускной квалификационной работы. Переработанный регламент и прилагаемые к нему формы являются приложением к данной выпускной квалификационной работе (Приложение 4).

3.2. Разработка технологической инструкции пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре проектного управления

Технологическая инструкция представляет собой документ, задача которого — предоставить каждому пользователю автоматизированной системы конкретное описание порядка выполнения операций, производимых в данной системе.

Технологическая инструкция в описательной форме отражает точную последовательность действий пользователя при осуществлении определенного технологического процесса или технологической операции.

Данный документ позволяет обеспечить правильное выполнение пользователями операций, предусмотренных автоматизированной системой. Автоматизированная система может быть построена на базе различного программного обеспечения, как специально для нее разработанного, так и покупного. Технологическая инструкция вместе с руководством пользователя описывает интерфейс и функциональность программы, правила работы в системе.

Но дело в том, что порядок выполнения пользователем автоматизированной системы конкретных операций не вытекает напрямую из эксплуатационной документации, в том числе и из руководства пользователя. Потому и возникает потребность в описании порядка выполнения всех операций.

Технологическая инструкция может относиться как к автоматизированной системе в целом, так и к некоторым ее частям: процессу, подсистеме, функции. Документ должен включать перечень функциональных ролей, которым адресована данная технологическая инструкция, а также порядок выполнения операций (при этом для каждой операции указано при каких условиях она выполняется, какова ее цель, каков порядок выполнения).

Каждый сотрудник подразделений организации, в рамках своих функциональных обязанностей участвующий в процессах автоматизированной обработки информации и имеющий доступ данным автоматизированной системы, несет персональную ответственность за свои действия.

Таким образом, технологическая инструкция является важным и полезным документом, основная задача которого — соотнести функциональность программного обеспечения автоматизированной системы с практической деятельностью, описать работу пользователей системы по конкретным вопросам.

Как правило, технологическая инструкция относится к определенной функциональной роли. Даже если в одной автоматизированной системе работают специалисты разного рода работы, то для каждого из них пишется своя технологическая инструкция. В ней даются описания только тех конкретных операций, которые свойственны одному определенному типу пользователей.

Технологическая инструкция представляет собой документ, содержащий подробное описание операций, производимых пользователем. Описанию каждой операции соответствует самостоятельный раздел документа. Также необходимо, чтобы последовательность описаний в документе соответствовала последовательности самих операций на практике. Операция представляет собой связное действие, выполняемое одним пользователем системы в течение ограниченного времени и приводящее к конкретному результату.

В данной выпускной квалификационной работе мы разрабатываем технологическую инструкцию пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». В университете с 2008 года используется система «ДЕЛО», а так как Центр проектного управления является его структурным подразделением, то

вводить электронный документооборот в Центре необходимо также с использованием системы «ДЕЛО».

Система электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО» представляет собой комплексное промышленное решение, которое обеспечивает автоматизацию процессов делопроизводства и ведение полностью электронного документооборота организации. Система используется в органах государственной власти и местного самоуправления, а также в крупных государственных и в небольших коммерческих организациях.

Система разработана компанией «Электронные Офисные Системы» (ЭОС), обеспечивает как сопровождение традиционно принятого документооборота в организации, так и ведение полностью электронного документооборота. СЭД обеспечивает автоматизацию не только процедур общего документооборота организации, но и автоматизацию контроля исполнения поручений, а также произвольных регламентированных бизнес-процессов.

СЭД «ДЕЛО» ориентирована на автоматизацию документооборота (от создания документа до передачи его на архивное хранение), автоматизацию смежных документоориентированных процессов (финансовый, договорной документооборот, работа с обращениями граждан, автоматизация внутренних бизнес процессов, оказание госуслуг и т.д.), с возможностью организации юридически значимого документооборота учреждения¹¹⁸.

СЭД «ДЕЛО» была выпущена в 1996 году и в том же году получила сертификат качества Госстандарта России, а в 2006 году было получено свидетельство об официальной регистрации Системы в реестре программ для ЭВМ. В соответствии с принятыми стандартами СЭД «ДЕЛО» периодически

¹¹⁸ Система электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО». — Электронный ресурс [сайт]. Режим доступа: URL — http://www.eos.ru/eos_products/eos_delo/ (дата обращения: 17.02.2016).

обновляется. Фактически СЭД «ДЕЛО» является отраслевым стандартом автоматизации документооборота в России¹¹⁹.

Чтобы показать, насколько важна система «ДЕЛО», необходимо рассмотреть ее функциональные возможности. Система позволяет обеспечивать полный жизненный цикл документа в организации от создания проекта документа до списания в дело и передачи в архив.

СЭД позволяет работать с входящими и исходящими документами организации:

- Регистрация, контроль и учет входящей и исходящей корреспонденции.
- Настройка структуры регистрационного номера в соответствии с принятой в организации номенклатурой дел.
- Регистрация переданных по электронной почте документов в автоматизированном режиме, в том числе защищенных электронной подписью.
- Наложение резолюций, контроль исполнения, написание и просмотр отчетов по резолюциям.
- Согласование документов любого типа.
- Быстрый поиск по всем реквизитам регистрационной карточки документа, возможность сохранения и использования сложных поисковых запросов.
- Пересылка документов для исполнения внутри организации по установленным маршрутам.
- Списание документов в дело и возможность передачи на архивное хранение.

А также имеется возможность работать с внутренними документами:

- Поддерживается полный цикл работы с проектами документов:
 - создание регистрационной карточки проекта документа;

¹¹⁹ Система электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО». — Электронный ресурс [сайт]. Режим доступа: URL — http://www.eos.ru/eos_products/eos_delo/ (дата обращения: 17.02.2016).

- изменение проекта с хранением предыдущих версий;
 - согласование проекта документа;
 - утверждение проекта документа;
 - автоматическая регистрация документа, созданного на основе проекта;
 - поиск по всем реквизитам рабочей карточки проекта документа, возможность сохранения и использования сложных поисковых запросов;
 - задание маршрута движения проекта документа и управление им;
 - использование электронной подписи при согласовании и утверждении проекта документа.
- Формирование поручений по документам.
 - Передача подписанных документов сотрудникам на ознакомление и исполнение.
 - Контроль прохождения и исполнения документов.
 - Управление доступом к документам.
 - Работа с шаблонами документов.
 - Быстрый поиск по всем реквизитам регистрационной карточки, возможность использования и сохранения сложных поисковых запросов.

На основании этого можно сделать вывод о преимуществах данной системы для определенных категорий пользователей.

Для руководителей различных уровней:

- отслеживание движения документа на всех этапах его жизненного цикла;
- удобная работа над проектами документов;
- получение сводных отчетов;
- возможность делегирования полномочий;
- эффективный контроль и отчетность по исполнению поручений (резолюций);
- сокращение сроков подготовки и согласования документов;
- быстрый поиск документов;

- мобильный и удалённый доступ к документам.

Для делопроизводителей, сотрудников канцелярий и секретариатов:

- быстрая и удобная регистрация документов с помощью развернутой системы справочников;
- интуитивный и понятный интерфейс;
- быстродействие и низкие требования к ресурсам;
- удобный и быстрый поиск по любым реквизитам регистрационной карточки (РК) как документов, так и проектов документов (РКПД);
- журналы передачи, ознакомления и пересылки документов, внутренние и внешние реестры отправки, листы согласования;
- приём, регистрация и отправка документов через электронную почту;
- отслеживание хода исполнения поручений (резолюций) ;
- формирование отчетности.

Преимущества для ИТ-специалистов:

- лёгкая настройка под задачи любой организации, встроенные механизмы адаптации под особенности конкретной организации позволяют соблюдать требования существующих регламентов и стандартов;
- интеграция через специальный интерфейс с любыми информационными системами и бизнес-приложениями;
- автоматическое протоколирование наиболее важных действий пользователей в процессе работы с документами позволяет оперативно разрешать возможные непредвиденные ситуации;
- с помощью гибкой системы справочников СЭД может быть легко установлена и настроена специалистами заказчика;
- обеспечение удобства пользователей и в то же время надёжная защита от неправомерного вмешательства в работу системы.

Система «ДЕЛО» имеет дополнительные модули:

1. ДЕЛО-WEB (полноценный доступ к документам и работа удаленного пользователя в СЭД через web-интерфейс; удобно полноценно работать с документами, находясь вне офиса).

2. Подсистема оповещений и уведомлений (автоматическая рассылка уведомлений и оповещений в электронную почту пользователей системы о различных событиях СЭД «ДЕЛО»).

3. Электронная подпись и шифрование (возможность подписания и проверки подлинности файлов документов, а также их шифрования, с помощью электронной подписи можно подписывать не только файлы документов, так и резолюции).

4. КАРМА (криптографическая защита информации и электронной подписи, а так же защита файлов и документов от несанкционированного доступа и внесения изменений).

5. Поточное сканирование (автоматизированное сканирование и регистрация большого количества документов).

6. Защита от несанкционированного доступа (создание внешнего защитного контура, который позволяет предотвратить неправомерное использование документов).

7. ДЕЛО-1С (интеграция популярных систем ДОУ, позволяет автоматизировать документооборот финансовых документов в бумажном виде и организовать юридически значимый электронный документооборот финансовых документов).

8. Мастер паролей (авторизация пользователей, обеспечивается авторизация при входе в корпоративную сеть и Интернет, а также во многие Windows-приложения).

9. Мониторинг документов (уведомление должностных лиц о поступлении документов и резолюций, а также оповещение по контрольным срокам исполнения, визирования и подписания документов).

10. Поиск по штрих-коду (возможность печати штрих-кода с регистрационной карточки документа на специальной ленте пользователем,

имеющим доступ к такой функции; возможность осуществлять поиск документов по штрих-коду, открыть регистрационную карточку путем считывания штрих-кода с оригинала документа с помощью ручного сканера).

11. Управление процессами (возможность внедрения в организациях приложений, автоматизирующих процессы обработки информации, а также внедрения технологий процессного управления; синхронизация процесса обработки документов по времени и по событиям).

12. Модуль сопряжения «ДЕЛО-МЭДО» и Сервер Электронного Взаимодействия (СЭВ) (эффективный документооборот в организациях с территориально распределенной структурой).

13. Система оказания государственных услуг (СОГУ) и СЭД «ДЕЛО» (перевод в электронную форму процессов оказания электронных услуг на федеральном, региональном и муниципальном уровнях)

14. Мобильные решения: «Мобильный кабинет», «АРМ Руководителя», решения для планшетов iPad (технология работы с документами, используя мобильные и планшетные устройства).

На основе стандартной «коробочной версии» может быть реализована и заказная система автоматизации электронного документооборота, полностью учитывающая конкретные особенности деятельности организации независимо от масштаба, вида деятельности и формы собственности.

СЭД «ДЕЛО» позволяет оптимизировать бизнес-процессы организации и автоматизировать работу с большим объемом документов. Так же система «ДЕЛО» позволяет организовать юридически значимый документооборот в организации

Система предоставляет удобные средства для организации хранения бумажных и электронных документов, прикрепленных к рабочей карточке, проектов документов и поручений. Для формирования в дальнейшем архивного фонда организации исполненные документы в системе можно списать в дело. А бесшовная интеграция СЭД «ДЕЛО» с системой «АРХИВНОЕ ДЕЛО» позволяет передавать дела на архивное хранение и

упрощает дальнейшую работу с архивными документами. Таким образом, СЭД «ДЕЛО» обеспечивает автоматизацию основных задач оперативного хранения документов и дел:

- поддержку принятой в организации номенклатуры дел;
- механизм списания документа в дело;
- поддержку работы с многотомными делами;
- формирование и просмотр описи документов, списанных в дело.

Как было сказано ранее, СЭД «ДЕЛО» используется в НИУ «БелГУ» на протяжении многих лет. И в Центре проектного управления ВШУ необходимо организовывать электронный документооборот также с использованием указанной системы. Для организации жизненного цикла проекта необходимо взаимодействие не только с внешними организациями, но и с внутренними структурными подразделениями. Присоединение их всех к одной системе «ДЕЛО» делает удобным движение проектных документов.

В предыдущих разделах была изучена и проанализирована нормативно-правовая база, регулирующая работу с проектной документацией. Разработка названной технологической инструкции разрабатывается также на основании этих документов. Помимо указанных также используется стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования»¹²⁰. Стандарт регулирует процессы управления документами государственных или коммерческих организаций, предназначенными для внутреннего или внешнего пользования. Также он содержит методические рекомендации по проектированию и внедрению документной системы; предназначен не только для руководителей и персонала организации, а также для специалистов в области управления документами, информацией и технологиями.

¹²⁰ ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования» (утв. Приказом Ростехрегулирования от 12.03.2007 №28-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Еще один важный нормативный документ — межгосударственный стандарт ГОСТ 7.70-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Описание баз данных и машиночитаемых информационных массивов. Состав и обозначение характеристик»¹²¹.

Стандарт устанавливает состав, содержание и представление реквизитов описания электронных информационных ресурсов, являющихся базами данных и машиночитаемыми информационными массивами, предоставляемыми владельцами для регистрации и использования другим пользователям. ГОСТ рекомендован для служб регистрации информационных ресурсов и может быть использован составителями каталогов информационных ресурсов, а также любыми организациями и лицами, предоставляющими электронные информационные ресурсы.

На основании всего указанного разрабатываем технологическую инструкцию пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». В технологической инструкции основное внимание уделено плану управления проектом (регистрации, внесению изменений, контролю, завершению). Как было рассмотрено в предыдущих разделах план управления проектом отражает основные мероприятия по выполнению проекта.

Разработанная технологическая инструкция имеет следующие реквизиты:

- наименование организации;
- гриф утверждения документа;
- оттиск печати;
- наименование вида документа;

¹²¹ ГОСТ 7.70-2003. Межгосударственный стандарт. «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Описание баз данных и машиночитаемых информационных массивов. Состав и обозначение характеристик» (введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 13 января 2004 г. №7-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

- заголовок к тексту;
- место составления или издания документа;
- текст документа¹²².

В одном из предыдущих разделов выпускной квалификационной работы был рассмотрен жизненный цикл проекта и фазы, из которых он состоит. Поэтому разделы разрабатываемой инструкции посвящены каждой из фаз жизненного цикла проект.

Разработанный документ посвящен работе с планом управления проектом, так как именно он отражает весь основной ход работы по проекту.

Так, технологическая инструкция включает такие разделы:

1. Основные понятия (характеристика терминов и определений, используемых в технологической инструкции).
2. Основные пиктограммы (название пиктограмм, кнопок, которые используются в данной системе и будут приведены в технологической инструкции).
3. Регистрация плана управления проектом (создание рабочей карточки плана управления проектом, его регистрация и заполнение необходимых изменений)
4. Внесение изменений (на основе ведомости изменений) в план управления проектом предоставляется возможность вносить поправки в рабочую карточку документа и происходит технологическое описание этого процесса.
5. Постановка на контроль (отражаются правила постановки на контроль хода исполнения поручений).
6. Снятие с контроля (порядок и условия снятия с контроля исполненных поручений плана управления проектом).

¹²² ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. №65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. Закрытие РК (порядок и условия закрытия рабочей карточки плана управления проектом).

Разработанная инструкция прилагается к выпускной квалификационной работе (Приложение 5).

Также была разработана оперограмма движения плана управления проектом в СЭД «ДЕЛО».

Оперограмма представляет собой организационный документ, который регламентирует процесс обработки входящих или исходящих документов. Оперограмма составляется в форме таблицы, строки которой предназначены для обозначения операций, осуществляемых с документацией, а колонки — для обозначения ответственных исполнителей. Оперограмма позволяют фиксировать операции, выполняемые с определенным комплексом документов. Она показывает, из каких стадий и элементов складывается данный процесс работы, какова связь каждой операции с определенным рабочим местом, а также характеризуют функции соответствующих исполнителей.

Оперограмма играет важную роль в организационном проектировании процессов: позволяет детально их исследовать, разрабатывать рекомендации по их оптимизации, рассчитать количественные характеристики операций в рамках одного процесса, исключить или рационализировать параллельные и повторяющиеся операции. Оперограмма позволяет выявить порядок движения и обработки документов, тщательно изучить процессы документооборота и унифицировать, формализовать его для дальнейшей автоматизации.

Разработанная оперограмма представлена в приложении к данной выпускной квалификационной работе (Приложение 6). Она представлена в форме таблицы, в которой к графам отражаются должностные лица, участвующие в технологических операциях (инициатор, руководитель, исполнитель, контролер). В строки сносятся технологические операции. К нам относятся:

1. Регистрация плана управления проектом.
2. Связка с приказом об открытии проекта.
3. Заполнение карточки, внесение пунктов из списка задач.
4. Исполнение пунктов.
5. Внесение изменений.
6. Постановка на контроль.
7. Внесение отчета об исполнении.
8. Принятие решения о снятии с контроля.
9. Подготовка приказа о закрытии проекта.
10. Закрытие РК.
11. Удаление из папки «На контроле».
12. Перемещение в папку «В дело».

Подводя итоги раздела работы следует сказать, что нами был переработан регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» и разработана технологическая инструкция пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО». Указанные документы позволяют унифицировать процесс управления проектами, распространяются на деятельность университета. Данные документы можно использовать в дальнейшей работе Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для подготовки и написания выпускной квалификационной работы была выбрана тема «Документационное обеспечение деятельности Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БЕЛГУ»». Данная тема была выбрана неслучайно. В настоящее время проектное управление приобретает все большее значение в различных сферах жизни общества. Проектная деятельность позволяет наиболее эффективно вести работу в учреждениях разного профиля. Проектная деятельность приобретает все большую актуальность с переходом на новые системы управления, с развитием новых технологий.

Основное предназначение проектов — получения конкретного результата в установленных временных и бюджетных рамках. Отличительная черта проектов – каждый из них уникален, ни один не является точной копией предыдущих.

Проектная деятельность представляет собой сложный, структурированный процесс. Управление проектами помогает определить цели проекта, выявить его структуру и основные этапы работы, подобрать команду, сформировать возможные источники финансирования, провести анализ затрат, подготовить и заключить контракты, определить сроки выполнения проекта, составить график реализации, рассчитать ресурсы, организовать реализацию проекта, спрогнозировать возможные риски, обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Для реализации проектных задач используется объемный и разнородный по составу комплекс документации, представленный документами различных унифицированных систем.

Имеется обширный список нормативно-методических документов, которые регламентируют проектную деятельность. В выпускной квалификационной работе были проанализированы отдельные международные и национальные стандарты, которые регулируют проектную

деятельность и полно отражают каждую из ее сторон. Таким образом, проектная деятельность затрагивает большинство развитых стран, ее развитию и внедрению уделяется большое внимание не только в нашей стране. Благодаря качественной нормативной базе ведение проектной деятельности дает возможность добиваться поставленных целей и получить качественные проекты. Методология управления проектами стала применяться в той или иной степени практически во многих учреждениях и организациях, как государственных так и негосударственных. Такая деятельность уже дает ощутимые результаты во многих областях, этим и объясняется растущая популярность проектного управления. Разработка проекта направлена на создания уникальных продуктов или услуг.

В процессе реализации любой проект проходит различные стадии, которые называются в совокупности «жизненным циклом проекта». В данной выпускной квалификационной работе был полностью рассмотрен жизненный цикл проекта. Напомним еще раз, что это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, количество и сущность которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью. Жизненный цикл проекта обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ. Он определяется уникальными аспектами организации, направлениями деятельности или используемой технологии. Поскольку каждый проект имеет свои особенности, количественные, качественные, временные, то жизненный цикл разных проектов может различаться, варьироваться по продолжительности и по определенным этапам.

На каждом этапе жизненного цикла проекта использует значительный по объему и различный по составу комплекс документации. Используются документы, обязательные не только для каждого проекта, но и для каждого

из этапов жизненного цикла. Также имеется документация, которая носит вспомогательный, рекомендательный, характер.

Изученный теоретический материал был применен в дальнейших разделах работы. Была изучена деятельность Центра проектного управления университета. Центр проектного управления НИУ «БелГУ» — это учебно-научное структурное подразделение Высшей школы управления НИУ «БелГУ». Центр активно сотрудничает с российскими и зарубежными вузами, учебными центрами, научно-исследовательскими учреждениями, занимающимися учебной и научной работой по аналогичной проблематике. Центр проектного управления ведет свою работу не так давно, но уже смог заслужить признание, доверие и уважение от партнеров не только нашего региона и страны, но также и партнеров из стран СНГ. Реализуемые проекты выполняются качественно и в установленные сроки. А разрабатываемые программы привлекают всё большее число обучающихся.

Были рассмотрены важные локальные нормативные документы, регламентирующие работу и проектную деятельность Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». Проанализирован регламент управления проектами, который предлагают формы документов, необходимые для открытия проекта и его дальнейшей реализации.

В заключительном разделе выпускной квалификационной работы был переработан регламент управления проектами в НИУ «БелГУ», а также разработана технологическая инструкция пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО» в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ». На наш взгляд, эти документы не просто важны в проектной деятельности, но также рассматривается возможность их дальнейшего применения в работе Центра.

В начале написания выпускной квалификационной работы была поставлена цель и обозначены задачи работы. Мы считаем, что смогли достичь эту цель, изучили документационное обеспечение деятельности Центра проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ» и основные направления

ее совершенствования. Эта цель была достигнута благодаря решению поставленных задач: углубленному изучению понятий «проект», «проектное управление» и нормативной методической базе, регламентирующей разработку проектной документации. Было проанализировано документирование стадий жизненного цикла проекта. Применимые теоретические были необходимы для изучения деятельности Центра проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ». Была изучена организация работы с документацией в Центре проектного управления ВШУ НИУ «БелГУ».

Важную роль сыграло использование методов анализа документов, наблюдения за процессами управлением проектами, графического метода, который позволяет схематически изобразить ключевые вопросы проектного управления, а также процентный и долевые соотношения реализованных проектов Центра. Также важную роль сыграла разработка технологической инструкции пользователя автоматизированной системы «ДЕЛО», работа в самой системе и графическом редакторе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

I. Источники

Неопубликованные источники

1. Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 декабря 2015 г. № 1547). — Белгород, 2015. — 45 с.
2. План работы университета на 2015/2016 учебный год (утв. Ученым советом университета (протокол № 1 от 04.08.2015.)). — Белгород, 2015. — 645 с.
3. Должностная инструкция исполнительного директора Высшей школы управления Института управления НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 09.04.2014 №309-ОД). — Белгород, 2014. — 5 с.
4. Должностная инструкция начальника Центра проектного управления Института управления (утв. приказом ректора от 08.04.2014 №297-ОД). — Белгород, 2014. — 6 с.
5. Должностная инструкция менеджера Центра проектного управления Института управления (утв. приказом ректора от 08.04.2014 №297-ОД). — Белгород, 2014. — 5 с.
6. Номенклатура дел на 2016 год (утв. приказом ректора от 25.12.2015 № 1114-ОД). — Белгород, 2015. — 402 с.
7. Положение об управлении проектами в НИУ «БелГУ» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 02.11.2012). — Белгород, 2012. — 18 с.
8. Положение о Высшей школе управления Института управления НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 14.11.2014 №1040-ОД). — Белгород, 2014. — 9 с.

9. Положение о Центре проектного управления Высшей школы управления ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2012. — 7 с.

10. Приказ И.о. ректора НИУ «БелГУ» от 30.07.2012 №495-ОД «О создании Центра управления проектами в НИУ «БелГУ». — Белгород, 2012. — 2 с.

11. Регламент управления проектами в НИУ «БелГУ» (утв. приказом ректора от 16.02.2013 № 9). — Белгород, 2013. — 45 с.

12. Штатное расписание Центра проектного управления на 2014 год (утв. ректором НИУ «БелГУ» 11.11.2012). — Белгород, 2013. — 1 с.

Опубликованные источники

13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015 № 434-ФЗ). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

14. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 13.07.2015 № 264-ФЗ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

15. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 02.03.2016 № 43-ФЗ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

16. Распоряжение первого заместителя губернатора Белгородской области от 16.07.2015 № 65 «О внесении изменений в распоряжение заместителя губернатора области — начальника департамента кадровой политики области от 27.12.2011 № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами». — Белгород, 2015. — 21 с.

17. Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов

местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения (приложение к приказу Министерства культуры Российской Федерации от 25.08.2010

№ 558). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

18. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании (утв. приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 № 221-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

19. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования (утв. приказом Ростехрегулирования от 12.03.2007 № 28-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

20. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 26.11.2014 №1873-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

21. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 28.09.2015 №1390-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

22. ГОСТ 7.32-2001. Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления (введен постановлением Госстандарта России от 04.09.2001 № 367-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

23. ГОСТ 19.102-77. Государственный стандарт СССР. Единая система программной документации. Стадии разработки (введен постановлением Госстандарта СССР от 20.05.1977 № 1268). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

24. ГОСТ 19.201-78 Единая система программной документации (ЕСПД). Техническое задание. Требования к содержанию и оформлению

(введен постановлением Госстандарта СССР от 18.12.1978 № 3351). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

25. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов (введен постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

26. ГОСТ 7.70-2003. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Описание баз данных и машиночитаемых информационных массивов. Состав и обозначение характеристик (введен постановлением Госстандарта РФ от 13.01.2004 № 7-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

27. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения (утв. приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 № 422-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

28. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

29. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (утв. и введен приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1583-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

30. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. и введен приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

31. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения (утв. приказом Росстандарта от 17.10.2013 № 1185-ст). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

32. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утв. распоряжением Минэкономразвития Российской Федерации от 14.04.2014 № 26Р-АУ). — Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

33. Правила организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях (утв. приказом Министерства культуры Российской Федерации от 31.03.2015 № 526). — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

II. Литература

34. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — М.: Высшая школа экономики, 2013. — 620 с.

35. Аньшин, В.М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях / В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 240 с.

36. Артонкина, Н.В. Документирование процессов по внедрению СЭД / Н.В. Артонкина // Современные технологии делопроизводства и документооборота. — 2012. — № 12. — С. 21-31.

37. Артонкина, Н.В. Проектная методология: IPMA / Н.В. Артонкина // Современные технологии делопроизводства и документооборота. — 2014. — № 14. — С. 42-50.

38. Артонкина, Н.В. Регламентация проектной деятельности / Н.В. Артонкина // Современные технологии делопроизводства и документооборота. — 2013. — № 5 — С. 40.

39. Арчибальд, Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р.Д. Арчибальд. — М.: ДМК Пресс, 2010. — 464 с.

40. Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. — М.: Форум, 2010. — 184 с.
41. Балашов, А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова. — М.: Юрай, 2013. — 383 с.
42. Баранчеев, В.П. Управление инновационными проектами / В.П. Баранчеев. — М.: Благовест-В, 2010. — 192 с.
43. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 384 с.
44. Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / В.В. Богданов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с.
45. Быковский, В.В. Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская. — Тамбов: ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. — 104 с.
46. Войку, И.П. Управление проектами / И.П. Войку. — Псков: Псковский государственный университет, 2012. — 204 с.
47. Володин, В.В. Управление проектами: учебное пособие / В.В. Володин. — М.: ММИЭИФП, 2011. — 181 с.
48. Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. — М.: ЛИБРОКОМ, 2013. — 384 с.
49. Грашина, М.Н. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В.Р. Дункан. — СПб.: Питер, 2010. — 204 с.
50. Заренков, В.А. Управление проектами: учебное пособие / В.А. Заренков. — М.: АСВ, 2010. — 312 с.
51. Ильин, В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В.В. Ильин. — М.: Альфа-Пресс, 2010. — 264 с.
52. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 208 с.

53. Коваленко, С.П. Управление проектами: практическое пособие / С.П. Коваленко. — М.: Тетралит, 2015. — 192 с.
54. Кожанова, Е.Н. Составляем регламент / Е.Н. Кожанова // Секретарь-референт. — 2014. — № 9. — С. 18-21.
55. Кузнецов, С.Л. Современные технологии документационного обеспечения управления / С.Л. Кузнецов. — М.: ТЕРМИКА, 2014 — 288 с.
56. Ларин, М.В. Документационное обеспечение управления проектами: учебно-методическое пособие / М.В. Ларин, М.М. Ларин — М.: ВНИИДАД, 2011 — 192 с.
57. Ларсон, Э.У. Управление проектами: учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей. — М.: ДиС, 2015. — 784 с.
58. Лидин, К.Л. Многообразие построения дорожных карт / К.Л. Лидин. — Иркутск: АРТИЗДАТ, 2010. — 102 с.
59. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. — М.: Омега-Л, 2012. — 664 с.
60. Матвеев, А.А. Модели и методы управления портфелями проектов / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. — М.: ПМСОФТ, 2012. — 206 с.
61. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. — М.: ПМСОФТ, 2010. — 140 с.
62. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. — М.: Альпина Пабл., 2013. — 180 с.
63. Перевощиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: учебное пособие / Ю.С. Перевощиков. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 233 с.
64. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 552 с.
65. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
66. Разу, М.А. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.А. Разу. — М.: КНОРУС, 2010 — 768 с.

67. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. — М.: ФОРУМ, 2013. — 256 с.

68. Светлов, Н.М. Информационные технологии управления проектами: учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. — М.: ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2010. — 144 с.

69. Смирнов, Э.А. Теория организаций: учебное пособие / Э.А. Смирнов. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 192 с.

70. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика / А.Ю. Сооляттэ. — М.: МФПУ Синергия, 2012. — 816 с.

71. Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-Смит. — М.: ДиС, 2011. — 240 с.

72. Хвоцин, А.А. Социально-экономическое прогнозирование: учебное пособие / А.А. Хвоцин. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2007. — 310 с.

73. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. — М.: Лаборатория знаний, 2015. — 760 с.

74. Цветков, А.В. Стимулирование в управлении проектами / А.В. Цветков. — М.: НИЦ АПОСТРОФ, 2011. — 143 с.

Электронные ресурсы

75. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://forpm.ru/project-management-body-of-knowledge-pmbok/> (date of the appeal to: 21.11.2015).

76. IPMA OCB (Organizational Competence Baseline). Electronic resource [website]. Access mode: URL — http://www.sovnet.ru/upload/iblock/05r/IPMA_OCB_2014.pdf (date of the appeal to: 21.11.2015).

77. OPM3 (Organization Project Management Maturity Model). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://pmexperience.org/ru/content/organizational-project-management-maturity-model-opm3> (date of the appeal to: 02.12.2015).

78. PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment). Electronic resource [website]. Access mode: URL — <http://www.factbook.org/wikipedia/en/p/pr/prince2.html> (date of the appeal to: 01.12.2015).

79. ISO 9004-1-94 Управление качеством и элементы системы качества. — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. — URL — http://www.infosait.ru/norma_doc/4/4994/index.htm (дата обращения: 05.12.2015).

80. Официальный сайт «Высшая школа управления». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 09.10.2015).

80. Официальный сайт «Ведущие направления деятельности ВШУ». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 05.10.2015).

82. Официальный сайт «Система электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО»». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа: URL — http://www.eos.ru/eos_products/eos_delo/ (дата обращения: 17.02.2016).

83. Официальный сайт «Структура Высшей школы управления». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 05.10.2015).

84. Официальный сайт «Проектное управление ВШУ НИУ «БелГУ»». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/project/> (дата обращения: 05.10.2015).

85. Постановка целей по технологии SMART. — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: <http://nvstman.com/77> (дата обращения: 12.02.2016).

86. ЭОС. Система электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО». — [Электронный ресурс]. — Электронные данные. Режим доступа — URL: http://www.eos.ru/eos_products/eos_delo/ (дата обращения: 17.02.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ