

12.4.2 Выбор продавцов: инструменты и методы

.1 Система взвешивания

Система взвешивания – это метод количественной оценки качественных показателей для снижения субъективности при выборе поставщиков. Большинство таких способов анализа предусматривают назначение количественной оценки (веса) каждому из критериев оценки, оценку потенциальных поставщиков по каждому из критериев, умножение этих оценок на вес критерия, суммирование результатов по каждому поставщику и получение итоговой оценки.

.2 Независимые оценки

Приобретающая компания может либо провести самостоятельную независимую оценку, либо привлечь к этой работе сторонние организации на предмет определения конкурентоспособности предложенных цен по большинству предметов приобретения. Такая независимая оценка иногда называется "ориентиром стоимости". Если между стоимостными оценками наблюдается большая разница, то это может указывать на то, что описание содержания работ контракта было неадекватным. Потенциальные продавцы либо неверно поняли содержание, либо не смогли в точности удовлетворить требования содержания, либо ситуация на рынке изменилась.

.3 Система отсева

Система отсева устанавливает порог минимальных требований к поставщикам по одному или нескольким критериям оценки и может использовать систему взвешивания и независимые оценки. Например, покупатель до начала рассмотрения предложения может попросить потенциального поставщика предложить менеджера проекта, имеющего определенную квалификацию. Система отсева используется для ранжирования потенциальных поставщиков по "весу": от наилучшего, до наихудшего.

.4 Переговоры по контракту

Переговоры по контракту предназначены для прояснения структуры содержания и требований контракта с целью достижения соглашения, устраивающего обе стороны, до подписания контракта. Окончательный текст контракта отражает все достигнутые соглашения. В тексте контракта оговариваются ответственность и полномочия сторон, условия поставок и юридические аспекты, технические, управленческие и деловые подходы, права собственности, финансирование проекта, техническое решение, общее расписание, платежи и цены. Результатом переговоров по контракту является документ, который может быть подписан как покупателем, так и продавцом, то есть контракт. Окончательный контракт может представлять собой исправленное предложение продавца, либо встречное предложение покупателя.

При поставке сложных продуктов переговоры по контракту могут являться самостоятельным процессом с собственными входами (например, перечень предметов поставки) и выходами (например, документ о принятых решениях). При поставке простых продуктов условия поставки в контракте могут быть фиксированными и не подлежащими дальнейшим обсуждениям. Такие условия могут быть только приняты или не приняты продавцом.

Не обязательно, чтобы главой переговоров по контракту являлся менеджер проекта. Менеджер проекта и другие члены команды проекта могут присутствовать на переговорах для прояснения, при необходимости, требований проекта по техническим, управленческим аспектам или по вопросам качества.

.5 Система рейтинговых оценок поставщиков

Система рейтинговых оценок поставщиков разрабатывается и используется многими организациями. В основе этой системы лежит использование информации о поставщиках, например выполнение поставщиком своих обязательств в прошлом, рейтинг качества, своевременность поставок и соответствие условиям контракта. Одним из наиболее надежных источников информации является документация об оценке выполнения поставщиком своих обязательств, полученная в процессе администрирования контрактов с поставщиками в прошлом. Такие рейтинговые системы используются при выборе продавцов в качестве дополнений к системе отсева.

.6 Экспертная оценка

Экспертные оценки используются при оценке предложения продавца. Оценка предложений продавцов осуществляется междисциплинарной командой по рассмотрению предложений, в которую входят специалисты в каждой из областей, которых касаются контрактные документы и будущий контракт. Могут также использоваться экспертные оценки по функциональным дисциплинам, например: контракты, юриспруденция, финансы, бухгалтерский учет, инженерия, дизайн, научные исследования, разработки, продажи и производство.

.7 Методы оценки предложений

Существует множество способов оценок и ранжирования предложений, но все они основаны на использовании определенных экспертных оценок и критериев оценки (раздел 12.2.3.2). Критерии оценки могут включать в себя как объективные, так и субъективные элементы. Критерии оценки, используемые для оценок формализованных предложений, обычно имеют заранее определенные весовые обозначения. Затем в процессе оценки предложений в качестве входов используются результаты оценок множества специалистов, полученных в процессе выбора продавцов, и, если при подсчете баллов обнаруживается существенная разница, то эти вопросы подлежат отдельному разрешению. Затем может быть проведена оценка и сравнение всех предложений с использованием системы взвешивания, которая определяет общий вес (в баллах) каждого предложения. Методы оценки предложений могут также использовать систему отсева и данные, полученные системой рейтинговых оценок поставщиков.

12.4.3 Выбор продавцов: выходы

.1 Выбранные продавцы

Выбранные продавцы – это те продавцы, которые были отобраны в результате конкурсного отбора, основанного на выходах оценок предложений или заявок, а также те, с кем были проведены предварительные переговоры и обсуждены проекты контрактов, которые могут стать фактическими контрактами после подписания.

.2 Контракт

Контракт заключается с каждым выбранным поставщиком. Контракт может быть в виде комплексного документа или в виде простого заказа на покупку. Вне зависимости от сложности документа контракт является взаимным соглашением, обязывающим продавца предоставить покупателю указанные продукты, услуги или иные результаты, а покупателя – выплатить продавцу определенную сумму денег. Контракт фиксирует юридические отношения, все споры по которым могут быть урегулированы в судебном порядке. Основными элементами контрактного соглашения обычно являются, в частности, заголовки разделов, содержание работы, расписание, период действия, распределение ролей и ответственности, цены и порядок оплаты, поправки на инфляцию, критерии приемки, гарантийные обязательства, поддержка продукта, ограничение ответственности, вознаграждения, удержания, штрафные санкции, средства поощрения, страховка, гарантии выполнения контракта, одобрение со стороны субподрядчика, управление запросами на изменение и механизм прекращения действия контракта и разрешения споров.

.3 План управления контрактом

В случае значительных закупок или приобретений составляется план администрирования контракта. Этот план формируется на основе указанных покупателем особых положений контракта (например, требования к документации, поставкам и исполнению), которые должны соблюдать и покупатель и продавец. План охватывает все операции по администрированию контракта на протяжении всего жизненного цикла контракта. Каждый план управления контрактом является частью плана управления проектом.

.4 Доступность ресурсов

В отдельном документе указываются количество и доступность ресурсов, а также даты, на момент наступления которых каждый специальный ресурс может быть активен или использован наилучшим образом.

.5 План управления поставками (обновления)

План управления поставками (раздел 12.1.3.1) подлежит обновлению с тем, чтобы в нем отражались одобренные запросы на изменения (раздел 4.4.1.4), влияющие на управление поставками.

.6 Запрошенные изменения

Из процесса выбора продавцов могут исходить запрошенные изменения для плана управления проектом и входящих в него вспомогательных планов и других элементов, такие как расписание проекта (см. раздел 6.5.3.1) и план управления поставками. Запрошенные изменения обрабатываются, и в процессе общего управления изменениями вносятся соответствующие коррективы в план (раздел 4.6).

12.5 Администрирование контрактов

И покупатель, и продавец при администрировании контрактов преследуют одни и те же цели. Каждая сторона желает убедиться в том, что он сам и партнер выполняют свои обязанности, предусмотренные контрактом, и в том, что их юридические права защищены. Процесс администрирования контрактов обеспечивает выполнение продавцом и покупателем своих обязательств по контракту. В больших проектах, предполагающих наличие большого количества поставщиков продуктов, услуг и результатов, ключевым аспектом администрирования контрактов является координация интерфейсов между различными поставщиками.

Юридическая природа контрактных взаимоотношений требует от команды управления проектом четкого осознания юридических последствий действий, предпринимаемых в процессе администрирования любого контракта. Именно в силу юридической природы контрактных взаимоотношений, многие организации рассматривают администрирование контрактов как административную функцию, отдельную от организации проекта. Хотя администратор контракта может входить в команду проекта, но обычно его непосредственный начальник находится в другом подразделении. Это обычно применяется в тех случаях, когда исполняющая организация одновременно является продавцом проекта стороннему заказчику.

Администрирование контрактов включает в себя приложение соответствующих процессов управления проектами к отношениям с поставщиками и интеграцию выходов этих процессов в общее управление проектом. В проектах, где принимают участие несколько поставщиков и предметами поставок являются несколько продуктов, услуг или результатов, эта интеграция и координация часто оказывается многоуровневой. Используемые процессы управления проектами включают в себя, в частности, следующее:

- Руководство и управление исполнением проекта (раздел 4.4) – для авторизации работы подрядчика в нужный момент времени
- Отчетность по исполнению (раздел 10.3) – для мониторинга за соблюдением подрядчиком требований по стоимости, расписанию и техническому исполнению
- Процесс контроля качества (раздел 8.3) – для контроля и подтверждения качества продукта, созданного подрядчиком
- Общее управление изменениями (раздел 4.6) – для обеспечения надлежащего одобрения изменений и оповещения всех заинтересованных лиц об этих изменениях
- Мониторинг и управление рисками (раздел 11.6) – для обеспечения снижения рисков.

Администрирование контрактов содержит в себе также элемент управления финансами – мониторинг платежей продавцу. Это позволяет гарантировать, что условия платежей, определенные положениями контракта, выполняются надлежащим образом, а выплаты продавцу непосредственно связаны с выполнением последним своих обязательств по контракту.

Администрирование контрактов предусматривает проверку и документальное оформление информации о том, насколько хорошо продавец выполняет или выполнил предусмотренные контрактом корректирующие действия. Эти документы об исполнении становятся основой для дальнейших взаимоотношений с продавцом. Оценка деятельности поставщика, выполняемая покупателем, предназначена прежде всего для подтверждения компетентности или некомпетентности поставщика при выполнении подобной работы для данного проекта или для других проектов. Подобные оценки также проводятся в случае необходимости подтверждения того, что продавец не выполняет свои обязательства по контракту и покупатель намерен предпринять корректирующие действия. Администрирование контрактов также включает в себя управление в случае преждевременным завершением (раздел 12.6) работ по контракту (по определенным причинам, в силу представившихся благоприятных возможностей или из-за невыполнения обязательств), предусмотренных статьей контракта о завершении работ.

В текст контракта можно при обоюдном согласии вносить изменения в любое время вплоть до закрытия контракта, в соответствии с условиями управления изменениями, предусмотренными контрактом. Эти изменения не обязательно должны быть в равной мере выгодны и покупателю и продавцу.



Рисунок 12-7. Администрирование контрактов: входы, инструменты и методы, выходы

12.5.1 Администрирование контрактов: входы

.1 Контракт

Описание см. в разделе 12.4.3.2.

.2 План управления контрактом

Описание см. в разделе 12.4.3.3.

.3 Выбранные продавцы

Описание см. в разделе 12.4.3.1.

.4 Отчеты об исполнении

К документации, касающейся деятельности продавцов, относятся:

- Подготовленная продавцом техническая документация и информация о других результатах поставки, предоставляемая в соответствии с условиями контракта
- Отчеты об исполнении, предоставляемые продавцом (раздел 10.3.3.1).

.5 Одобренные запросы на изменение

Одобренные запросы на изменения могут включать в себя изменения условий контракта, в том числе и изменение содержания работ контракта, цены и описания продуктов, услуг или результатов, предназначенных к поставке. Все изменения должны официально оформляться письменно и проходят процедуру одобрения перед вводом их в действие. Любые изменения, обсуждавшиеся в устной форме, но не отраженные в официальных документах, не подлежат обработке и внесению в проект.

.6 Информация об исполнении работ

Информация об исполнении работ (раздел 4.4.3.7), включая степень соответствия стандартам качества, понесенные расходы, счета-фактуры продавцов и т. д., являются частью общей информации о выполнении проекта. Отчеты продавцов об исполнении работ указывают на то, какие результаты выполнены, а какие нет. Продавец обязан вовремя присылать заявки на оплату выполненных работ в форме счетов-фактур (иногда их еще называют просто "счета" или "требования об уплате"). Порядок выставления счетов, включая перечень необходимой сопроводительной документации, определяется условиями контракта.

12.5.2 Администрирование контрактов: инструменты и методы

.1 Система управления изменениями контракта

Система управления изменениями контракта определяет процесс внесения изменений в содержание контракта. Система включает документы, системы отслеживания, процедуры разрешения конфликтов и уровни иерархии, на которых производится авторизация изменений. Система управления изменениями контрактов должна быть интегрирована в систему общего управления изменениями.

.2 Подготовленный покупателем обзор выполнения работ

Обзор выполнения поставок представляет собой структурированный документ, содержащий информацию о том, насколько успешно выполняются продавцом поставки, определенные содержанием проекта, насколько они соответствуют предусмотренным контрактом требованиям по качеству, стоимости и срокам поставок. Данный обзор может включать в себя обзор документов, подготовленных продавцом, результаты проверок, выполненных покупателем, а также результаты проверок качества, проведенных во время выполнения работ продавцом. Целью обзоров выполнения работ является определение, насколько успешно или не успешно происходит выполнение работ, каков прогресс выполнения работ по отношению к содержанию проекта и обнаружение несоответствий с положениями контракта, которые позволяют покупателю дать оценку, способен или не способен продавец выполнять данную работу.

.3 Инспектирование и аудит

Инспектирование и аудит (раздел 8.2.2.2) проводятся по требованию покупателя и поддерживаются продавцом на основании положений контракта. Они могут проводиться во время исполнения проекта, и предназначены для определения недостатков в процессах выполнения работ продавцом или в результатах работ. Некоторые команды инспекций и аудита могут иметь в своем составе сотрудников покупателя, занимающихся поставками, если это предусмотрено условиями контракта.

.4 Отчетность по исполнению

Отчетность по исполнению предоставляет руководству информацию о том, насколько эффективно поставщик продвигается к целям контракта. Отчетность по исполнению контракта является частью общей отчетности по исполнению (раздел 10.3.3.1).

.5 Система расчетов

Платежи продавцу обычно отслеживаются и осуществляются при помощи системы оплаты счетов, имеющейся на предприятии покупателя. Для больших проектов со сложным расписанием поставок или многоступенчатыми поставками может быть разработана особая схема оплаты. В любом случае, схема оплаты пересматривается и одобряется командой управления проектом, а осуществление платежей производится согласно условиям контракта (раздел 12.4.3.2).

.6 Администрирование претензий

Оспариваемые изменения и подразумеваемые изменения представляют собой запрошенные изменения (раздел 4.4.3.2), по которым покупатель и продавец не могут прийти к соглашению о размерах компенсаций изменений, или не могут прийти к соглашению о внесении данных изменений. Оспариваемые изменения называются иногда "претензии", "разногласия" или "апелляции". Претензии подлежат оформлению в документальном виде, обработке, мониторингу и управлению на всем протяжении жизненного цикла проекта, обычно, на основе условий, предусмотренных контрактом. Если стороны не могут сами договориться о решении претензии, то вступают в силу предусмотренные контрактом способы и механизмы разрешения разногласий. Эти статьи контракта могут предусматривать решение спорных вопросов посредством арбитражных или судебных разбирательств, и могут быть инициированы как в период действия, так и по окончании периода действия контракта.

.7 Система оперативного учета

Система оперативного учета – это особый комплекс процессов, соответствующих контрольных функций и инструментов автоматизации, объединенных в единое целое, и являющегося частью информационной системы управления проектами (раздел 4.2.2.2). Система оперативного учета используется менеджером проекта для управления контрактной документацией и учетно-отчетными материалами. Данная система используется для поддержания каталога контрактной документации и корреспонденции, а также для поиска и архивирования подобных документов.

.8 Информационные технологии

Использование информационных технологий и технологий коммуникаций может повысить эффективность администрирования контрактов. Это достигается благодаря автоматизации частей системы оперативного учета, системы платежей, администрирования претензий и отчетности по исполнению, а также благодаря обеспечению обмена электронными данными между покупателем и поставщиком.

12.5.3 Администрирование контрактов: выходы

.1 Документация по контракту

Документация по контракту включает в себя, в частности, контракт (раздел 12.4.3.2) вместе со всеми относящимися к нему расписаниями, запрошенные не одобренные изменения контракта и одобренные запросы на изменения. К контрактной документации могут также относиться разработанная в рамках самой организации техническая документация и другие документы, содержащие информацию о выполнении работ (например, результаты поставки, отчеты об исполнении работ подрядчиками, гарантийные обязательства, финансовые документы, включая счета-фактуры и платежные документы), а также результаты инспекций, проводимых в рамках проекта.

.2 Запрошенные изменения

Из процесса администрирования контрактов могут исходить запрошенные изменения для плана управления проектом и входящих в него вспомогательных планов и другие элементы, таких как расписание проекта (раздел 6.5.3.1) и план управления поставками (раздел 12.1.3.1). В процессе общего управления изменениями (раздел 4.6) запрошенные изменения тщательно проверяются и получают (или не получают) одобрение.

Запрошенные изменения могут содержать указания покупателя или действия, предпринятые подрядчиком, которые противная сторона может рассматривать как подразумеваемые изменения в контракте. Поскольку любые подразумеваемые изменения могут быть оспорены противной стороной и могут привести к претензиям в адрес другой стороны, то такие изменения идентифицируются отдельно и документируются среди корреспонденции проекта.

.3 Рекомендованные корректирующие действия

Рекомендованные корректирующие действия – это любые предпринятые меры, направленные на обеспечение выполнения подрядчиком своих обязательств в точном соответствии с условиями контракта.

.4 Активы организационного процесса (обновления)

- **Корреспонденция.** Положения и условия контрактов часто предполагают письменную форму коммуникации между покупателем и продавцом по определенным аспектам, например, заявления о неудовлетворительном выполнении работ, пояснение или изменение условий контракта. К корреспонденции также могут относиться отчеты об инспектировании или аудите, указывающие на недостатки, которые подрядчик обязан устранить. В дополнение к особым требованиям к документации контракта, обе стороны обязаны поддерживать в письменном виде весь процесс как устной, так и письменной коммуникации по контракту, а также документацию о предпринятых действиях и принятых решениях.
- **Расписания платежей и запросы на оплату.** Данный пункт предполагает, что в проект используется внешняя система оплаты. В случае, когда в проекте используется внутренняя система оплаты, выходом будет непосредственно оплата.

- **Документация об оценке деятельности продавца.** Документация об оценке деятельности продавца подготавливается покупателем. В документах об оценке деятельности продавца отражается оценка способности подрядчика продолжать выполнение работ по текущему контракту, указывается, можно ли привлечь данного подрядчика к выполнению работ по будущим проектам или оценка того, насколько хорошо подрядчик выполняет работы проекта. Данные документы могут являться основанием для досрочного прекращения действия контракта с подрядчиком или для определения того, как осуществляется администрирование штрафных санкций, вознаграждений или средств поощрения, предусмотренных контрактом. Результаты данных оценок деятельности продавцов также могут быть включены в соответствующие списки предпочтительных продавцов (раздел 12.3.3.1).

.5 План управления проектом (обновления)

- **План управления поставками.** План управления поставками (раздел 12.1.3.1) подлежит обновлению с тем, чтобы в нем отражались одобренные запросы на изменения, относящиеся к управлению поставками.
- **План управления контрактом.** Каждый план управления контрактом (раздел 12.4.3.3) подлежит обновлению с тем, чтобы в нем отражались одобренные запросы на изменения, относящиеся к администрированию контрактов.

12.6 Закрытие контракта

Процесс закрытия контракта поддерживает процесс завершения проекта (раздел 4.7), поскольку включает в себя подтверждение того, что все работы и результаты выполнены в надлежащем виде и могут быть приняты. Процесс закрытия контракта также включает в себя и административные функции, например, обновление учетно-отчетных материалов для отображения в них окончательных результатов и архивирование этой информации для использования в будущем. Закрытие контракта относится к каждому контракту, затрагивающему данный проект или фазу проекта. В многофазных проектах термин "контракт" может затрагивать только одну определенную фазу проекта. В таких случаях процесс закрытия контракта затрагивает контракт или контракты, относящиеся к данной фазе проекта. Неразрешенные претензии могут являться предметами судебного разбирательства после закрытия контрактов. Положения и условия контракта могут предписывать проведение специальных процедур для закрытия контракта.

Преждевременное расторжение контракта является особым случаем закрытия контракта и может наступать в результате соглашения обеих сторон или в случае невыполнения обязательств одной из сторон. Права и обязанности сторон в случае преждевременного расторжения договора определяются в статье контракта, описывающей условия расторжения договора. Если это предусмотрено положениями и условиями контракта, покупатель может иметь право в любое время прервать действие всего договора или части проекта при наступлении определенных условий или по своему усмотрению. Однако согласно этим же положениям и условиям в этом случае покупатель может быть обязан компенсировать продавцу расходы на подготовительные мероприятия и оплатить все выполненные и принятые работы по проекту, относящейся к той части контракта, действие которой прекращается.

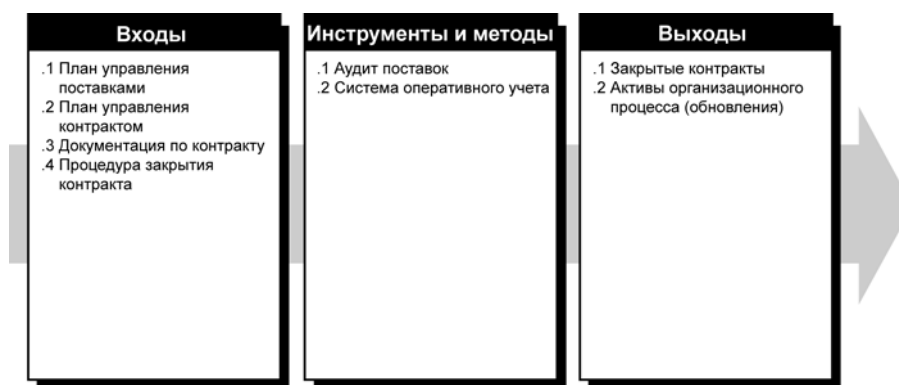


Рисунок 12-8. Закрытие контрактов: входы, инструменты и методы, выходы

12.6.1 Закрытие контрактов: входы

- .1 **План управления поставками**
Описание см. в разделе 12.1.3.1
- .2 **План управления контрактом**
Описание см. в разделе 12.4.3.3.
- .3 **Документация по контракту**
Описание см. в разделе 12.5.3.1.
- .4 **Процедура закрытия контрактов**
Описание см. в разделе 4.7.3.2.

12.6.2 Закрытие контракта: инструменты и методы

- .1 **Аудит поставок**
Аудит поставок – это структурированный обзор процесса поставок, охватывающий все операции, от планирования покупок и приобретений (раздел 12.1), до администрирования контрактов (раздел 12.5). Целью аудита поставок является определение успехов и неудач, которые позволят исполняющей организации использовать положительный опыт и избежать ошибок при подготовке или администрировании других контрактов на поставку в данном проекте или в других проектах.
- .2 **Система оперативного учета**
Описание см. в разделе 12.5.

12.6.3 Закрытие контрактов: выходы

.1 Закрытые контракты

Обычно покупатель обязывает назначенного им администратора контракта оповестить продавца формальным письменным уведомлением о завершении контракта. Требования по формализации закрытия контракта обычно указываются в условиях контракта и включаются в план управления контрактом, если таковой имеется.

.2 Активы организационного процесса (обновления)

- **Папка контракта.** Полный набор пронумерованных контрактных документов, включая закрытый контракт, надлежит подготовить и поместить в архив проекта (раздел 4.7.3.4).
- **Приемка результатов поставки.** Обычно покупатель обязывает назначенного им администратора контракта оповестить продавца формальным письменным уведомлением о том, что результаты поставки приняты или не приняты. Требования к официальной приемке результатов и порядок разрешения споров по результатам, не соответствующим требованиям контракта, обычно указываются в тексте контракта.
- **Документация о накопленных знаниях.** Результаты анализов накопленных знаний и рекомендации по процессуальным улучшениям служат для повышения эффективности мероприятий по планированию и выполнению закупок и приобретений в будущем.

Часть IV

Приложения

- Приложение А Изменения в третьем издании
- Приложение В Развитие Руководства к Своду знаний по управлению проектами PMI
- Приложение С Участники и рецензенты третьего издания *Руководства PMBOK*[®]
- Приложение D Расширение областей приложения
- Приложение E Дополнительные источники информации по управлению проектами
- Приложение F Краткое изложение областей знаний по управлению проектами

ПРИЛОЖЕНИЕ А – ИЗМЕНЕНИЯ В ТРЕТЬЕМ ИЗДАНИИ

В этом приложении дано подробное описание всех изменений, внесенных в издание Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководства РМВОК®), выпущенное в 2000 г., по сравнению с третьим изданием Руководства РМВОК®.

Структурные изменения

Одно из самых значительных изменений текста Руководства РМВОК® касается его общей структуры. Структура третьего издания организована таким образом, чтобы подчеркнуть значимость групп процессов; эти изменения сведены в таблице 1, в которой сравниваются структуры обоих изданий Руководства. Глава 3 получила другое название – "Процессы управления проектами" – и была перемещена из части I в новую часть II, которая теперь называется "Стандарт управления проектами". Вследствие этого глава 3 была сильно изменена, чтобы подчеркнуть, что описанные в этой главе группы процессов и их выходы и входы составляют основу стандарта по управлению проектами для отдельного проекта.

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
Часть I – Структура управления проектами Главы 1, 2 и 3	Часть I – Структура управления проектами Главы 1 и 2
	Часть II – Стандарт управления проектами Глава 3 – Процессы управления проектом
Часть II – Области знаний по управлению проектами Главы с 4 по 12	Часть III – Области знаний по управлению проектами Главы с 4 по 12
Часть III – Приложения Приложение D – Примечания Приложение E – Расширение областей приложения	Часть IV – Приложения Приложение D – Расширение областей приложения
Часть IV – Глоссарий и предметный указатель	Часть V – Авторский коллектив, глоссарий и предметный указатель

Таблица 1 – Структурные изменения

Изменения названий процессов

В третьем издании семь процессов были добавлены, тринадцать получили новые названия, а два были полностью удалены, поскольку их функции были разделены между пятью другими процессами.

Формат и стиль названий процессов в издании 2000 г. не были последовательными. Такая непоследовательность в наименовании процессов представляла трудность не только для лиц, изучающих управление проектами, но и для опытных специалистов в этой области. Например, процессы в области знаний, касающейся содержания, называются "Initiation" (инициация), "Scope Planning" (планирование содержания), "Scope Definition" (определение содержания), "Scope Verification" (Подтверждение содержания) и "Scope Change Control" (контроль изменения содержания). По-английски некоторые из этих наименований образованы в активном залоге, а некоторые представляют собой причастия. В результате этого различия стилей читателю затруднительно сразу определить, обозначает ли термин операцию (процесс) или результат поставки (продукт работы или артефакт). Команда проекта выдвинула предложение глобально заменить в третьем издании Руководства РМВОК® все названия процессов на названия, образованные по модели глагол-дополнение (это относится к английским названиям процессов – прим. перев.). Однако руководство PMI сочло изменение всех названий слишком радикальным изменением, поэтому было решено ограничиться частичным изменением. В результате изменению подверглись только названия новых одобренных процессов, а также небольшое число других процессов, для изменения названий которых были особые причины. Эти причины будут объяснены ниже в данном приложении.

Исключение понятий "вспомогательные процессы" и "основные процессы"

Термины "вспомогательные процессы" и "основные процессы" более не используются. Эти термины были исключены, чтобы подчеркнуть, что процессы управления проектами и группы процессов управления проектом имеют равную степень важности. Процессы управления проектами по-прежнему объединяются в рамках групп процессов управления проектом, как это показано на рис. 3-5 ("Группа процессов инициации"), рис. 3-6 ("Группа процессов планирования"), рис. 3-7 ("Группа процессов исполнения"), рис. 3-8 ("Группа процессов мониторинга и управления") и рис. 3-9 ("Группа завершающих процессов"). 44 процесса управления проектами соответствуют группам процессов управления проектом и областям знаний, как показано в таблице 3-45.

Стиль письма

При написании и окончательном утверждении Руководства использовались Рекомендации по стилю написания документа, разработанные специально для этого проекта. Особое внимание уделялось тому, чтобы избежать избыточного использования пассивного залога и обеспечить однородность стиля во всем документе.

Изменения в главе 1 "Введение"

Внесенные в главу 1 изменения призваны яснее преподнести материал главы и улучшить его структурное членение. В главе 1 объясняется различие между проектом и операционной деятельностью. В этой главе даны стандартные определения программы, управления программой, портфеля и управления портфелем, а также подробно обсуждаются различные виды офиса управления проектом (РМО). Помимо этого, в эту главу внесены следующие изменения:

- В главу 1 перенесены навыки в области общего менеджмента
- Добавлен раздел, в котором обсуждаются разнообразные экспертные области, необходимые команде проекта.

Изменения в главе 2 "Жизненный цикл проекта и организация"

Изменения, внесенные в главу 2, призваны прояснить различия между жизненными циклами проекта и жизненными циклами продукта и объяснить назначение фаз проекта. Участники проекта определяются на основании их отношения к команде проекта. Определяется роль в организации и ответственность для офиса управления проектом; вводится понятие системы управления проектами.

Изменения в главе 3 "Процессы управления проектом"

Глава 3 была полностью переписана и расширена, чтобы сосредоточить основное внимание на группах процессов управления проектом и процессах, относящихся к отдельным областям знаний. Чтобы подчеркнуть эту смысловую направленность, глава 3 получила другое название – "Процессы управления проектами" – и была перемещена в новую часть II "Стандарт управления проектами". Глава 3 была значительно пересмотрена, чтобы она могла послужить стандартом при управлении конкретными проектами; в ней явно указываются пять обязательных групп процессов управления проектом и входящие в них процессы. Группе процессов инициации и группе завершающих процессов уделяется больше внимания, чем в предыдущих изданиях. Группа процессов управления была расширена: теперь в нее включен мониторинг, а сама группа стала называться "группа процессов мониторинга и управления". Добавлен дополнительный материал для объяснения различия между группами процессов управления проектом и фазами проекта, которые иногда ошибочно считались одним и тем же явлением.

Изменения в главе 4 "Управление интеграцией проекта"

Глава 4 была полностью переписана; в ней подробно обсуждается интеграция процессов управления проектами и операций. В главе описана интеграция применительно к группам процессов управления проектом и дано ясное описание интеграции для всех групп процессов управления проектом и всех процессов управления проектами. В эту главу включено четыре новых процесса; два процесса были переименованы:

- Процесс разработки Устава проекта, официально авторизующий проект.
- Процесс разработки предварительного описания содержания проекта, в результате которого создается самое общее текстовое описание содержания.
- Процесс разработки плана управления проектом, заключающийся в документировании операций, необходимых для определения, подготовки, интеграции всех вспомогательных планов в план управления проектами и их координации.
- Процесс руководства и управления исполнением проекта, в ходе которого выполняется работа, определенная в плане управления проектом для достижения целей проекта.
- Процесс мониторинга и управления работами проекта, в ходе которого определяются процессы, нуждающиеся в мониторинге и управлении, а также операции проекта, необходимые для инициации, планирования, исполнения и закрытия проекта.
- Процесс закрытия проекта, в ходе которого завершаются все операции по всем группам процессов проекта для официального закрытия проекта.

В следующей таблице сведены изменения в главе 4:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
	4.1 Разработка Устава проекта
	4.2 Разработка предварительного описания содержания проекта
4.1 Разработка плана проекта	4.3 Разработка плана управления проектом
4.2 Исполнение плана проекта	4.4 Руководство и управление исполнением проекта
	4.5 Мониторинг и управление работами проекта
4.3 Общее управление изменениями	4.6 Общее управление изменениями
	4.7 Закрытие проекта

Таблица 2 – Изменения в главе 4

Изменения в главе 5 "Управление содержанием проекта"

Глава 5 была изменена, чтобы стала более ясной роль плана управления содержанием проекта в разработке описания содержания проекта. В этой главе подробнее обсуждается иерархическая структура работ (ИСР) и подчеркивается ее важность, причем был добавлен новый раздел о создании ИСР. Раздел об инициации был переписан и перенесен в главу 4. В следующей таблице сведены изменения в главе 5:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
5.1 Инициация	Переписан и перенесен в главу 4
5.2 Планирование содержания	5.1 Планирование содержания
5.3 Определение содержания	5.2 Определение содержания
	5.3 Создание иерархической структуры работ (ИСР)
5.4 Подтверждение содержания	5.4 Подтверждение содержания
5.5 Управление изменениями содержания	5.5 Управление содержанием

Таблица 3 – Изменения в главе 5

Изменения в главе 6 "Управление сроками проекта"

В главу 6 был перенесен раздел "Планирование ресурсов", который получил название "Оценка ресурсов операций". Несколько рисунков были исключены (например, диаграмма PERT), а некоторые другие были переработаны, чтобы их функциональное назначение и использование стали более понятны (например, столбиковая диаграмма или диаграмма Ганта, диаграмма контрольных событий). Был добавлен новый рисунок, показывающий различие между расписанием контрольных событий, общим расписанием и подробным расписанием. В введении к этой главе объясняется необходимость составления плана управления расписанием, который является вспомогательным элементом плана управления проектом. Были также добавлены подразделы, в которых описываются оценка стоимости проекта, выравнивание ресурсов и отчетность о прогрессе проекта, а также объясняется влияние этих процессов на расписание проекта. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 6:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
6.1 Определение состава операций	6.1 Определение состава операций
6.2 Определение взаимосвязей операций	6.2 Определение взаимосвязей операций
	6.3 Оценка ресурсов операций
6.3 Оценка длительности операций	6.4 Оценка длительности операций
6.4 Разработка расписания	6.5 Разработка расписания
6.5 Управление расписанием	6.6 Управление расписанием

Таблица 4 – Изменения в главе 6

Изменения в главе 7 "Управление стоимостью проекта"

Описание процессов в главе 7 было расширено, чтобы включить бюджет проекта непосредственно в ИСР и описать контролирование затрат. Кроме того, значительные структурные изменения были внесены в описание входов, инструментов и методов. В введении к этой главе объясняется необходимость составления плана управления стоимостью, который является вспомогательным элементом плана управления проектом. Процесс планирования ресурсов был перенесен в главу 6 и получил новое название "Оценка ресурсов операций". В эту главу входит большая часть описания управления освоенным объемом. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 7:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
7.1 Планирование ресурсов	Перенесен в "Управление сроками проекта" (глава 6)
7.2 Стоимостная оценка	7.1 Стоимостная оценка
7.3 Разработка бюджета расходов	7.2 Разработка бюджета расходов
7.4 Управление стоимостью	7.3 Управление стоимостью

Таблица 5 – Изменения в главе 7

Изменения в главе 8 "Управление качеством проекта"

Названия двух процессов управления проектами, входящих в главу 8, были изменены, чтобы они более адекватно отражали операции этих процессов. Особое внимание было уделено интегрированию операций по качеству и общего процесса мониторинга и управления, как это определено в главе 4. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 8:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
8.1 Планирование качества	8.1 Планирование качества
8.2 Подтверждение качества	8.2 Процесс обеспечения качества
8.3 Управление качеством	8.3 Процесс контроля качества

Таблица 6 – Изменения в главе 8

Изменения в главе 9 "Управление человеческими ресурсами проекта"

В главе 9 описываются несколько аспектов планирования человеческих ресурсов и составления плана управления обеспечением проекта персоналом. Управление командой проекта было включено в число процессов мониторинга и управления. Были также добавлены несколько важных объяснений, включая организационные диаграммы и описания позиций. Рисунки в этой главе в их нынешнем виде отражают текущие методы управления проектами (например, виртуальные команды, принципы и журнал регистрации проблем). В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 9:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
9.1 Организационное планирование	9.1 Планирование человеческих ресурсов
9.2 Назначение персонала	9.2 Набор команды проекта
9.3 Развитие команды	9.3 Развитие команды проекта
	9.4 Управление командой проекта

Таблица 7 – Изменения в главе 9

Изменения в главе 10 "Управление коммуникациями в проекте"

Глава 10 была приведена в соответствие с новыми данными; добавлен процесс управления участниками проекта. В ходе процесса управления участниками проекта осуществляется управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 10:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
10.1 Планирование взаимодействия	10.1 Планирование взаимодействия
10.2 Распределение информации	10.2 Распределение информации
10.3 Отчетность по исполнению	10.3 Отчетность по исполнению
10.4 Административное завершение	10.4 Управление участниками проекта

Таблица 8 – Изменения в главе 10

Изменения в главе 11 "Управление рисками проекта"

В главу 11 были внесены изменения, чтобы акцентировать внимание на благоприятных возможностях (как противоположность угрозам). В нее включены различные возможности выбора в зависимости от сложности проекта, большее внимание уделено операциям по планированию управления рисками, добавлен реестр рисков; интеграция с другими процессами стала более тесной. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 11:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
11.1 Планирование управления рисками	11.1 Планирование управления рисками
11.2 Идентификация рисков	11.2 Идентификация рисков
11.3 Качественный анализ рисков	11.3 Качественный анализ рисков
11.4 Количественный анализ рисков	11.4 Количественный анализ рисков
11.5 Планирование реагирования на риски	11.5 Планирование реагирования на риски
11.6 Мониторинг и управление рисками	11.6 Мониторинг и управление рисками

Таблица 9 – Изменения в главе 11 (внесены незначительные изменения)

Изменения в главе 12 "Управление поставками проекта"

Текст главы 12 был поправлен, чтобы обеспечить большую последовательность использования терминов "покупатель" и "продавец". В исправленном тексте главы стало яснее различие между функциями команды проекта как покупателя продуктов и услуг и как продавца продуктов и услуг. В нынешнем виде глава включает в себя описания процесса оценки эффективности продавцов для администрации контрактов; кроме того, из английского текста описания были исключены слова "procure", "solicit" и "solicitation", поскольку они в некоторых случаях имеют негативные коннотации. В следующей таблице сведены изменения, внесенные в главу 12:

Разделы издания 2000 г.	Разделы третьего издания
12.1 Планирование контрактов	12.1 Планирование покупок и приобретений
12.2 Планирование заявок	12.2 Планирование контрактов
12.3 Получение предложений	12.3 Запрос информации у продавцов
12.4 Выбор поставщиков	12.4 Выбор продавцов
12.5 Администрирование контрактов	12.5 Администрирование контрактов
12.6 Закрытие контрактов	12.6 Закрытие контракта

Таблица 10 – Изменения в главе 12

Глоссарий

Глоссарий был расширен и обновлен; это было сделано, чтобы:

- включить те из терминов, используемых в Руководстве PMBOK[®], которые нуждаются в определении для корректного понимания содержания Руководства читателями;
- объяснить значение терминов и облегчить перевод Руководства на другие языки;
- исключить термины, которые в третьем издании Руководства PMBOK[®] не используются.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Развитие *Руководства к Своду знаний по управлению проектами PMI*

В.1 Первоначальная разработка

Институт Управления Проектами (PMI) был образован в 1969 г. Основной мыслью при его основании было представление об общности многих практических подходов к управлению проектами, которые применяются в таких различных областях приложения, как например строительство и фармацевтика. К моменту проведения в 1976 г. семинаров и симпозиума PMI в Монреале вопрос о возможности документального оформления таких общепринятых практических подходов в качестве стандарта уже широко обсуждался среди специалистов. Это, в свою очередь, привело к пониманию необходимости выделения управления проектами в самостоятельную дисциплину.

Но только в 1981 г. Совет директоров PMI утвердил проект по разработке процедур и основных понятий, необходимых для развития управления проектами. При начальном оформлении проекта были выделены три ключевых области:

- Отличительные характеристики специалиста-практика (профессиональная этика)
- Содержание и структура свода специальных знаний (стандарты)
- Признание принадлежности к профессии (аккредитация).

Таким образом, команда проекта стала именоваться Группа управления этикой, стандартами и аккредитацией (Ethics, Standards, and Accreditation Management Group, сокращенно ESA). В эту группу входили следующие лица:

Matthew H. Parry, председатель	David C. Aird	Frederick R. Fisher
David Haeney	Harvey Kolodney	Charles E. Oliver
William H. Robinson	Douglas J. Ronson	Paul Sims
Eric W. Smythe		

B

Помощь данной группе оказывали более двадцати пяти добровольцев из нескольких филиалов. "Описание принципов профессиональной этики" было разработано и представлено в Вашингтоне (США) комитетом под руководством Lew Ireland. "Описание принципов управления сроками" было разработано в Южном Онтарио (Канада) группой специалистов, в состав которой входили Dave MacDonald, Dave Norman, Bob Spence, Bob Hall, и Matt Parry. "Описание принципов управления стоимостью" разрабатывалось при активном участии специалистов из отдела стоимости компании Stelco под руководством Dave Haeneу и Larry Harrison. Другие описания были разработаны Группой управления этикой, стандартами и аккредитацией (ESA). Вопросы аккредитации разрабатывались группой специалистов под руководством John Adams в Университете штата Западная Каролина. Результатом их работы стал свод принципов аккредитации, а также программа сертификации профессионалов по управлению проектами (PMP®), разработанная под руководством Dean Martin.

Результаты проекта Группы ESA были опубликованы в специальном отчете в журнале "Project Management Journal" в августе 1983 г. В данный отчет входили:

- Кодекс этических принципов и процедуру введения кодекса в действие.
- Основа стандартов, состоящая из шести основных областей знаний: управление содержанием, управление стоимостью, управление сроками, управление качеством, управление человеческими ресурсами и управление коммуникациями.
- Принципы аккредитации (признание качества программ, предлагаемых учебными заведениями) и сертификации (признание профессиональной квалификации отдельных лиц).

На основе этого отчета впоследствии были разработаны первоначальные версии программ PMI по аккредитации и сертификации. В 1983 г. Университет Западной Каролины получил аккредитацию на присуждение степени магистра в области управления проектами, а в 1984 г. были выданы первые сертификаты профессионалов в области управления проектами (PMP).

V.2 Редакция 1986–87 гг.

Публикация базового отчета Группы ESA вызвала оживленную дискуссию в PMI об адекватности этих стандартов. В 1984 г. Совет директоров PMI одобрил второй проект по стандартам, целью которого была "фиксация знаний по управлению проектами ... в рамках существующего деления на этические принципы, стандарты и аккредитацию". Затем были образованы шесть комитетов по разработке каждой из шести выделенных областей знаний. Кроме того, в рамках ежегодного семинара и симпозиума PMI 1985 года был запланирован мастер-класс.

В результате этих усилий новая версия документа была в основе своей утверждена Советом директоров PMI и опубликована в журнале "Project Management Journal" в августе 1986 г. Основными участниками составления этой редакции документа были:

R. Max Wideman, председатель <i>(во время разработки)</i>	John R. Adams, председатель <i>(в момент издания)</i>	
Joseph R. Beck	Peter Bibbes	Jim Blethen
Richard Cockfield	Peggy Day	William Dixon
Peter C. Georgas	Shirl Holingsworth	William Kane
Colin Morris	Joe Muhlberger	Philip Nunn
Pat Patrick	David Pym	Linn C. Stuckenbruck
George Vallance	Larry C. Woolslager	Shakir Zuberi

Помимо расширенных и измененных старых разделов в новую версию документа были включены три новых раздела:

- раздел "Структура управления проектами", раскрывающий взаимосвязь между проектом и внешним окружением, а также между управлением проектами и общим менеджментом;
- раздел "Управление рисками" был выделен в отдельную область знаний для наилучшего раскрытия данного предмета;
- раздел "Управление контрактами и поставками" был выделен в отдельную область знаний для наилучшего раскрытия данного предмета.

Впоследствии в этот материал было внесено множество редакторских поправок и изменений, и новая исправленная версия была утверждена Советом директоров PMI в марте 1987 г. Окончательный вариант документа был опубликован в августе 1987 г. как отдельный документ под названием "Свод знаний по управлению проектами".

В.3 Редакция 1996 г.

Дискуссия о наиболее адекватной форме, содержании и структуре ключевых стандартов PMI продолжилась и после публикации версии 1987 года. В августе 1991 г. директор по стандартам PMI Alan Stretton инициировал проект по обновлению документа на основании комментариев, полученных от сертифицированных специалистов. Разработка новой версии документа длилась несколько лет; ее основой были рассылка рабочих версий для обсуждения и проведение мастер-классов на ежегодных семинарах и симпозиумах PMI в Далласе, Питтсбурге и Сан-Диего.

В августе 1994 г. Комитет по стандартам PMI выпустил предварительный вариант документа, который был разослан для прочтения 10000 членам PMI и в более двадцати профессиональных и технических ассоциаций.

Публикация Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) в 1996 г. знаменовало завершение проекта, начатого в 1991 г. Состав авторского коллектива и редакторской группы приведен ниже в данном разделе. Краткий перечень различий между редакциями 1987 и 1996 гг., помещенный в виде предисловия в издание 1996 г., также приведен ниже в данном разделе.

Этот документ заменил собой "Свод знаний по управлению проектами", опубликованный PMI в 1987 г. Чтобы читатели, знакомые с изданием 1996 года или более ранними редакциями, могли легче ориентироваться в данном издании, мы приводим здесь краткую сводку различия этих документов:

1. Мы изменили название, чтобы подчеркнуть, что данный документ не является сводом знаний по управлению проектами. Документ редакции 1987 г. определял свод знаний по управлению проектами как "все те темы, предметные области и интеллектуальные процессы, вовлеченные в приложение эффективных принципов управления ... к проектам". Понятно, что один документ не может содержать полного свода знаний по управлению проектами.

2. Мы полностью переписали раздел "Структура". В новой версии раздел состоит из трех глав:
 - "Введение", в котором определяется цель документа и подробно рассматриваются термины "проект" и "управление проектами";
 - раздел "Среда управления проектами", в котором описывается среда, в которой осуществляются проекты (жизненный цикл проекта, точки зрения участников проекта, внешние влияния и ключевые навыки в области общего менеджмента);
 - раздел "Процессы управления проектами", в котором описывается взаимодействие различных элементов управления проектами.
3. Мы разработали уточненное определение проекта. Мы хотели, чтобы определение одновременно включало все, что может пониматься под проектом ("следует исключить возможность случая, когда предприятие, обычно рассматриваемое как проект, не подходит под данное определение"), и в то же время исключало все, что к проектам не относится ("следует исключить возможность описания в качестве проекта какого-либо предприятия, которое на деле обычно проектом не считается"). Мы рассмотрели множество существующих в литературе определений проекта и пришли к выводу, что все они в той или иной степени неудовлетворительны. Наше новое определение основывается на уникальных характеристиках проекта: проект – это временное предприятие, имеющее целью создание уникального продукта или услуги.
4. Мы разработали новую, пересмотренную концепцию жизненного цикла проекта. Документ редакции 1987 г. определял фазы проекта как подразделения жизненного цикла проекта. Мы перестроили данное отношение и определили жизненный цикл проекта как совокупность фаз, количество и названия которых определяются потребностями управления исполняющей организации.
5. Мы изменили названия основных разделов с "Функции" на "Области знаний". Из-за его двусмысленности термин "функция" часто понимали как элемент функциональной организации. Изменение названия должно устранить это недоразумение.
6. Мы официально признали существование девятой области знаний. Уже в течение некоторого времени среди специалистов существует консенсус о том, что управление проектом представляет собой интегративный процесс. Важность этого признана в главе 4 "Управление интеграцией проекта".
7. Мы добавили слово "проект" в название каждой области знаний. Хотя это может показаться излишним, это способствует разъяснению содержания документа. Например, раздел "Управление человеческими ресурсами проекта" содержит только те аспекты управления человеческими ресурсами, которые специфичны или почти специфичны для проекта.
8. Мы выбрали способ описания областей знаний в терминах составляющих их процессов. Поиск последовательного метода изложения материала привел к полной реструктуризации документа редакции 1987 года; в новой версии насчитывается тридцать семь процессов управления проектами. Каждый процесс описывается через его входы, выходы, инструменты и методы. Входы и выходы – это документы (например, "Описание содержания") или элементы, которые могут быть документально оформлены (например, зависимости операций). Инструменты и методы – это механизмы, применяемые в отношении входов для получения выходов. Помимо своей простоты данный метод обладает рядом дополнительных преимуществ:

- Он подчеркивает взаимосвязи между областями знаний. Выходы одного процесса становятся входами для другого.
 - Структура становится гибкой и надежной. Изменения в знаниях и практических подходах могут быть отражены путем добавления нового процесса, изменением последовательности процессов, дроблением процессов или внесения описательных материалов внутри процесса.
 - Процессы являются ядром для других стандартов. Например, стандарты качества Международной организации по стандартизации (ISO 9000) основываются на разграничении технологических процессов.
9. Мы добавили ряд иллюстраций. Когда речь идет об иерархических структурах работ, сетевых диаграммах и S-кривых, иллюстрация становится более информативной, чем длинное описание.
10. Мы значительно изменили структуру документа. В таблице ниже приводятся основные заголовки разделов издания 1987 г. и соответствующие им заголовки разделов и/или частей издания 1996 г.:

<u>Номер и название в издании 1987 г.</u>	<u>Номер и название в издании 1996 г.</u>
0. Стандарты РМВОК®	V. Развитие <i>Руководства к Своду знаний по управлению проектами РМІ</i>
1. Структура: Логическая база	1. Введение (основные определения)
2. Структура: Общая схема	2. Среда проекта (жизненные циклы)
3. Структура: Интегративная модель	1. Различные подразделы
4. Глоссарий общих терминов	2. Различные подразделы
A. Управление содержанием	3. Различные подразделы
B. Управление качеством	3. Процессы управления проектами
C. Управление сроками	4. Управление интеграцией проекта
D. Управление стоимостью	IV. Глоссарий
E. Управление рисками	5. Управление содержанием проекта
F. Управление человеческими ресурсами	8. Управление качеством проекта
G. Управление контрактами/ поставками	6. Управление сроками проекта
H. Управление коммуникациями	7. Управление стоимостью проекта
	11. Управление рисками проекта
	9. Управление человеческими ресурсами проекта
	12. Управление поставками проекта
	10. Управление коммуникациями проекта
11. Мы исключили "классифицировать" из числа целей документа. Документы в обеих редакциях (1987 и 1996 гг.) описывают структуру организации знаний в области управления проектами, однако ни один из них не может служить эффективным инструментом классификации. Во-первых, включенные темы не являются всеобъемлющими – в них не включены инновационные или необычные практические подходы. Во-вторых, многие элементы относятся более чем к одной области знаний или процессу, таким образом, категории теряют уникальность.	

Перечисленные ниже лица внесли вклад в обработку предварительных версий документа 1996 года (этот список включен в документ 1996 г. как Приложение С). PMI выражает благодарность этим людям за их поддержку.

Комитет по стандартам

Следующие лица были членами Комитета по стандартам PMI в период создания редакции документа PMBOK® редакции 1996 года:

William R. Duncan	Frederick Ayer	Cynthia Berg
Mark Burgess	Helen Cooke	Judy Doll
Drew Feters	Brian Fletcher	Earl Glenwright
Eric Jenett	Deborah O'Bray	Diane Quinn
Anthony Rizzotto	Alan Stretton	Douglas E. Tryloff

Участники

Помимо членов Комитета по Стандартам следующие лица предоставили тексты или ключевые концепции одного или нескольких разделов в следующих главах:

John Adams (глава 3)	Keely Brunner (глава 7)
Louis J. Cabano (глава 5)	David Curling (глава 12)
Douglas Gordon (глава 7)	David T. Hulett (глава 11)
Edward Ionata (глава 10)	John M. Nevison (глава 9)
Hadley Reynolds (глава 2)	Agnes Salvo (глава 11)
W. Stephen Sawle (глава 5)	Leonard Stolba (глава 8)
Ahmet Taspinar (глава 6)	Francis M. Webster Jr. (глава 1)

Рецензенты

Помимо членов Комитета по стандартам и участников, комментарии к различным проектам документа редакции 1996 предоставили следующие организации и частные лица:

Edward L. Averill	C. "Fred" Baker	F. J. "Bud" Baker
Tom Belanger	John A. Bing	Brian Bock
Paul Bosakowski	Dorothy J. Burton	Kim Colenso
Samuel K. Collier	Karen Condos-Alfonsi	E. J. Coyle
Darlene Crane	Russ Darnall	Maureen Dougherty
John J. Downing	Daniel D. Dudek	Lawrence East
Quentin W. Fleming	Rick Fletcher	Greg Githens
Leo Giulianeti	Martha D. Hammonds	Abdulrazak Hajibrahim
G. Alan Hellawell	Paul Hinkley	Wayne L. Hinthorn
Mark E. Hodson	Lew Ireland	Elvin Isgrig
Murray Janzen	Frank Jenes	Walter Karpowski
William F. Kerrigan	Harold Kerzner	Robert L. Kimmons
Richard King	J. D. "Kaay" Koch	Lauri Koskela
Richard E. Little	Lyle W. Lockwood	Lawrence Mack
Christopher Madigan	Michael L. McCauley	Hugh McLaughlin

Frank McNeely	Pierre Menard	Rick Michaels
Raymond Miller	Alan Minson	Colin Morris
R. Bruce Morris	David J. Mueller	Gary Nelson
John P. Nolan	Louise C. Novakowski	James O'Brien
JoAnn C. Osmer	Jon V. Palmquist	Matthew Parry
John G. Phippen	Hans E. Picard	Serge Y. Piotte
Отделение PMI в Хьюстоне (США)	Отделение PMI в Манитобе (Канада)	Отделение PMI в Новой Зеландии
Charles J. Pospisil	Janice Y. Preston	Mark T. Price
Christopher Quaife	Peter E. Quinn	Steven F. Ritter
William S. Ruggles	Ralph B. Sackman	Alice Sapienza
Darryl M. Selleck	Melvin Silverman	Roy Smith
Craig T. Stone	Hiroshi Tanaka	Robert Templeton
Dick Thiel	Saul Thomashow	J. Tidhar
Janet Toepfer	Vijay K. Verma	Alex Walton
Jack Way	R. Max Wideman	Rebecca Winston
Hugh M. Woodward	Robert Youker	Shakir H. Zuberi
Dirk Zwart		

Технический штат

Особого упоминания заслуживают следующие сотрудники Отдела по коммуникациям PMI:

Jeannette M. Cabanis, редактор, отдел книжных публикаций

Linda V. Gillman, администратор офиса

Jonathan Hicks, системный администратор

Dewey L. Messer, ведущий редактор

Mark S. Parker, координатор по производственным вопросам

Melissa Pendergast, координатор по информационному обеспечению

Michelle Triggs, графический дизайнер

Misty N. Dillard, помощник по административной работе

Bobby R. Hensley, координатор по публикации работ

Sandy Jenkins, помощник редактора

Danell Moses, координатор по маркетингу

Shirley B. Parker, менеджер по маркетингу, отдел развития бизнеса

James S. Pennyacker, главный редактор, издательский отдел

Lisa Woodring, ассистент по административной части

B

В.4 Редакция 2000 г.

Данный документ заменяет "Руководство к Своду знаний по управлению проектами" (Руководство PMBOK®), изданное Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI®) в 1996 году.

Согласно изданию 1996 г., содержание проекта на начальном этапе включало в себя следующее:

- Добавление нового материала, отражающего рост объема знаний и практических подходов в области управления проектами, путем документального оформления считающихся общепринятыми практических подходов, методов, средств и других элементов. (Термин "общепринятый" подразумевает, что подход, метод и т. п. применяется в большинстве проектов и течение достаточно длительного периода времени, причем существует общий консенсус относительно его ценности и полезности.)
- Добавление разъяснений к тексту и рисункам, для того чтобы повысить полезность данного документа для пользователей.
- Исправить ошибки, обнаруженные в предыдущей версии руководства.

Основными изменениями в тексте документа являются:

1. На протяжении всего документа мы разъясняем, что проектами управляют в соответствии с требованиями, формулируемыми на основе потребностей, желаний и ожиданий.
2. Мы более явно подчеркиваем связь со стратегией организации на протяжении всего документа.
3. Мы сделали больший акцент на последовательную разработку (раздел 1.2.3).
4. Мы признали важность офиса управления проектом (раздел 2.3.4).
5. Мы добавили ссылки на управление проектами в условиях развивающейся экономики, а также упоминание социальных, экономических и природных условий (раздел 2.5.4).
6. Мы добавили расширенное описание управления освоенным объемом в главе 4 (Управление интеграцией проекта), главе 7 (Управление стоимостью проекта) и главе 10 (Управление коммуникациями в проекте).
7. Мы переписали главу 11 (Управление рисками проекта). В настоящее время эта глава содержит шесть процессов вместо четырех: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг и управление рисками.
8. Мы переместили подтверждение содержания из процессов исполнения в процессы управления.
9. Мы изменили название процесса 4.3 с "Overall Change Control" на "Integrated Change Control" (Общее управление изменениями), чтобы подчеркнуть важность управления изменениями на протяжении всего проекта.
10. Мы добавили диаграмму, в которой устанавливается соответствие между тридцатью девятью процессами управления проектами и пятью группами процессов управления проектами и девятью областями знаний по управлению проектами (рис. 3-9).
11. Мы стандартизировали терминологию во всем документе, изменив "поставщик" на "продавец".

12. Мы добавили ряд новых инструментов и методов:

<i>Глава 4 "Управление интеграцией проекта"</i>	<i>Предупреждающее действие в управлении освоением объемом (EVM)</i>
<i>Глава 5 "Управление содержанием проекта"</i>	<i>Обновления описания содержания План проекта Скорректированный базовый план</i>
<i>Глава 6 "Управление сроками проекта"</i>	<i>Расчетные длительности Временной резерв (непредвиденные обстоятельства) Система кодирования Анализ отклонений Контрольные события Параметры операций Программные средства</i>
<i>Глава 7 "Управление стоимостью проекта"</i>	<i>Публикации оценок Измерение освоенного объема</i>
<i>Глава 8 "Управление качеством проекта"</i>	<i>Стоимость качества</i>
<i>Глава 10 "Управление коммуникациями в проекте"</i>	<i>Отчеты по проекту Презентации проекта Закрытие проекта</i>

Члены консультативной группы по Программе стандартов PMI

Следующие лица были членами Консультативной группы по Программе стандартов PMI в период подготовки этого издания Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководства PMBOK®):

George Belev	Cynthia A. Berg, PMP	Sergio Coronado Arrechedera
Judith A. Doll, PMP	J. Brian Hobbs, PMP	David Hotchkiss, PMP

B

Команда проекта по обновлению Руководства PMBOK®

Ниже приводятся имена членов команды проекта, принимавших участие в подготовке к публикации редакции 2000 года Руководства PMBOK под руководством менеджера проекта Cynthia A. Berg, PMP:

Cynthia A. Berg, PMP	Judith A. Doll, PMP	Daniel Dudek, PMP
Quentin Fleming	Greg Githens, PMP	Earl Glenwright
David T. Hulett, PhD	Gregory J. Skulmoski	

Участники

Помимо членов Консультативной группы по Программе стандартов PMI и команды проекта по созданию Руководства PMBOK® следующие лица предоставили оригинальные тексты или ключевые концепции одного или нескольких разделов указанных глав. Кроме того, Специальная группа по управлению рисками PMI руководила написанием заново главы 11 "Управление рисками проекта".

Alfredo del Caño (глава 11)	Quentin Fleming (главы 4 и 12)
Roger Graves (глава 11)	David Hillson (глава 11)
David Hulett (глава 11)	Sam Lane (глава 11)
Janice Preston (глава 11)	Stephen Reed (глава 11)
David Shuster (глава 8)	Ed Smith (глава 11)
Mike Wakshull (глава 11)	Robert Youker (несколько глав)

Рецензенты

Помимо членов Консультативной группы по Программе стандартов PMI, команды проекта по созданию Руководства PMBOK® и участников, следующие лица прислали замечания к предварительной версии данного документа:

Muhamed Abdomerovic, PMP, D. Eng.	Yassir Afaneh
Frank Allen, PMP	Jon D. Allen, PMP
MaryGrace Allenchey, PMP	Robert A. Andrejko, PMP
Ichizo Aoki	Paul C. Aspinwall
Ronald Auffrédou, PMP	Edward Averill, PMP
Frederick L. Ayer, PMP	William W. Bahnmaier, PMP
A. C. "Fred" Baker, PMP	Carole J. Bass, PMP
Berndt Bellman	Sally Bernstein, PMP
Nigel Blampied, PE, PMP	John Blatta
Patrick Brown, PMP	Chris Cartwright, PMP
Bruce C. Chadbourne, PMP	Michael T. Clark, PMP
Raymond C. Clark, PE	Elizabeth Clarke
David Coates, PMP	Kim Colenso, PMP
Edmund H. Conrow, PMP	Kenneth G. Cooper
John Cornman, PMP	Richard F. Cowan, PMP
Kevin Daly, PMP	Mario Damiani, PMP
Thomas Diethelm, PMP	David M. Drevinsky, PMP
Frank D. Einhorn, PMP	Edward Fern, PMP
Christian Frankenberg, PMP	Scott D. Freauf, PMP
Jean-Luc Frere, PMP	Ichiro Fujita, PMP
Chikako Futamura, PMP	Serge Garon, PEng, PMP
Brian L. Garrison, PMP	Eric Glover
Peter Bryan Goldsbury	Michael Goodman, PMP

Jean Gouix, PMP
Franz X. Hake
Chris Herbert, PMP
J. Brian Hobbs, PMP
Robin Hornby
Charles L. Hunt
George Jackelen
Elden F. Jones II, PMP, CMII
Lewis Kana, PMP
Ronald L. Kempf, PMP
Kurt V. Kloecker
Blase Kwok, PMP
Philip A. Lindeman
Lyle W. Lockwood, PMP
Arif Mahmood, PMP
Stephen S. Mattingly
Peter McCarthy
Krik D. McManus
Mary F. Miekoski, PMP
Gordon R. Miller, PMP
Jim Morris, PMP
William A. Moylan, PMP
Wolfgang Obermeier
Masato Ohori, PMP
Edward Oliver
Francisco Perez-Polo, PMP
Crispin (Kik) Piney, PMP
David L. Prater, PMP
Samuel L. Raisch, PMP
G. Ramachandran, PMP
Bernice L. Rocque, PMP
Fernando Romero Peñailillo
Linda Rust, PMP
James N. Salapatas, PMP
Bradford N. Scales
John R. Schuyler, PMP
Shoukat Sheikh, MBA, PMP
Larry Sieck

Melvin Silverman, PhD, PE
Keith Skilling, PE, PMP
Kenneth F. Smith, PMP
Paul J. Solomon
Christopher Wessley Sours, PMP
Joyce Statz, PMP
Thangavel Subbu
Ahmet N. Taspinar, PMP
Alan D. Uren, PMP
S. Rao Vallabhaneni
Ana Isabel Vazquez Urbina
Stephen E. Wall, PMP
Tammo T. Wilkens, PE, PMP

Alexander Grassi Sr., PMP
Peter Heffron
Dr. David Hillson, PMP, FAPM
Marion Diane Holbrook
Bill Hubbard
Thomas P. Hurley, PMP
Angyan P. Jagathnarayanan
Sada Joshi, PMP
Subramaniam Kandaswamy, PhD, PMP
Robert Dohn Kissinger, PhD, PMP
Jan Kristrom
Lawrence P. Leach
Gábor Lipi
J. W. Lowthian, PMP
James Martin (от имени INCOSE)
Glen Maxfield
Rob McCormack, PMP
David Michaud
Oscar A. Mignone
Roy E. Morgan, PMP
Bert Mosterd, PMP
John D. Nelson, PMP
Cathy Oest, PMP
Kazuhiko Okubo, PE, PMP
Jerry Partridge, PMP
James M. Phillips, PMP
George Pitagorsky, PMP
Bradford S. Price, PMP
Naga Rajan
Bill Righter, PMP
Wolfgang Theodore Roesch
Jon Rude
Fabian Sagristani, PMP
Seymour Samuels
H. Peter Schiller
Maria Scott, PMP
Kazuo Shimizu, PMP
(от имени Токийского отделения PMI,
Япония)
Loren J. Simer Jr.
Greg Skulmoski
Barry Smythe, PMP
Joe Soto Sr., PMP
Charlene Spoede, PMP
Emmett Stine, PMP
Jim Szpakowski
John A. Thoren Jr., PMP
Juan Luis Valero, PMP
William Simon Vaughan Robinson
Ricardo Viana Vargas, PMP
William W. Wassel, PMP
Robert Williford, PMP

B

Участники составления предшествующих документов

Часть материалов издания 1996 года и других, более ранних документов, включены в редакцию 2000 года. Ниже приводятся имена специалистов, которым PMI считает долгом выразить благодарность за их добровольное участие в подготовке издания 2000 года:

John R. Adams

William R. Duncan

Matthew H. Parry

Alan Stretton

R. Max Wideman

Технический штат

Особо следует отметить следующих сотрудников PMI:

Steven L. Fahrenkrog, менеджер по стандартам

Lisa Fisher, помощник редактора

Lewis M. Gedansky, научный руководитель

Linda V. Gillman, координатор по рекламным объявлениям/вопросам охраны авторского права *Руководства PMBOK*[®]

Координатор по вопросам получения разрешений

Eva T. Goldman, помощник по техническим исследованиям и стандартам

Paul Grace, менеджер по сертификации

Sandy Jenkins, управляющий редактор

Toni D. Knott, редактор

John McHugh, и. о. издателя

Dewey L. Messer, менеджер по вопросам проектирования и производства

Mark S. Parker, координатор по производственным вопросам

Shirley B. Parker, менеджер по вопросам книгоиздания, отдел развития бизнеса

Michelle Triggs Owen, графический дизайнер

Iesha D. Turner-Brown, администратор по стандартам

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Участники и рецензенты третьего издания Руководства РМВОК®

Впервые волонтеры PMI попытались свести воедино Свод знаний по управлению проектами в *Особом докладе по этике, стандартам и аккредитации (Special Report on Ethics, Standards, and Accreditation)*, опубликованном в 1983 г. С тех пор другие волонтеры обновили и улучшили этот первоначальный документ и создали *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®)* PMI, ставшее de facto стандартом по управлению проектами. В приведенных в этом приложении списках перечислены волонтеры, внесшие свой вклад в разработку и издание третьего издания *Руководства РМВОК®*. В одном списке, и даже в нескольких списках, невозможно перечислить всех тех, кто добровольно вызвался оказать помощь в подготовке третьего издания *Руководства РМВОК®*. В Приложении В приведена более подробная информация о конкретном вкладе в разработку руководства многих из тех, кто упомянут в приведенном ниже списке.

Институт управления проектами (Project Management Institute) выражает признательность всем этим лицам и подтверждает их вклад в углубление профессиональных знаний в области управления проектами.

С.1 Руководство команды проекта по обновлению Руководства РМВОК® 2004

Перечисленные ниже специалисты занимались разработкой текста или основных понятий и занимались руководством командой проекта по обновлению:

- Dennis Bolles, PMP, менеджер проекта
- Darrel G. Hubbard, PE, зам. менеджера проекта
- J. David Blaine, PMP (координатор по контролю качества)
- Theodore R. Vossuzzi, PMP (руководитель исследовательской команды по документации)
- Elden Jones, PMP (координатор конфигурационного менеджмента)
- Dorothy Kangas, PMP (руководитель команды финального анализа продукта)
- Carol Steuer, PMP (руководитель команды по расписанию)
- Geree Streun, PMP (руководитель команды по группам процессов)
- Lee Towe, PMP (особые задания)

С.2 Основное ядро команды проекта по обновлению Руководства РМВОК® 2004

В дополнение к руководящей группе проекта перечисленные ниже специалисты участвовали в составлении теста или разработке основных понятий, составляя таким образом основное ядро команды проекта по обновлению Руководства:

Nigel Blampied, PE, PMP (2-й руководитель команды по расписанию)
J. David Blaine, PMP (2-й руководитель команды финального анализа продукта)
Andrea Giulio Demaria, PMP (2-й руководитель исследовательской команды по документации)
Greg Githens, PMP (2-й руководитель команды по расписанию)
Dana J. Goulston, PMP (2-й руководитель команды по расписанию)
David T. Hulett, PhD (2-й руководитель команды по областям знаний)
Elden Jones, MSPM, PMP (2-й руководитель команды по группам процессов)
Carol Rauh, PhD, PMP (2-й руководитель команды по областям знаний)
Michael J. Schollmeyer, PMP (2-й руководитель команды финального анализа продукта)

С.3 Подкоманды проекта по обновлению Руководства РМВОК® 2004

Перечисленные ниже специалисты участвовали в разработке текста или основных понятий в качестве руководителей подкоманд проекта:

W. Clifton Baldwin, PMP (ответственный за ввод данных и указатель)
Barbara Borgmann, PMP (ответственный за области знаний главы 8)
Kim D. Colenso, PMP, CSQE (ответственный за глоссарий)
Earl Glenwright, PE, VEA (ответственный за области знаний главы 7)
Darrel G. Hubbard, PE (ответственный за области знаний главы 12)
David T. Hulett, PhD, PMP (ответственный за области знаний главы 11)
Jim O'Brien, PMP (ответственный за области знаний главы 6)
Brian Salk, M.A. Ed., PMP (ответственный за области знаний главы 5)
Geree Streun, PMP (ответственный за области знаний глав 3 и 4)
John A. Thoren, Jr., PMP, PhD (ответственный за области знаний главы 10)
Lee Towe, PMP, MBA (ответственный за области знаний главы 9)

С.4 Специалисты, внесшие значительный вклад в разработку Руководства

Помимо руководства команды, ее основного ядра и руководителей подкоманд, значительный вклад в разработку текста и основных понятий Руководства внесли следующие специалисты:

Sumner Alpert, PMP, CMC
Cynthia A. Berg, PMP
Bradford Eichhorn, PMP
Steve Grey, PhD, PMP
David Hillson, PhD, PMP
Yan Bello Mendez, PMP
Crispin "Kik" Piney, BSc, PMP
Massimo Torre, PhD, PMP
Cornelis (Kees) Vonk, PMP
Linda Westfall, PE, CSQE

C.5 Члены команды проекта по обновлению Руководства РМВОК® 2004

Помимо специалистов, перечисленных выше, следующие члены команды проекта по обновлению Руководства РМВОК® 2004 составили части текста или дали отзывы и рекомендации или прислали запросы на изменения после просмотра первоначального варианта третьего издания Руководства РМВОК®:

Abdallah Abi-Aad, PMP, P.Eng.
Adrian Abramovici, PMP
Mark Allyn, PMP
Lionel Andrew, MBA, ISP
Prabu V. Ayyagari, PhD, PMP
Pamela M. Baker, PMP
James S. Bennett, PMP
Howland Blackiston
Charles W. Bosler, Jr.
Carolyn Boyles, MBA, PMP
Alex S. Brown, PMP
Stephen C. Burgan, PMP
Dean J. Calabrese, PMP
Giuseppe A. Caruso, PMP
Clare Chan
Gene Chiappetta, PMP
Mark T. Chism, PMP
Robert L. Cutler, PMP
Mario Damiani, PMP
Robert de Jong, PMP
John M. Dery, PMP
Jerry Dimos, PMP
Capt. Nick Doralp, PMP
Peter Duignan, PMP
Suhas Dutta, PMP
Gary S. Elliott, M.S., M.D.
Morten Fangel, PhD
Eve Featherman
Flynn M. Fernandes, PMP, MSPM
David Foley, MBA
Gary W. Fortune, PMP
Scott D. Freauf, PMP
Ichiro Fujita, PMP
Donald G. Gardner, PMP
Jose A. George, Btech, PGDM
Leo A. Giulianetti, PMP
Donna Golden
Dr. Margarida Goncalves
Neal S. Gray, PMP
Patrick D. Guest, PMP
Navneet Gupta, PMP
J. Ray Harwood, PMP
Ralph Hernandez
Bobby Tsan Fai Ho, PMP, CISM
Keith D. Hornbacher, MBA
Clinton in't Veld
Don R. James, PMP
Wei Jing
Muhamed Abdomerovic, PMP
Jamie K. Allen, PMP
Scott C. Anderson, PMP
Russell Archibald, PMP
Ernest Baker, PMP
Kevin E. Bast, PMP
Ionut C. Bibac
Ray Blake, PMP
Rollin O. Bowen, Jr.
Wayne R. Brantley, PMP, MS Ed
Timothy S. Brown
Anne Cagle, PMP
Neil R. Caldwell
Bill Chadick, PMP
Porfirio Chen Chang, MBA, PMP
Tomio Chiba, PMP
Andy Crowe, PMP
Darren Dalcher, PhD, MAPM
Pranab Das, PMP
Connie Delisle
Barbara De Vries, PMP
James A. Doanes
Magnus Karl Drengwitz, PMP
Lloyd R. Duke, Jr., PMP
Bradford R. Eichhorn, PMP
Gregory William Fabian, PMP
Martin Christopher Fears, PMP
AnnaMaria Felici
John C. "Buck" Field, MBA, PMP
Kirby Fortenberry, PMP
John M. Foster, PMP, MBA
Denis Freeland
John S. Galliano
Stainslaw Gasik
Dan Georgopulos
Christopher A. Goetz, PMP
Neil P. Goldman, PMP
John C. Goodpasture, PMP
Robert J. Gries, PE, PMP
Jinendra Gunathilaka, PE
Aaron S. Hall, PMP
Ali Hassan, PMP
Pat Hillcoat, PMP
Gopi V. Hombal
Kenneth Alan Hudacsko, PMP
Adesh Jain, PMP, MPD
Noel C. Jensen, PMP
Bruce Johnson, PMP

Granville H. Jones, Sr., MBA, PMP
Tom Kerr, PMP
Asadullah Khan, PMP
Mihail Kitanovski
Takahiko Kuki, PMP, PE
Avis Kunz
John S. Layman, PMP
Elizabeth Ann Long, PMP
Pier Paolo Lo Valvo, PMP
Sajith K. Madapatu, PMP
Enrique Martinez
David L. McPeters, PMP
Godfrey I. Meertens, PMP
Gordon R. Miller, PMP, CCP
Andrew H. Moore, MBA, PMP
Mhlabaniseni Moses Mitmunye
K.S. Keshava Murthy
AnathaKrishnan S. Nallepally, PMP
Vijayalakshimi Neela, MCA, PMP
Brian D. Nelson, PMP
Kazuhiko Okubo, PE, PMP
Jeffery L. Ottesen, PE
Laura Dorival Paglione
Jerry L. Partridge, PMP
Eric Patel
Manohar Powar, PMP
Ge Qun
Prem Ranganath, PMP
Ulka Rathi
Vijay Sai Reddy, PMP, CSQA
Steven Ricks, PMP
Dee Rizor
Michael C. Roach
Cheryl N. Rogers, PMP
Ed Rosenstein, PMP
Joseph A. Roushdi
Paul S. Royer, PMP
Frank Ryle, PMP
Srinivasa R. Sajja, PMP
Markus Scheibel, PMP, Dipl.-Ing.
Amy Schneider, PMP
Andrea R. Scott
Tufan Sevim, PMP
Mundaje S. Shetty, PMP
Rali Shital
Larry Sieck
Richard L. Sinatra, PMP, PhD
Edward Smith
Richard Spector, PMP
Donglin Su
Karen Z. Sullivan, PMP
David E. Taylor, PMP
Sai K. Thallam, MBA, PMP
Massimo Torre, PhD, PMP
Kevin B. Jones, BMath, PMP
Ajmal Afzal Khan
Lucy Kim, PMP, PE
Jennifer Eileen Kraft
Polisetty V.S. Kumar, Mtech, PMP
Antonio Carlos Laranjo da Silva
Erik D. Lindquist, PMP, PE
Raul S. Lopez, PE, PMP
Karen Griffin MacNeil, PMP
Vijaya Kumar Mani, PMP
Victor J. Matheron, PMP
Ed Mechler, PMP
Richard Meertens, MBA, PMP
Liu Min
Colin Morris, PE, PMP
Charles L. Munch, PMP
Jo Musto, PMP
NB Narayanan
Beatrice Nelson, PMP
Isabella Nizza, PMP
David M. Olson, MBA (ITM)
Michael T. Ozeranic
Glen R. Palmer
George Pasieka, PMP
Sreenivasa Rao Potti, MCA, PMP
Patrick J. Quairoli
Vara Prasad Raju Kunada
Raju Rao, PMP
Tony Raymond
J. Logan C. Rice
Thad B. Ring, PMP
Susan Rizzi
Alexandre G. Rodrigues, PhD
Scott A. Rose, PMP
Samuel S. Roth, PMP
Gurdev Roy, PMP
James J. Rutushni, PMP
Anjali Sabharwal, PMP
Nashaat A. Salman, PMP
John Schmitt, PMP
Randa Schollmeyer, PMP
Benjamin R. Sellers, PMP, CPCM
Sanjay Shah, PMP
Kazuo Shimizu, PMP
Ganga Siebertz
Melvin Silverman, PhD, PE
Raghavendra Singh
Patricia Smith
Allison St. Jean
Sambasivam S., PMP, CSQA
Karen Tate, PMP, MBA
James E. Teer, Jr.
Surendra Tipparaju, ME
Rogerio Carlos Traballi

Rufis A. Turpin, CQA, CSQE
M. Raj Ullagaraj, PhD
JR Vanden Eynde, PMP
Thomas G. Van Scoyoc, PMP
Ricardo Viana Vargas, MSc, PMP
Craig Veteto, PMP, CPIM
Eduardo Newton Vieira, PMP
Cornelius (Kees) Vonk, PMP
Thomas M. Walsh, PMP
Kevin R. Wegryn, PMP, CPM
Gwen Whitman, PMP
Alan K. Williams, Sr., PMP
Stephen D. Wise
Thomas Wuttke, PMP, CPM
Angela F. Young, PMP
Eire E. Zimmermann, PMP

Marion J. Tyler, PMP
Eric Uytewaal, PMP
Gerrit van Otterdijk, BSc. Mgt Science
Paula X. Varas, PMP
Mark M. Vertin, PE, PMP
Roberto Viale, PMP
Desmond Joseph Vize, PMP
J. Wendell Wagner, PMP
Patrick Weaver, PMP, FAICD
Timothy E. Welker, PMP
Tammo T. Wilkens, PE, PMP
Charles M. Williamson, MBA, PMP
Robert Wood
Uma S. Yalamanchili, PMP
Kathy Zandbergen

C.6 Редакторы и составители предварительного варианта Руководства

Помимо членов команды проекта, следующие специалисты сообщили свои рекомендации по улучшению предварительного варианта третьего издания Руководства PMBOK®:

Fred Abrams
Mohammed Abdulla Al-Kuwari, Eur Ing, CEng
Frank Anbari
Alfred Baker
Jefferson Bastreggi
Cynthia A. Berg, PMP
Mamoun A. Besaiso, CE
Nigel Blampied, PE, PMP
Stephen Bonk
David Bradford, PMP
Gary D. Brawley, P.Eng., PMP
Bruce Chadbourne
Aaron Coffman, PMP, CQM
Edmund H. Conrow, PhD, PMP
Michael Corish
John Cornman, PMP, MBA
Mario Damiani
Allan E. Dean
Juan De La Cruz
Ravi Kumar Dikshit, PMP
Daniel Dudek
Robert L. Emerson, PMP
Keith Farndale, PEng, PMP
Quentin W. Fleming
Ichiro Fujita, PMP
Jackelen George
David R. Haas, PMP, FLMI
Delbert K. Hardy, PMP
Bob Hillier, PMP
Danny N. Hinton, PMP
J. Brian Hobbs, PhD, PMP
Martin Hopkinson, BSc, APMP
Grant Jefferson

Yassir Afaneh
Hussain Ali Al-Ansari, Eur Ing, CEng
William W. Bahnmaier, PMP
B. D. Barnes
Mohammed Safi Batley, MIM
Sally Bernstein, PMP
J. David Blaine, PMP, CSQE
Dennis Bolles, PMP
Gregory M. Bowen, CSDP
James (Jim) P. Branden, MBA, PMP
Edgard P. Cerqueira Neto, PhD, PMP
Tomio Chiba, PMP
Kim D. Colenso, PMP, CSQE
Helen S. Cooke, PMP
John E. Cormier, PMP
Aloysio da Silva
Arindam Das
Alfredo del Cano, PE, PhD
M. Pilar De La Cruz
John Downing
Judith Edwards, PhD, PMP
Alison Evanish
Linda Fitzgerald
Scott D. Freauf, PMP
Paul H. Gil, MCP, PMP
Mike Griffiths, PMP
Robert W. Harding, RA
Rick Hiatt
Guy N. Hindley, MAPM, MILT
Ho Lee Cheong, PhD, MIMech E
Piet Holbrouck, MSc
Darrel G. Hubbard, PE
Howard J. Kalinsky, PMP, MPM

C

Constance Katsanis	Roger Kent
Takahiko Kuki, PMP, PE	Lawrence (Larry) P. Leach, PMP
Craig Letavec	Ben Linders
Pier Paolo Lo Valvo, PMP	Mary K. Lofsness
Enrique Lopez-Minguez, PMP	Mark Marlin, PMP
Stephen S. Mattingly	Christopher J. Maughan, CEng, PMP
Giuseppe Mauri	Yves Mboda, PMP
Santosh Kumar Mishra, PMP, CSQA	Colin Morris, P.Eng., PMP
Saradhi Motamarri, MTech, PMP	Rita Mulcahy, PMP
Jeffrey S. Nielsen, PMP	Kazuhiko Okubo, PE, PMP
Peter Ostrom, PhD, PMP	Ravindranath P S
Ravindranath Palahalli	Jon Palmquist
Nick Palumbo, PMP	Anil Peer, P.Eng., PMP
Francisco Perez-Polo	Paul W. Phister, Jr., PhD, PE
Crispin (Kik) Piney, BSc, PMP	Polisetty V.S. Kumar, MTech, PMP
Gurdev Randhawa	Raju Rao, PMP
Steven F. Ritter, PMP	Hans (Ron) Ronhovde, PMP
David W. Ross, PMP	Robbi Ryan
Kyoichi Sato	Suzanne Lee Schmidt, PMP
Benjamin R. Sellers, PMP, CPCM	Tufan Sevim, PMP
Kazuo Shimizu, PMP	Melvin Silverman
Fernando Demattio de O. Simoes, PMP	John E. Singley, PhD, PMP
Cynthia Snyder, PMP, MBA	Antonio Soares
Paul Solomon, PMP	Michael Stefanovic, P.Eng., PMP
Juergen Sturany	George Sukumar, MSChe, OE
Luis Eduardo Torres Calzada, PMP, MBA	Dalton L. Valeriano-Alves, M.E.
Gary Van Eck	Judy Van Meter
J.R. Vanden Eynde, PMP	Ricardo Vargas
Aloysio Vianna, Jr.	Dave Violette, MPM, PMP
Thomas M. Walsh, PMP	William W. Wassel, PE, PMP
Patrick Weaver, PMP, FAICD	Kevin R. Wegryn, PMP, CPM
Linda Westfall, PE, CSQE	Allan Wong
Clement C.L. Yeung, PMP	John Zachar, BSc, APMP
Cristine Zerpa	Paul Zilmer

C.7 Консультативная группа по Программе стандартов по управлению проектами PMI

Следующие специалисты входили в консультативную группу по Программе стандартов во время разработки третьего издания Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководства PMBOK®):

Julia M. Bednar, PMP	Sergio R. Coronado
J. Brian Hobbs, PMP	Carol Holliday, PMP
Thomas Kurihara	Asbjorn Rolstadas, PhD
Bobbye Underwood, PMP	Dave Violette, MPM, PMP

С.8 Технический штат

Особо следует отметить следующих сотрудников PMI:

Steven L. Fahrenkrog, PMP, менеджер по стандартам
Kristin L. Wright, администратор Программы по стандартам
Shari M. Daniel, PMP, Менеджер проекта по переводу Руководства
Dan Goldfischer, главный редактор
Patti Harter, менеджер проекта
David Parker, менеджер по публикациям
Natasha Pollard, координатор Комитета по верификации переводов
Richard E. Schwartz, редактор продукта
Barbara Walsh, ответственный за планирование публикаций

С.9 Члены Комитета по верификации русского перевода

Алексей Арефьев
Тимур Баязитов
Алексей Д. Баженов
Аркадий Карамян
Сергей Лепшоков
Любовь Маликова
Михаил Марченко
Владимир Мельник
Михаил Никонов
Екатерина Покорная
Алексей Солдатов
Владимир Сумцов
Антон Свендровский
Ольга Свешникова
Людмила Волкович

C

ПРИЛОЖЕНИЕ D

Расширение областей приложения

D.1 Необходимость в расширении областей приложения

Расширение областей приложения необходимо в тех случаях, когда для отдельной категории проектов из одной области приложения имеются общепринятые знания и практики, которые не являются общепринятыми для всех типов проектов в большинстве областей приложения. В расширении областей приложения отражены:

- исключительные или необычные особенности окружения проекта, которые команда управления проектом должна учитывать для осуществления результативного и эффективного управления проектом;
- общие знания и практики, применение которых повышает эффективность и результативность проекта (например, стандартные иерархические структуры работ).

Специфичные для данной области приложения знания и практики могут определяться многими факторами, включая, в частности, различия в культурных нормах, технической терминологии, социального влияния или жизненных циклов проектов. Например:

- В строительстве, где практически все работы производятся по контракту, существуют общие знания и практики, касающиеся поставок, которые применяются не для всех категорий проектов.
- В биологии существуют общие знания и практики, определяемые законодательством в области охраны окружающей среды, которые применяются не для всех категорий проектов.
- При выполнении государственных контрактов существуют общие знания и практики, определяемые нормативными актами по государственным поставкам, которые применяются не для всех категорий проектов.
- В консалтинге существуют общие знания и практики, определяемые ответственностью менеджера проекта за продажи и маркетинг, которые применяются не для всех категорий проектов.

D

Расширение областей приложения включает в себя:

- Дополнения к основному материалу, изложенному в главах с 1 по 12-ю *Руководства PMBOK®*; эти дополнения не заменяют, а лишь дополняют этот материал.
- Определения и описания процессов управления проектами, относящихся исключительно к данной области приложения. Описания этих процессов структурированы так же, как и остальные описания процессов в *Руководстве PMBOK®*.
- Отдельные дополнения к основному материалу. Такие дополнения могут включать в себя:
 - ◆ определение новых или измененных процессов;
 - ◆ более подробное членение существующих процессов;
 - ◆ описания различных последовательностей или взаимодействий процессов;
 - ◆ добавление новых элементов в процессы или изменение принятых определений процессов;
 - ◆ определение особых входов, инструментов и методов и/или выходов для существующих процессов.

Расширение областей приложения не включает в себя:

- Различные практические руководства – такие документы могут публиковаться как стандарты PMI, но они не считаются расширением областей приложения.
- Описания, сделанные с большей степенью детализации, чем предусмотрено в *Руководстве PMBOK®*, – такие детальные описания могут приводиться в руководствах или положениях, которые могут публиковаться как стандарты PMI, но они не считаются расширением областей приложения.

D.2 Критерии разработки расширения областей приложения

Расширение разрабатывается согласно следующим критериям:

- Имеется значительный свод знаний, который ориентирован на проекты и одновременно специфичен (или почти специфичен) для данной области приложения.
- Существует конкретное подразделение PMI (например, Группа особых интересов, Колледж или Филиал) или конкретная внешняя организация, желающие и способные выделить необходимые ресурсы для присоединения к Программе по стандартам PMI и ее поддержки путем разработки и поддержки конкретного Стандарта PMI. Или расширение может быть разработано PMI самостоятельно.
- К предлагаемому расширению могут быть предъявлены требования согласно процессу разработки стандартов управления проектами PMI, предъявляемые к любому другому Стандарту PMI.

D.3 Издание и формат расширения областей приложения

Расширение областей приложения разрабатывается и/или издается PMI или организацией, входящей в структуру PMI, или внешней организацией согласно официальному соглашению с PMI.

- Всякое расширение должно соответствовать стилю и содержанию *Руководства PMBOK®*. В расширении используются номера разделов и подразделов Руководства, расширением которых оно является.
- В расширении не повторяются части и разделы *Руководства PMBOK®*, которые в расширении не затронуты.
- Детализация содержит объяснение/подтверждение необходимости в данной детализации и ее материалов.
- Детализация не выходит за рамки того, для чего она предназначена.

D.4 Процесс разработки и поддержания расширения областей приложения

После одобрения согласно требованиям процесса разработки стандартов управления проектами PMI расширение области приложения становится Стандартом PMI. Расширения разрабатываются и поддерживаются в соответствии с процессом, описанным далее.

- Расширение должно спонсироваться PMI, официальным подразделением PMI (например, группой особых интересов, колледжем или филиалом) или другой внешней по отношению к PMI организацией, утвержденной Консультативной группой по Программе стандартов PMI и менеджером по стандартам PMI. Предпочтительным вариантом является организация совместного спонсорства с участием PMI. Любое одобрение осуществляется путем официального письменного соглашения между PMI и организацией-спонсором; такое соглашение должно включать, в частности, соглашение сторон относительно авторских прав на интеллектуальную собственность и прав публикации для данных расширений областей приложения.
- Проект по разработке, изданию и/или поддержанию расширения должен быть утвержден Программой по стандартам PMI. Разрешение на инициализацию, разработку или поддержание расширения должно быть получено от PMI и составляет предмет соглашения между организациями или среди организаций. При отсутствии другой организации-спонсора Программа по стандартам PMI может действовать самостоятельно.
- Группа спонсоров должна извещать о процессе разработки и поддержки Консультативную группу Программы по стандартам PMI и менеджера по стандартам PMI, а также обращаться к ним за консультациями и помощью на протяжении всего процесса. Консультативная группа и менеджер по стандартам должны оценить соответствие организации-спонсора предложенному расширению, а также проверять расширение в период его разработки для выявления возможных конфликтов или пересечений с другими аналогичными проектами, которые могут осуществляться в то же время.

- Группа спонсоров должна подготовить предложение по разработке детализации. Это предложение должно включать обоснование проекта с помощью матрицы процессов, специфичных для определенных областей приложения, и указание на затрагиваемые разделы документа (т. е. *Руководства PMBOK®*). Оно также должно содержать обязательство предоставить квалифицированных авторов и рецензентов для разработки расширения; определение требований к финансированию (включая копирование, почтовую рассылку, затраты на телефонные переговоры, верстку и пр.); обязательство соответствия процедурам по разработке и поддержанию расширений Стандартов PMI; а также план и расписание разработки и поддержания расширения.
- После принятия предложения команда проекта должна подготовить Устав проекта для одобрения группой спонсоров и командой Программы по стандартам PMI. Устав должен включать в себя сведения об источниках финансирования и о финансировании, предложенном со стороны PMI. В него должно быть включено требование периодической проверки расширения с сообщением результатов проверки в виде докладов команде Программы по стандартам PMI, а также "Условие исключения", определяющее, когда и при каких условиях данное расширение исключается из числа действующих стандартов PMI.
- Предложение должно быть подано менеджеру по стандартам PMI в соответствии с процессом разработки стандартов PMI. Менеджер по стандартам PMI определяет, может ли предложение привести к составлению документа, соответствующего требованиям, предъявляемым к Стандартам PMI, а также адекватно ли определены ресурсы и источники поддержки. В своем решении менеджер по стандартам PMI использует данные проверок и комментарии, предоставляемые Консультативной группой Программы по стандартам PMI, и – при необходимости – специалистами из числа тех, кто не участвует в составлении данного расширения.
- Менеджер по стандартам PMI при поддержке Консультативной группы Программы по стандартам PMI отслеживает и поддерживает развитие утвержденного проекта.
- Организация-спонсор разрабатывает расширение в соответствии с утвержденным Уставом проекта, включая координацию с Командой Программы по стандартам PMI для получения поддержки и комментариев и проведения проверок.
- После завершения разработки расширения и его одобрения организацией-спонсором расширение передается менеджеру по стандартам PMI, который осуществляет руководство процессами окончательного одобрения и издания согласно процессу разработки стандартов PMI. При передаче документа менеджеру по стандартам в состав документации должно включаться указание на организацию-спонсор и обязательство организации-спонсора придерживаться стандартам процессов по поддержке расширений областей приложения PMI.
- После утверждения расширения в качестве Стандарта PMI организация-спонсор выполняет мероприятия, предусмотренные процессом поддержки расширений, в соответствии с утвержденным планом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Дополнительные источники информации по управлению проектами

Управление проектами – это растущая, динамичная область; книги и статьи по данному предмету печатаются регулярно. Перечисленные ниже организации предоставляют целый спектр продуктов и услуг, которые могут оказаться полезными тем, кто заинтересован в управлении проектами.

Е.1 Профессионально-технические организации

Данный документ был разработан и издан Институтом Управления Проектами (PMI). С PMI можно связаться:

Project Management Institute
Four Campus Boulevard
Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
Тел.: +1-610-356-4600
Факс: +1-610-356-4647
E-mail: pmihq@pmi.org
Интернет: <http://www.pmi.org>

В настоящее время PMI имеет соглашения о сотрудничестве со следующими организациями:

Association for the Advancement of Cost Engineering (AACE International)
Тел: +1-304-296-8444 Факс: +1-304-291-5728
<http://www.aacei.org/>

Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO)
Тел: +3476-976-761-910 Факс: +347-6976-761861
www.aepro.org

Australian Institute of Project Management (AIPM)
Тел: +61-2-9252-7277 Факс: +61-2-9252-7077
www.aipm.com.au

Construction & Economy Research Institute of Korea (CERIK)
Тел: +822-3441-0801 Факс: +822-544-6234
www.cerik.re.kr

Defense Systems Management College Alumni Association (DSMCAA)
Тел: +1-703-960-6802 Факс: +1-703-960-6807

Engineering Advancement Association of Japan (ENAA)
Тел: +81-4-5682-8071 Факс: +81-4-5682-8710
www.ena.or.jp

E

- Institute of Project Management (IPM-Ireland)
Тел: +353-1-661-4677 Факс: +353-1-661-3588
- International Project Management Association (IPMA)
Тел: +44-1594-531-007 Факс: +44-1594-531-008
- Korean Institute of Project Management & Technology (PROMAT)
Тел: +822-523-16446 Факс: +822-523-1680
www.promat.or.kr
- National Contract Management Association (NCMA)
Тел: +703-448-9231 Факс: +703-448-0939
- Национальные ассоциации NORDNET
(Дания, Исландия, Норвегия, Финляндия и Швеция)
Факс: +468-719-9316
- Project Management Associates (PMA-India)
Тел: +91-11-852-6673 Факс: +91-11-646-4481
www.pma.india.org
- Project Management Association of Slovakia (SPPR)
Тел: +421-805-599-1806 Факс: +421-805-599-1-818
- Project Management South Africa
Тел.: +2711-706-6813 Факс: +2711-706-6813
www.pmisa.co.za
- Projekt Management Austria
Тел: +43-1-319-29-210 Факс: +43-1-319-29-21-29
www.p-m-a.at
- Российская ассоциация управления проектами (СОВНЕТ)
Тел: +7-095-215-37-18 Факс: +7-095-215-37-18
www.sovnet.ru
- Slovenian Project Management Association (ZPM)
Тел: +61-1767-134 Факс: +61-217-341
www.ipma.ch
- Украинская ассоциация управления проектами (UPMA)
Тел: +38-044-459-3464 или +38-044-241-5400
www.upma.kiev.ua

Кроме того, в соответствующих областях имеется множество других организаций, которые могут предоставить дополнительную информацию по управлению проектами. Например:

- Academy of Management
- American Management Association International
- American Society for Quality Control
- Construction Industry Institute
- Construction Management Association of America (CMAA)
- Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)
- Institute of Industrial Engineers (IIE)
- International Council on Systems Engineering (INCOSE)
- National Association for Purchasing Management
- National Contract Management Association

Society for Human Resource Management

American Society of Civil Engineers

Актуальная информация об адресах данных и других профессиональных и технических организаций широко доступна в Интернете.

E.2 Коммерческие издательства

PMI является ведущим издателем книг по управлению проектами. Многие коммерческие издательства выпускают книги по управлению проектами и смежным предметам. Коммерческие издательства, регулярно печатающие такие материалы, включают:

Addison-Wesley

AMACOM

Gower Press

John Wiley & Sons

Marcel Dekker

McGraw-Hill

Prentice-Hall

Probus

Van Nostrand Reinhold

Большинство книг по управлению проектами, опубликованных этими издательствами, можно приобрести в PMI. Многие из этих книг включают в себя обширную библиографию или указания для дальнейшего изучения.

E.3 Поставщики продуктов и услуг

Компании, специализирующиеся в области управления проектами (будь то производство программного обеспечения или других продуктов, осуществление тренингов, консалтинга или других услуг), часто выпускают монографии или репринты.

Программа зарегистрированных провайдеров обучения (R.E.P.) PMI способствует постоянному профессиональному развитию членов PMI, специалистов, имеющих сертификаты профессионалов по управлению проектами (PMP®), и других участников управления проектами посредством направления участников и координаторов по обучению к квалифицированным обучающим организациям и рекомендации качественных продуктов. Перечень зарегистрированных провайдеров обучения PMI и предлагаемых ими курсов можно найти в Интернете по адресу: <http://www.pmi.org/education/rep>.

E.4 Учебные заведения

Многие университеты и институты предлагают программы по управлению проектами и смежным дисциплинам. Многие из них также имеют программы уровня бакалавриата и магистратуры.

E

ПРИЛОЖЕНИЕ F

Краткое изложение областей знаний по управлению проектами

Управление интеграцией проекта

Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и операции, необходимые для выявления, определения, комбинирования, унификации и координации различных процессов и операций по управлению проектами в рамках групп процессов управления проектами. В контексте управления проектами интеграция включает в себя такие характеристики, как унификация, консолидация, артикуляция и интегративные действия; эти характеристики являются ключевыми для выполнения проекта, успешного удовлетворения требований заказчика и участников проекта, а также управления ожиданиями. Процессы управления интеграцией проекта включают в себя следующие элементы:

- Разработка Устава проекта – создание Устава проекта, который формально авторизует проект
- Разработка предварительного описания содержания проекта – разработка предварительного описания содержания проекта, включающего в себя самое общее изложение содержания
- Разработка плана управления проектом – документирование операций, необходимых для определения, подготовки и интеграции всех вспомогательных планов в один план управления проектами и их координации
- Руководство и управление исполнением проекта – выполнение работы, определенной в плане управления проектом, которая необходима для выполнения требований, определенных в описании содержания проекта
- Мониторинг и управление работами проекта – контроль и наблюдение за процессами, необходимыми для инициации, планирования, выполнения и завершения проекта, с целью достижения целевых показателей эффективности, намеченных в плане управления проектом
- Общее управление изменениями – обработка всех запросов на изменения, утверждение этих изменений и управление изменениями, влияющими на результаты поставки и активы организационного процесса
- Закрытие проекта – завершение всех операций по всем группам процессов проекта в целях формального завершения проекта.



Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект всех тех и только тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта. Оно непосредственно связано с определением и контролем того, что включено или не включено в проект. Процессы управления содержанием проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование содержания – создание плана управления содержанием проекта, в котором документируется процесс формулирования, верификации и контроля содержания проекта, а также процесс создания и формулирования иерархической структуры работ (ИСР)
- Определение содержания – разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту
- Создание ИСР – разбивка крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие, более удобные для управления элементы
- Подтверждение содержания – формализация процедуры принятия выполненных результатов поставки проекта
- Управление содержанием – управление изменениями содержания проекта.

Управление сроками проекта

Управление сроками проекта включает в себя процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта. Процессы управления сроками проекта включают в себя следующие элементы:

- Определение состава операций – определение конкретных плановых операций, которые необходимо выполнить для получения различных результатов поставок проекта
- Определение взаимосвязей операций – выявление и документирование зависимостей между плановыми операциями
- Оценка ресурсов операции – оценка типов и количества ресурсов, необходимых для выполнения каждой плановой операции
- Оценка длительности операций — оценка количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций
- Разработка расписания — составление расписания проекта с учетом последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и ограничений на сроки
- Управление расписанием – управления изменениями расписания проекта.

Управление стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта объединяет процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат и обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. Процессы управления стоимостью проекта включают в себя следующие элементы:

- Стоимостная оценка – определение примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта
- Разработка бюджета расходов – суммирование оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ с целью формирования базового плана по стоимости
- Управление стоимостью – воздействие на факторы, вызывающие отклонения по стоимости, и управление изменениями бюджета проекта.

Управление качеством проекта

Управление качеством проекта включает в себя процессы и операции, выполняемые исполняющей организацией, которые определяют политику, цели и распределение ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял тем потребностям, для которых он был предпринят. Управление качеством проекта осуществляется на основе системы управления качеством при помощи правил и процедур, а также действий, направленных на постоянное улучшение процесса, предпринимаемых на всем протяжении выполнения проекта. Процессы управления качеством проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование качества – определение стандартов качества, которые соответствуют проекту, и средств удовлетворения этим стандартам
- Процесс обеспечения качества – выполнение плановых систематических операций по качеству, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект соответствовал установленным требованиям
- Процесс контроля качества – контроль определенных результатов с целью определения их соответствия принятым стандартам качества и определение путей устранения причин, вызывающих неудовлетворительное исполнение.

Управление человеческими ресурсами проекта

Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя процессы по организации команды проекта и управления ей. Команда проекта состоит из людей, каждому из которых назначена определенная роль и ответственность за выполнение проекта. Хотя обычно говорят о распределении ролей и ответственности, но члены команды проекта должны активно участвовать и в планировании проекта и принятии решений. Привлечение членов команды к участию на ранних стадиях проекта позволяет использовать имеющийся у них опыт при планировании проекта и укрепляет нацеленность команды на достижение результатов. По мере выполнения проекта профессиональный и численный состав членов команды проекта может меняться. Членов команды проекта также называют "персоналом проекта". Процессы управления человеческими ресурсами проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование человеческих ресурсов – определение и документальное оформление ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом
- Набор команды проекта – привлечение человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта
- Развитие команды проекта – повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними с целью повышения эффективности исполнения проекта
- Управление командой проекта – контроль за эффективностью работы членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координация изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта.

F

Управление коммуникациями проекта

Управление коммуникациями проекта включает процессы, необходимые для обеспечения своевременной и соответствующей подготовки, сбора, распределения, хранения, выборки и конечного размещения проектной информации. Процессы управления коммуникациями проекта предусматривают создание критических связей между людьми и информацией, которые необходимы для успешного осуществления коммуникаций. Менеджеры проектов могут тратить непропорционально много времени на коммуникации с командой проекта, участниками проекта, заказчиком и спонсором. Все, кто так или иначе вовлечен в проект, должны хорошо понимать, насколько коммуникации отражаются на протекании проекта в целом. Процессы управления коммуникациями проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование коммуникаций – определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации
- Распространение информации — своевременное обеспечение участников проекта необходимой информацией
- Отчетность по исполнению - сбор и распространение информации о выполнении работ, включая отчеты о текущем состоянии, оценку прогресса и прогнозирование
- Управление участниками проекта – управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

Управление рисками проекта

Управление рисками проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию управления рисками, их идентификации и анализу, реагированию на риски, мониторингу и управлению рисками проекта. Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности реализации и значимости позитивных событий и снижение вероятности реализации и значимости негативных для целей проекта событий. Процессы управления рисками проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование управления рисками – определение подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта
- Идентификация рисков – определения рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик
- Качественный анализ рисков – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект
- Количественный анализ рисков – количественный анализ потенциального воздействия идентифицированных рисков на общие цели проекта
- Планирование реагирования на риски – разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта
- Мониторинг и управление рисками – отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков, идентификация новых рисков, исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности на протяжении жизненного цикла проекта.

Управление поставками проекта

Управление поставками проекта включает в себя процессы закупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне команды проекта. В данной главе поставки рассматриваются с двух точек зрения: продавца и покупателя. Согласно условиям контракта организация может выступать в качестве продавца или покупателя продукта, услуги или результатов.

Управление поставками проекта включает в себя процессы управления контрактом и управления изменениями, необходимые для администрирования контрактов или заказов на покупку, выписанных членами команды проекта. Управление поставками проекта также предусматривает администрирование всех контрактов на приобретение проекта, заключенных сторонней организацией (покупателем) с исполняющей организацией (продавцом), а также администрирование контрактных обязательств команды проекта. Процессы управления поставками проекта включают в себя следующие элементы:

- Планирование покупок и приобретений – определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях
- Планирование контрактов – оформление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов
- Запрос информации у продавцов – получение информации, предложений или заявок (в зависимости от поставки) от продавцов
- Выбор продавцов – анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с продавцом
- Администрирование контрактов – включает в себя: 1) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом; 2) анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом; 3) управление изменениями, связанными с контрактом, и (при необходимости) 4) управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта
- Закрытие контракта — завершение и оплата контракта, включающее в себя урегулирование всех открытых вопросов и завершение каждого контракта.

F

Часть V

Глоссарий и предметный указатель

Примечания

Глоссарий

Предметный указатель

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1. Введение

¹ American Heritage Dictionary of the English Language. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

² International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission (ISO/IEC) Guide 2. Geneva: ISO Press, 1996.

³ Turner, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management. New York: McGraw-Hill, 1992.

Глава 2. Жизненный цикл проекта и организация

К данной главе примечаний нет.

Глава 3. Процессы управления проектом

К данной главе примечаний нет.

Глава 4. Управление интеграцией проекта

⁴ İyigün, M. Güven. A Decision Support System for R&D Project Selection and Resource Allocation Under Uncertainty. // Project Management Journal. Vol. 24. No. 4 (1993).

Глава 5. Управление содержанием проекта

⁵ Turner, J. Rodney. *The Handbook of Project-Based Management*. New York: McGraw-Hill, 1992.

Глава 6. Управление сроками проекта

К данной главе примечаний нет.

Глава 7. Управление стоимостью проекта

К данной главе примечаний нет.

Глава 8. Управление качеством проекта

⁶ American Society for Quality, 2000.

⁷ International Organization for Standardization. ISO 8402. *Quality Management and Quality Assurance*. Geneva: ISO Press, 1994.

Глава 9. Управление человеческими ресурсами проекта

К данной главе примечаний нет.

Глава 10. Управление коммуникациями проекта

К данной главе примечаний нет.

Глава 11. Управление Рисками проекта

К данной главе примечаний нет.

Глава 12. Управление контрактами проекта

К данной главе примечаний нет.

ГЛОССАРИЙ

1. Что включено в глоссарий

Данный глоссарий включает следующие термины:

- Термины, используемые исключительно или почти исключительно в контексте управления проектами (например, "описание содержания проекта", "пакет работ", "иерархическая структура работ", "метод критического пути").
- Термины, используемые не только в контексте управления проектами, но имеющие в данной области другое или более узкое значение, чем это обычно принято (например, "ранний старт", "плановая операция").

В данный глоссарий не включены:

- Термины, специфичные для определенной области приложения (например, "проспект проекта" как официально принятый документ, поскольку этот термин специфичен для разработки в области недвижимости).
- Термины, значение которых в контексте управления проектами практически не отличается от общепринятого (например, "календарный день", "задержка").
- Составные термины, значение которых понятно из смысла составляющих их элементов.
- Варианты терминов, значение которых понятно из значения основного термина (например, включен термин "отчет об отклонениях", но не включен термин "создание отчетов об отклонениях").

Таким образом, в глоссарий включены:

- Большая часть терминов, относящихся к управлению содержанием проекта, управлению сроками проекта и управлению рисками проекта, поскольку многие из терминов, используемых в данных областях знаний, относятся исключительно или почти исключительно к управлению проектами.
- Многие из терминов, относящихся к управлению качеством проекта, поскольку данные термины употребляются в более узком значении, чем это общепринято.
- Относительно небольшое количество терминов, относящихся к управлению человеческими ресурсами проекта и управлению коммуникациями проекта, поскольку значение большинства терминов, используемых в данных областях знаний, существенно не отличается от общепринятого.
- Относительно небольшое количество терминов, относящихся к управлению стоимостью проекта, управлению интеграцией проекта и управлению поставками проекта, поскольку большинство терминов, используемых в данных областях знаний, употребляется в более узком значении, специфичном для данной области приложения.

2. Принятые сокращения

AC	Actual Cost (Фактическая стоимость, ФС)
ACWP	Actual Cost of Work Performed (Фактическая стоимость выполненных работ, ФСВР)
AD	Activity Description (Описание операции)
ADM	Arrow Diagramming Method (Метод "операции на дугах", или метод стрелочных диаграмм)
AE	Apporportioned Effort (Распределенная трудоемкость)
AF	Actual Finish date (Фактический финиш)
AOA	Activity-on-Arrow ("Операции на дугах")
AON	Activity-on-Node ("Операции в узлах")
AS	Actual Start date (Фактический старт)
BAC	Budget at Completion (Бюджет по завершении, БПЗ)
BCWP	Budgeted Cost of Work Performed (Плановая стоимость выполненных работ, ПСВР)
BCWS	Budgeted Cost of Work Scheduled (Плановая стоимость запланированных работ, ПСЗР)
BOM	Bill Of Materials (Ведомость материалов)
CA	Control Account (Контрольный счет)
CAP	Control Account Plan (План контрольного счета)
CCB	Change Control Board (Совет управления изменениями)
COQ	Cost of Quality (Стоимость качества)
CPF	Cost-Plus-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение)
CPFF	Cost-Plus-Fixed-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение)
CPI	Cost Performance Index (Индекс выполнения стоимости, ИВСТ)
CPIF	Cost-Plus-Incentive-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты)
CPM	Critical Path Method (Метод критического пути)
CPPC	Cost-Plus-Percentage of Cost (Контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат)
CV	Cost Variance (Отклонение по стоимости, ОСТ)
CWBS	Contract Work Breakdown Structure (Иерархическая структура работ по контракту)
DD	Data Date (Отчетная дата)
DU	Duration (Длительность)
DUR	Duration (Длительность)
EAC	Estimate at Completion (Прогноз по завершении)
EF	Early Finish date (Ранний финиш)
EMV	Expected Monetary Value (Ожидаемая денежная стоимость)
ES	Early Start date (Ранний старт)
ETC	Estimate to Complete (Прогноз до завершения, ПДЗ)
EV	Earned Value (Освоенный объем, ОО)
EVM	Earned Value Management (Управление освоенным объемом)
EVT	Earned Value Technique (Метод освоенного объема)
FF	Finish-to-Finish (Финиш-финиш, ФФ)
FF	Free Float (Свободный временной резерв)
FFP	Firm-Fixed-Price (Контракт с твердой фиксированной ценой)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Анализ характера и последствий отказов)
FPIF	Fixed-Price-Incentive-Fee (Контракт с фиксированной стоимостью и вознаграждением за результаты)
FS	Finish-to-Start (Финиш-старт, ФС)
IFB	Invitation for Bid (Приглашение к предложениям)

LF	Late Finish date (Поздний финиш)
LOE	Level of Effort (Масштаб работ)
LS	Late Start date (Поздний старт)
OBS	Organizational Breakdown Structure (Организационная структура)
OD	Original Duration (Исходная длительность)
PC	Percent Complete (Процент выполнения)
PCT	Percent Complete (Процент выполнения)
PDM	Precedence Diagramming Method (Метод "операции в узлах", или метод предшествования)
PF	Planned Finish date (Плановый финиш)
PM	Project Management (Управление проектами)
PM	Project Manager (Менеджер проекта)
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами)
PMIS	Project Management Information System (Информационная система управления проектами)
PMO	Program Management Office (Офис управления программой)
PMO	Project Management Office (Офис управления проектом)
PMP®	Project Management Professional (Профессионал по управлению проектами)
PS	Planned Start date (Плановый старт)
PSWBS	Project Summary Work Breakdown Structure (Сводная иерархическая структура работ проекта)
PV	Planned Value (Плановый объем, ПО)
QA	Quality Assurance (Обеспечение качества)
QC	Quality Control (Контроль качества)
RAM	Responsibility Assignment Matrix (Матрица ответственности)
RBS	Resource Breakdown Structure (Иерархическая структура ресурсов)
RBS	Risk Breakdown Structure (Иерархическая структура рисков)
RD	Remaining Duration (Оставшаяся длительность)
RFP	Request for Proposal (Запрос предложения)
RFQ	Request for Quotation (Запрос расценок)
SF	Scheduled Finish date (Расчетная дата завершения)
SF	Start-to-Finish (Старт-финиш)
SOW	Statement of Work (Содержание работы)
SPI	Schedule Performance Index (Индекс выполнения сроков, ИВСП)
SS	Scheduled Start date (Расчетная дата начала)
SS	Start-to-Start (Старт-старт)
SV	Schedule Variance (Отклонение по срокам, ОСП)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)
TC	Target Completion date (Директивная дата завершения)
TF	Target Finish date (Директивная дата выполнения)
TF	Total Float (Общий временной резерв)
T&M	Time and Material (Время и материалы)
TQM	Total Quality Management (Тотальное управление качеством)
TS	Target Start date (Директивная дата начала)
VE	Value Engineering (Оптимизация выгод)
WBS	Work Breakdown Structure (Иерархическая структура работ, ИСП)

3. Определения

Многие из приведенных здесь слов могут иметь в словаре более широкое, а иногда и другое значение.

Определения даны в соответствии со следующими принципами:

- Входящие в глоссарий термины, используемые как часть определений, выделены в глоссарии *курсивом*.
 - ◆ Если какой-либо термин употребляется в определении несколько раз, то он выделяется курсивом только в первый раз.
 - ◆ В некоторых случаях термин глоссария может состоять из нескольких слов (например, "планирование реагирования на риски")
 - ◆ Во многих случаях в определении могут идти подряд несколько терминов глоссария. Например, *оценка длительности* отсылает к двум независимым словарным статьям: "длительность" и "оценка".
 - ◆ Также имеются определения с последовательностью выделенных курсивом слов (не разграниченных запятыми), включающие несколько терминов глоссария, идущих друг за другом, причем как минимум один из терминов содержит несколько слов. Например, *поздний финиш метода критического пути* содержит два отдельных термина: "метод критического пути" и "поздний финиш". В этих случаях после последнего слова в строке, выделенного курсивом, стоит звездочка (*), обозначающая, что несколько терминов глоссария идут подряд.
- Определения синонимам не даются, а читателю предлагается перейти к описанию предпочтительного термина (т. е. см. предпочтительный термин).
- В конце определения даются ссылки на близкие термины, не являющиеся синонимами (т. е. см. также близкий термин).

S-кривая (S-Curve) График зависимости от времени итоговых *затрат*, трудозатрат, процента выполнения *работ* или других количественных показателей. Название получено от характерной S-образной (более пологой в начале и конце и более крутой в середине) формы кривой развития *проекта*, имеющего плавное начало, более быстрое развитие и плавное окончание. Термин также используется для обозначения кривой распределения вероятности, получаемой в результате *моделирования*, которое применяется в *количественном анализе рисков*.

Авторизация работ (Work Authorization) [Метод] Разрешение или указание, обычно в письменном виде, начать работы по определенной *плановой операции*, *пакету работ* или *контрольному счету*. Метод санкционирования *работ проекта*, который гарантирует выполнение работ указанной *организацией* в нужное время в нужной последовательности.

Агрегированная операция (Hammock Activity) См. *суммарная операция*.

Администрирование контрактов (Contract Administration) [Процесс] Процесс управления *контрактом* и взаимоотношениями между *покупателем* и *продавцом*, изучение и документирование деятельности продавца, чтобы определить необходимые *корректирующие действия* и обеспечить основу для дальнейших отношений с продавцом, управляя изменениями, связанными с контрактом, и, в случае необходимости, контрактными взаимоотношениями с внешним покупателем *проекта*.

Активы организационного процесса (Organizational Process Assets) [Выход/вход] Любые активы, относящиеся к *процессу*, во всех организациях, участвующих в *проекте*, которые влияют или могут влиять на успех проекта. Эти активы включают формальные и неформальные планы, стратегии, *процедуры* и руководства. Также они включают базы знаний организаций, такие как базы *накопленных знаний* и *исторической информации*.

Анализ дерева решений (Decision Tree Analysis) [Метод] Дерево решений – это диаграмма, описывающая процесс принятия решения путем рассмотрения альтернатив и последствий выбора той или иной имеющейся альтернативы. Используется в случаях, когда будущие сценарии или исход операций неясны. В диаграмме отражаются вероятности и величины затрат и выгод каждой логической цепи *событий* и будущих решений и используется *анализ ожидаемой денежной стоимости* для помощи *организациям* в определении относительной стоимости альтернативных операций. См. также *анализ ожидаемой денежной стоимости*.

Анализ допущений (Assumptions Analysis) [Метод] *Метод*, который анализирует точность *допущений* и идентифицирует *риски* проекта, вызванные неточностью, противоречивостью или неполнотой допущений.

Анализ ожидаемой денежной стоимости (Expected Monetary Value (EMV) Analysis) Статистический *метод*, вычисляющий средний результат, когда в будущем имеются сценарии, которые могут произойти, а могут и не произойти. Обычно этот метод используется в рамках *анализа дерева решений*. Для анализа *рисков стоимости и расписания* рекомендуется применять моделирование, так как оно обладает большей мощностью и снижает вероятность неправильного применения по сравнению с анализом ожидаемой денежной стоимости.

Анализ отклонений (Variance Analysis) [Метод] Метод разложения общего *отклонения* совокупности переменных *содержания, стоимости и расписания* на отклонения отдельных элементов, которые связаны с определенными факторами, влияющими на переменные содержания, стоимости и расписания.

Анализ первопричины (Root Cause Analysis) [Метод] Аналитический метод, призванный найти основную причину *отклонения, дефекта* или *риска*. Одной первопричиной могут быть вызваны сразу несколько отклонений, дефектов или рисков.

Анализ расписания (Schedule Analysis) См. *анализ сети расписания*.

Анализ резервов (Reserve Analysis) [Метод] *Методы* анализа, служащие для определения существенных характеристик и взаимосвязей элементов в *плане управления проектом* с целью установления *резерва* для *длительности расписания, бюджета, оценочной стоимости* или *средств проекта*.

Анализ сети (Network Analysis) См. *анализ сети расписания*.

Анализ сети расписания (Schedule Network Analysis) [Метод] *Метод* определения *ранних и поздних стартов** и *ранних и поздних финишей** для невыполненных *плановых операций* проекта. См. также *метод критического пути, метод критической цепи, анализ возможных сценариев* и *выравнивание ресурсов*.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis или SWOT Analysis) Метод сбора информации, изучающий проект с точки зрения каждой из сильных и слабых сторон проекта, его *благоприятных возможностей* и *угроз*, чтобы увеличить охват *рисков*, рассматриваемых в рамках управления рисками.

Анализ тенденций (Trend Analysis) [Метод] Аналитический метод, использующий математические модели для прогнозирования *результатов* в будущем на основании исторических данных. С помощью этого метода определяется *отклонение* от базового плана по *затратам, срокам* или *содержанию* с использованием данных из предыдущих периодов отчетности и прогнозирования величины отклонения данного параметра в определенный момент в будущем, если в *исполнение проекта* не будут вноситься изменения.

Анализ характера и последствий отказов (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA) [Метод] Аналитическая *процедура*, в которой каждый потенциальный характер отказа в каждом *элементе продукта* анализируется с целью определения его влияния на надежность данного элемента и, как совместно с другими возможными характерами отказов, так и отдельно, влияние на надежность продукта или системы и на функциональность элемента; или изучение всех возможностей возникновения неисправности *продукта* (на *системном* и/или более низких уровнях). Для каждой потенциальной неисправности производится оценка ее влияния на всю *систему* и ее эффект. Кроме того, оцениваются меры, запланированные для снижения возможности появления неисправности и сведения к минимуму ее последствий.

- Анализ характеристик конструкции (Design Review)** [Метод] *Метод* управления, используемый для оценки предложенных характеристик конструкции для обеспечения соответствия конструкции *системы* или *продукта* требованиям заказчика или для уверенности в том, что данная конструкция будет успешно действовать, ее можно будет произвести и обслуживать.
- Анализ чувствительности (Sensitivity Analysis)** *Метод количественного анализа рисков* и моделирования, используемый для определения *рисков* с наибольшим возможным воздействием на *проект*. В процессе анализа устанавливается, в какой степени неопределенность каждого элемента проекта отражается на исследуемой *цели* проекта, если остальные неопределенные элементы принимают базовые значения. Обычно отображение *результатов* представлено в виде диаграммы "торнадо".
- База данных рисков (Risk Database)** Хранилище для сбора, обработки и анализа данных, полученных и использованных в *процессах* управления рисками.
- База накопленных знаний (Lessons Learned Knowledge Base).** Хранилище исторической информации и *накопленных знаний* о результатах принятых в прошлом решений по выбору *проектов* и исполнению этих проектов.
- Базовый план (Baseline)** Утвержденный план с указанными временными фазами (*проекта, элементов иерархической структуры работ, пакета работ* или *плановой операции*); возможно включение *содержания проекта, стоимости, расписания* и технических изменений. Обычно обозначает текущий базовый план, но может относиться к исходному или какому-либо другому базовому плану. Часто употребляется с уточнением (например "базовый план по стоимости", "базовый план расписания", "базовый план исполнения", "базовый план по технической части"). См. также *базовый план исполнения*.
- Базовый план исполнения (Performance Measurement Baseline)** Одобренный план *работ проекта*, с которым сравнивается текущее исполнение проекта и по отношению к которому определяются отклонения для *целей управления*. Базовый план исполнения обычно включает параметры *содержания, расписания* и *стоимости* проекта, но также может включать технические параметры и параметры *качества*.
- Базовый план по содержанию (Scope Baseline)** См. *базовый план*.
- Базовый план по стоимости (Cost Baseline)** См. *базовый план*.
- Базовый старт (Baseline Start Date)** Дата начала *плановой операции* в одобренном *базовом плане расписания*. См. также *расчетная дата начала*.
- Базовый финиш (Baseline Finish Date)** Дата завершения *плановой операции* в одобренном *базовом плане расписания*. См. также *расчетная дата завершения*.
- Благоприятная возможность (Opportunity)** Условие или ситуация, благоприятные для *проекта*, удачное стечение обстоятельств, удачный ход *событий, риск*, который окажет положительное влияние на *цели* проекта, или возможность положительных изменений. Ср. *угроза*.
- Буфер (Buffer)** См. *резерв*.
- Быстрый проход (Fast Tracking)** [Метод] *Особый метод сжатия расписания* исполнения проекта, который изменяет *логику сети* и накладывает друг на друга *фазы*, которые в обычной ситуации выполнялись бы последовательно, например проектирование и строительство, или предполагает параллельное выполнение *плановых операций*. См. *сжатие расписания*, см. также *сжатие*.
- Бюджет (Budget)** Утвержденная *оценка проекта*, любого элемента *иерархической структуры работ* или любой *плановой операции*. См. также *оценка*.
- Бюджет по завершении (БПЗ) (Budget at Completion, BAC)** Сумма всех составляющих *бюджета*, установленных для *работ*, выполняемых в рамках *проекта, элемента иерархической структуры работ* или *плановой операции*. Общий *плановый объем* проекта.
- Ведомость материалов (Bill of Materials, BOM)** Формальное документированное иерархически выстроенное табличное представление сборочных узлов, комплектующих и *элементов*, необходимых для создания *продукта*.
- Верификация (Verification)** [Метод] Метод оценки *элемента* или *продукта* в конце *фазы* или *проекта* с целью удостовериться, что он удовлетворяет указанным требованиям. Ср. *проверка*.

Виртуальная команда (Virtual Team) Группа лиц с общими *целями*, выполняющих свои *роли*, которые в процессе сотрудничества практически не общаются лично. Этот метод в различных формах часто используется для обеспечения *коммуникаций* между членами команды. Виртуальные команды могут быть составлены из людей, разделенных большими расстояниями.

Временной резерв (Float) Другое название - "slack". См. *общий временной резерв*, см. также *свободный временной резерв*.

Временной резерв (Slack) См. *общий временной резерв* и *свободный временной резерв*.

Вторичный риск (Secondary Risk) *Риск*, возникающий в *результате* применения реагирования на риски.

Вход (Input) [Вход процесса] Любой элемент, как внешний, так и внутренний для проекта, который требуется *процессу* перед его началом. Может являться *выходом* предшествующего процесса.

Выбор продавцов [Процесс] *Процесс* изучения предложений, выбора среди потенциальных продавцов и заключение письменного *контракта с продавцом*.

Выполнение (Execution) См. *исполнение*.

Выравнивание (Leveling) См. *выравнивание ресурсов*.

Выравнивание ресурсов (Resource Leveling) [Метод] Любая форма *анализа сети расписания*, при которой сроки (даты начала и завершения) определяются с учетом ограничений на ресурсы (например, ограниченная доступность ресурсов или сложно управляемые изменения степени их наличия).

Выход [Выход процесса] *Продукт, результат* или *услуга*, появившиеся в результате *процесса*. Может быть входом для последующего процесса.

Гистограмма ресурсов (Resource Histogram) *Столбиковая горизонтальная диаграмма*, показывающая время работы *ресурса* согласно расписанию в течение нескольких временных периодов. Доступность ресурса может быть изображена в виде линии для возможности сравнения. На расположенных рядом столбцах может отображаться фактическое время использования ресурса по мере продвижения проекта.

Группа процессов (Process Group) См. *группа процессов управления проектами*.

Группа процессов управления проектом (Project Management Process Group) Логическое объединение *процессов управления проектом*, описанное в руководстве к *Своду знаний по управлению проектами*[®]. В группы процессов управления проектами входят *процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления и завершающие процессы*. Все эти пять групп нужны любому *проекту*, у них есть четкие *внутренние зависимости*, и они должны выполняться в одной и той же последовательности в каждом проекте, независимо от *области приложения* или специфики *жизненного цикла проекта*. Группы процессов управления проектами не являются *фазами проекта*.

Группы процессов проекта (Project Process Groups) Пять *групп процессов*, необходимые в любом проекте и имеющие четкие *внутренние зависимости*; их необходимо выполнять в одной и той же последовательности в каждом проекте, независимо от *области приложения* или специфики *жизненного цикла проекта*. Эти группы процессов - это инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение.

Дата (Date) Термин, обозначающий день, месяц, год календаря и, в некоторых случаях, время дня.

Дата завершения (Finish Date) Момент времени, связанный с завершением *плановой операции*. Обычно употребляется с прилагательным - фактическая, плановая, ожидаемая, расчетная, ранняя, поздняя, базовая, директивная или текущая.

Дата начала (Start Date) Дата начала *плановой операции*, обычно употребляется с уточнением: фактическая, плановая, ожидаемая, расчетная, ранняя, поздняя, базовая, директивная или текущая.

Декомпозиция (Decomposition) [Метод] Метод планирования, предполагающий разбиение *содержания проекта* и *результатов поставки* проекта на более мелкие и легко управляемые *элементы* до тех пор, пока *работы* по проекту, связанные с выполнением содержания проекта и обеспечением результатов поставки, не определены достаточно подробно для *исполнения, отслеживания и мониторинга* этих работ.

- Дефект (Defect)** Несовершенство или упущение в элементе проекта, из-за которого этот элемент не соответствует *требованиям* или *характеристикам* и должен быть либо исправлен, либо заменен.
- Диаграмма влияния (Influence Diagram)** [Инструмент] Графическое представление ситуаций, отображающее взаимные влияния, временные связи *событий* и другие отношения между переменными и результатами проекта.
- Диаграмма Ганта (Gantt Chart)** См. *столбиковая горизонтальная диаграмма*.
- Диаграмма Парето (Pareto Chart)** [Инструмент] Гистограмма зависимости частоты наступления *результатов* от их причин.
- Диаграммы зависимостей (Flowcharting)** [Метод] Отображение в виде диаграммы *входов*, действий в *процессе* и *выходов* одного или нескольких процессов в *системе*.
- Директивная дата выполнения (Target Finish Date, TF)** Директивная *дата*, ограничивающая возможные сроки завершения *плановой операции*.
- Директивная дата завершения (Target Completion Date, TC)** *Требуемая дата*, ограничивающая или иным способом влияющая на *анализ сети расписания*.
- Директивная дата начала (Target Start Date, TS)** Директивная *дата*, ограничивающая возможные сроки начала *плановой операции*.
- Директивное расписание (Target Schedule)** *Расписание*, переработанное в сравнительных целях во время *анализа сети расписания*, которое может отличаться от базового расписания. См. также *базовый план*.
- Дискретная трудоемкость (Discrete Effort)** *Трудоемкость*, которая напрямую сопоставима с определенными элементами *иерархической структуры работ* и *результатами поставки* и которая может быть напрямую спланирована и измерена. Ср. *распределенная трудоемкость*.
- Дисциплина (Discipline)** Область деятельности, требующая особых знаний и обладающая определенным сводом правил, обуславливающих производство работ (например машиностроение, программирование, составление смет и т. д.).
- Длительность (Duration, DU или DUR)** Общее количество *рабочих* периодов (исключая выходные и другие нерабочие периоды), необходимых для выполнения *плановой операции* или *элемента иерархической структуры работ*. Обычно выражается в количестве рабочих дней или недель. Иногда неправомерно приравнивается к календарному времени. Ср. *трудоемкость*. См. также *исходная длительность*, *оставшаяся длительность* и *фактическая длительность*.
- Длительность операции (Activity Duration)** Время в *календарных* единицах между началом и завершением *плановой операции*. См. также *фактическая длительность*, *исходная длительность* и *оставшаяся длительность*.
- Документ (Document)** Носитель и информация на нем, которые обычно имеют определенную устойчивость к воздействиям и могут быть прочитаны человеком или считаны устройством. Примерами могут служить *планы управления проектами*, *характеристики*, *процедуры*, *исследования* и *руководства*.
- Документация по поставкам (Procurement Documents)** [Выход/вход] *Документы*, используемые в торгах и при предложениях, включающие приглашение к предложениям, приглашение к переговорам, запрос информации, запрос расценок, запрос предложения *покупателя* и ответы *продавца*.
- Документированная процедура (Documented Procedure)** Письменное формализованное описание проведения *операции*, *процесса*, *метода* или *методологии*.
- Допущения (Assumptions)** [Выход/вход] Допущения – это факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств. Допущения влияют на все аспекты планирования *проекта* и являются частью *последовательной разработки* проекта. Идентификация, документирование и проверка допущений часто являются частью *процесса* планирования проекта. Допущения обычно связаны с определенным *риском*.
- Доработка (Rework)** Действие, предпринятое для приведения содержащих дефект или неприемлемых элементов в соответствие с *требованиями* или *характеристиками*.
- Жизненный цикл (Life Cycle)** См. *жизненный цикл проекта*.

Жизненный цикл продукта (Product Life Cycle) Набор последовательных (обычно), не перекрывающихся *фаз продукта**, название и количество которых определяется производственными и управленческими нуждами *организации*. Обычно последняя фаза жизненного цикла продукта - это гибель или разрушение продукта. *Жизненный цикл проекта* обычно укладывается в один или несколько жизненных циклов продукта.

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) Набор обычно последовательных *фаз проекта*, количество и состав которых определяется потребностями *управления проектом организацией* или организациями, участвующими в *проекте*. Жизненный цикл можно документировать с помощью *методологии*.

Журнал (Log) Документ, используемый для записи и описания или обозначения некоторых элементов во время выполнения процесса или операции. Обычно используется с уточнением, например: "журнал проблем", "журнал контроля качества", действие или дефект.

Завершающие процессы (Closing processes) [Группа процессов] *Процессы*, выполняемые для формального завершения всех *операций проекта* или *фазы* и передачи полученного *продукта* другим или для завершения остановленного *проекта*.

Зависимость (Dependency) См. *логическая взаимосвязь*.

Задача (Task) Термин для обозначения *работы*, значение и расположение которой в структурированном плане работ по проекту может различаться в зависимости от *области приложения*, отрасли и производителя *программного обеспечения* для *управления проектами*.

Задержка (Lag) [Метод] Дополнение к *логической взаимосвязи*, определяющее задержку выполнения *последующей операции*. Например, при логической взаимосвязи *Финиш-старт* с задержкой в 10 дней последующая операция может начаться не ранее, чем через 10 дней после окончания *предшествующей* операции. См. также *опережение*.

Заказчик (Customer) Лицо или *организация*, которые будут использовать *продукт*, *услугу* или *результат* проекта. См. также *пользователь*.

Закрытие контракта (Contract Closure) [Процесс] Процесс закрытия и оплаты *контракта*, включая урегулирование всех открытых вопросов и завершение каждого контракта.

Закрытие проекта (Close Project) [Процесс] *Процесс* завершения всех *операций* всех *групп процессов* проекта в целях формального завершения *проекта* или *фазы*.

Запрос информации (Request for Information) Тип *документа по поставкам*, посредством которого *покупатель* просит потенциального *продавца* предоставить ему ту или иную информацию о *продукте*, *услуге* или возможностях *продавца*.

Запрос информации у продавцов (Request Seller Responses) [Процесс] *Процесс* сбора информации, расценок, цен, предложений надлежащим образом.

Запрос на изменение (Change Request) Запросы на увеличение или уменьшение *содержания проекта*, изменение стратегий, *процессов*, планов или *процедур*, изменение *цен* или *бюджетов* или пересмотр *расписания*. Запросы на изменение могут быть прямыми или косвенными, внешними или внутренними, а также обусловленными или не обусловленными законами или контрактом. Обращаются только задокументированные запрошенные изменения, и выполняются только одобренные запросы на изменение.

Запрос предложения (Request for Proposal, RFP) Тип *документа по поставкам*, используемый для запроса предложений *продуктов* или *услуг* у предполагаемых *продавцов*. В отдельных *областях приложения* данный термин может иметь более узкое или специальное значение.

Запрос расценок (Request for Quotation, RFQ) Тип *документа по поставкам*, используемый для запроса у предполагаемых *продавцов* предлагаемых цен на обычные или стандартные *продукты* или *услуги*. Иногда используется вместо *запроса предложения*; в некоторых *областях приложения* у этого термина может быть более узкое или специальное значение.

Запрошенное изменение (Requested Change) [Выход/вход] Формально задокументированный *запрос на изменение*, ожидающий *одобрения* в рамках процесса *общего управления изменениями*. Ср. *одобренный запрос на изменение*.

- Знание (Knowledge)** Знание чего-то на основании опыта, образования, наблюдения или изучения, понимание *процесса, практики* или *метода* или способа использования *инструмента*.
- Идентификатор операции (Activity Identifier)** Уникальное буквенно-цифровое обозначение, присваиваемое каждой *плановой операции*, чтобы отличать эту *операцию проекта** от других операций. Обычно он уникален для каждой *сетевой диаграммы расписания проекта*.
- Идентификация рисков (Risk Identification)** [Процесс] *Процесс* определения того, какие *риски* способны повлиять на *проект*, и документирования характеристик этих рисков.
- Иерархическая структура работ (ИСР) (Work Breakdown Structure, WBS)** [Выход/вход] Ориентированная на *результат поставки* иерархическая *декомпозиция работ*, выполняемых *командой проекта* для достижения *целей проекта* и необходимых результатов поставки. С ее помощью структурируется и определяется все *содержание проекта*. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение элементов проекта. ИСР разбивается на *пакеты работ*. Ориентация на результат поставки включает внутренние и внешние результаты поставки. См. также *пакет работ, контрольный счет, иерархическая структура работ по контракту* и *сводная иерархическая структура работ проекта*.
- Иерархическая структура работ по контракту (Contract Work Breakdown Structure, CWBS)** [Выход/вход] Часть *иерархической структуры работ проекта*, разрабатываемая и поддерживаемая *продавцом* по контракту для обеспечения *подпроекта* или *элемента* проекта.
- Иерархическая структура ресурсов (Resource Breakdown Structure, RBS)** Иерархическая структура *ресурсов*, разбитая по категориям и типу ресурсов, используемая при *выравнивании ресурсов* в расписании, а также для разработки расписаний с ограниченными ресурсами, которую также можно использовать для определения и анализа назначения исполнителей в проекте.
- Иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure, RBS)** [Инструмент] Иерархически организованное представление известных *рисков проекта**, распределенных по категориям и подкатегориям *риска*, указывающим различные области и причины возможных рисков. Иерархическая структура рисков часто подгоняется под конкретные типы проектов.
- Изменение содержания (Scope Change)** Любые изменения *содержания проекта*. Изменение *содержания* обычно влечет за собой пересмотр сроков и *стоимости* проекта.
- Индекс выполнения сроков (ИВСП) (Schedule Performance Index, SPI)** Показатель выполнения расписания проекта. Отношение *освоенного объема* (ОО) к *плановому объему* (ПО). Индекс выполнения расписания = освоенный объем, поделенный на плановый объем. Значение, большее или равное 1, означает благоприятные условия, а значение, меньшее 1, означает неблагоприятные условия. См. также *управление освоенным объемом*.
- Индекс выполнения стоимости (ИВСТ) (Cost Performance Index, CPI)** Показатель эффективности *проекта* по стоимости. Отношение *освоенного объема* (ОО) к *фактической стоимости* (ФС). Индекс выполнения стоимости = освоенный объем, поделенный на фактическую стоимость. Значение, большее или равное 1, означает благоприятные условия, а значение, меньшее 1, означает неблагоприятные условия.
- Инициатор (Initiator)** Лицо или *организация*, у которой есть как возможность, так и *полномочия* для начала *проекта*.
- Инициация проекта (Project Initiation)** Запуск *процесса*, который может завершиться авторизацией и определением *содержания* нового *проекта*.
- Инспекция (Inspection)** [Метод] Обследование и изучение с целью проверить, соответствует ли *операция, элемент, продукт, результат* или *услуга* указанным *требованиям*.
- Инструмент (Tool)** Нечто осязаемое, например шаблон или компьютерная программа, используемая при выполнении *операции* с целью получения *продукта* или *результата*.

Интегрированный (Integrated). Взаимосвязанные, сопряженные, сочетающиеся элементы, объединенные в функциональное или целостное единство.

Информационная система управления проектами (Project Management Information System, PMIS) [Инструмент] Информационная *система*, которая состоит из *инструментов* и *методов*, используемых для сбора, интеграции и распространения результатов *процессов* управления проектами. Она используется для поддержки всех аспектов проекта от инициации до завершения и может включать в себя как ручные, так и автоматизированные *системы*.

Информация об исполнении работ (Work Performance Information) [Выход/вход] Информация и данные о состоянии выполняемых *плановых операций проекта*, собираемые в рамках *процессов руководства и управления исполнением проекта**. Информация об исполнении включает в себя: состояние *результатов поставки*; состояние *запросов на изменения, корректирующих действий, предупреждающих действий* и *исправления дефектов*; *прогнозы до завершения*; подтвержденный процент физического выполнения *работ*; полученное значение *технического измерения исполнения*; даты начала и завершения *плановых операций*.

Исполнение (Executing) Руководство, управление, выполнение и осуществление работ проекта, достижение результатов поставки и представление информации о выполнении работы.

Исполнить (Execute) См. *исполнение*.

Исполняющая организация (Performing Organization) *Предприятие*, персонал которого непосредственно участвует в *работе* над проектом.

Исправление дефекта (Defect Repair) Формализованная идентификация *дефектов* в *элементах* проекта с представлением рекомендаций либо исправить дефект, либо полностью заменить элемент.

Историческая информация (Historical Information) Документы и данные по предыдущим проектам, включая архивы проектов, записи, корреспонденцию, закрытые контракты и проекты.

Источник влияния (Influencer) Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием *продукта* проекта, но которые, в связи с их положением в *организации заказчика**, могут положительно или отрицательно повлиять на ход выполнения *проекта*.

Исходная длительность (Original Duration, OD) *Длительность операции*, изначально указанная для плановой операции, в которую не вносили изменения с появлением отчетов об исполнении операции. Обычно используется для сравнения с *фактической длительностью* и *оставшейся длительностью*, приводимых в отчетах об исполнении расписания.

Календарная единица (Calendar Unit) Наименьший отрезок времени, используемый при расчете расписания *проекта*. Обычно календарная единица – это час, день или неделя, но ей может быть квартал, месяц, смена и даже минута.

Календарь проекта (Project Calendar) Календарь рабочих дней или смен, устанавливающий *даты*, в которые проводятся *плановые операции*, и нерабочие дни, т. е. даты, в которые плановые операции не производятся. Обычно в календаре указываются праздники, выходные и смены. См. также *календарь ресурсов*.

Календарь ресурсов (Resource Calendar) Календарь рабочих и нерабочих дней, определяющий, в какие *даты* каждый *ресурс* может или не может быть использован. Обычно содержит определенные рабочие и нерабочие периоды каждого ресурса. См. также *календарь проекта*.

- Категория риска (Risk Category)** Группа потенциальных причин *риска*. Причины риска могут быть сгруппированы в такие категории как технические, внешние, риски окружающей среды и *управления проектами*. Категории могут включать подкатегории, например техническая усталость, погода или агрессивная оценка. См. также *иерархическая структура рисков*.
- Качественный анализ рисков (Qualitative Risk Analysis)** [Процесс] *Процесс* установки приоритетов *рисков* для дальнейшего анализа или действий путем оценки и совмещения их вероятности и воздействия.
- Качество (Quality)** Степень, в которой ряд соответствия присущих характеристик *требованиям*.
- Код операции (Activity Code)** Буквенно-цифровое обозначение, определяющее характеристики *работ* или некоторым образом идентифицирующее *плановую операцию*, с помощью которого можно фильтровать и упорядочивать операции в отчетах.
- Код счетов (Code of Accounts)** [Инструмент] Любая числовая *система* кодирования, используемая для идентификации *элементов иерархической структуры работ*. Ср. *план счетов*.
- Количественный анализ рисков (Quantitative Risk Analysis)** [Процесс] *Процесс* численного анализа влияния определенных *рисков* на *цели* всего проекта.
- Команда проекта (Project Team)** Все *члены команды проекта*, включая *команду управления проектом, менеджера проекта* и, в некоторых случаях, *спонсора проекта*.
- Команда управления проектом (Project Management Team)** Члены *команды проекта*, непосредственно занятые в управлении его *операциями*. В *небольших проектах* команда управления проектом может включать практически всех *членов команды проекта*.
- Коммуникации (Communication)** *Процесс*, с помощью которого среди людей происходит обмен информацией с использованием общей системы символов, знаков или поведения.
- Компенсация (Compensation)** Что-либо, отданное или полученное в качестве оплаты или вознаграждения, обычно в денежной форме или в виде *продуктов, услуг* или *результатов*.
- Контракт "Время и материалы" (Time and Material (T&M) Contract)** Тип смешанного *контракта*, содержащий элементы *контракта с возмещением затрат* и *контракта с фиксированной ценой*. Контракты "Время и материалы" напоминают контракты с возмещением затрат тем, что они открыты, то есть их объемы не определены в момент заключения. Таким образом, общая стоимость таких контрактов может увеличиваться аналогично контрактам с возмещением затрат. Этот тип контрактов также напоминает договоры с фиксированной ценой. Например, *покупатель* и *продавец* устанавливают единичные расценки, когда обе стороны договорились о ставках оплаты для категории "старший инженер".
- Контракт (Contract)** [Выход/вход] Контракт – это взаимное соглашение, обязывающее *продавца* поставить определенный *продукт, услугу* или *результат*, а *покупателя* – оплатить его.
- Контракт с возмещением затрат (Cost-Reimbursable Contract)** Тип *контракта*, подразумевающий оплату (возмещение) *покупателем продавцу* его фактических затрат, а также вознаграждение, обычно составляющее прибыль продавца. Затраты обычно подразделяют на прямые затраты и непрямые затраты. К прямым затратам относят расходы, непосредственно связанные с осуществлением проекта, такие как зарплата членов команды проекта. К непрямым затратам, также называемым накладными, общехозяйственными или административными расходами, причисляют затраты исполняющей организации на ведение бизнеса, отнесенные на проект, такие как зарплата сотрудников, косвенно принимающих участие в проекте, а также оплата потребленной офисом электроэнергии. Непрямые затраты обычно рассчитываются в процентах от прямых затрат. В контракты с возмещением затрат часто включают пункты с поощрениями или бонусами за достижение или улучшение отдельных параметров проекта, таких как сроки выполнения или общая стоимость.

Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение (Cost-Plus-Fee, CPF) Тип контракта с возмещением затрат, при котором покупатель возмещает продавцу оговоренные затраты на выполнение работ по контракту, и продавец также получает вознаграждение, определяемое как оговоренный процент с затрат. Вознаграждение меняется в зависимости от фактической стоимости.

Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты (Cost-Plus-Incentive-Fee (CPIF) Contract) По этому типу контракта с возмещением затрат покупатель возмещает поставщику оговоренные затраты (определяются условиями договора). При этом поставщик получает дополнительный доход при выполнении установленных критериев исполнения работы.

Контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат (Cost-Plus-Percentage of Cost, CPPC) См. контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение.

Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (Cost-Plus-Fixed-Fee (CPFF) Contract) По этому типу контракта с возмещением затрат покупатель возмещает поставщику оговоренные затраты (определяются условиями договора) и уплачивает фиксированное вознаграждение.

Контракт с твердой фиксированной ценой (ФЦ) (Firm-Fixed-Price Contract, FFP Contract) Тип контракта с фиксированной ценой, когда покупатель платит продавцу фиксированную сумму (в соответствии с условиями контракта), вне зависимости от затрат продавца.

Контракт с фиксированной стоимостью и вознаграждением за результаты (ФС+П) (Fixed-Price-Incentive-Fee (FPIF) Contract) Тип контракта, когда покупатель платит продавцу фиксированную сумму (в соответствии с условиями контракта) и выплачивает дополнительную сумму при выполнении продавцом оговоренных критериев.

Контракт с фиксированной ценой (Fixed-Price or Lump-Sum Contract) Тип контракта, предполагающий общую фиксированную стоимость четко описанного продукта. Контракты с фиксированной ценой могут предполагать поощрения за достижение или улучшение отдельных параметров проекта, таких как сроки выполнения. Простейшей формой контракта с фиксированной стоимостью является заказ на покупку.

Контроллинг (Controlling) См. контроль

Контроль (Control) [Метод] Сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация корректирующих действий, если это необходимо.

Контрольная диаграмма (Control Chart) [Инструмент] Графическое представление результатов процесса во времени и в сравнении с установленными контрольными границами, имеющее осевую линию, помогающую определить тренд величин по графику в направлении каждой из контрольных границ.

Контрольное событие (Milestone) Важный момент или событие проекта. См. также контрольное событие расписания.

Контрольное событие расписания (Schedule Milestone) Значительное событие в расписании проекта, такое как событие, ограничивающее работы в будущем или отмечающее достижение основного результата поставки. Контрольное событие расписания имеет нулевую длительность. Другое название - контрольная операция. См. также контрольное событие.

Контрольные границы (Control Limits) Область, образованная тремя стандартными отклонениями с каждой стороны осевой линии или среднего значения с нормальным распределением данных, построенных на контрольной диаграмме, которая отражает ожидаемые отклонения в данных. См. также установленные границы.

Контрольный список (Checklist) [Выход/вход] Элементы, сведенные в список для удобства сравнения или для обеспечения выполнения связанных с ними действий. Примером может служить список элементов для инспекции, составляемый во время планирования качества и используемый в процессе контроля качества.

- Контрольный счет (Control Account, CA)** [Инструмент] Представляет собой элемент управления, в котором объединяются *содержание* проекта, его *бюджет*, *фактическая стоимость* и *расписание* и на котором будет оцениваться исполнение проекта. Контрольные счета размещаются в выбранных элементах управления (определенные *элементы* на выбранных уровнях) *иерархической структуры работ*. Каждый контрольный счет может включать один или несколько *пакетов работ*, но каждый пакет работ может быть связан не более чем с одним контрольным счетом. Каждый контрольный счет связан с одним определенным организационным элементом в *организационной структуре*. Прежнее название - "счет затрат" (Cost Account). См. также *пакет работ*.
- Корректирующее действие (Corrective Action)** Документированное управление исполнением работ проекта с целью привести ожидаемое будущее исполнение работ проекта в соответствие с *планом управления проектом*.
- Критерии (Criteria)** *Стандарты*, правила или тесты, на которых может основываться решение или суждение или с помощью которых можно оценить *продукт*, *услугу*, *результат* или *процесс*.
- Критерии приемки (Acceptance Criteria)** Это *критерии*, в том числе *требования* к исполнению и существенные условия, которые должны быть выполнены до приемки *результатов поставки* проекта.
- Критическая операция (Critical Activity)** Любая *плановая операция* на *критическом пути* в *расписании проекта*. Чаще всего определяется *методом критического пути*. Несмотря на то что некоторые операции, не лежащие на критическом пути, могут быть причислены в общем смысле этого слова к "критическим", данный термин редко используется в контексте управления проектами в этом значении.
- Критический путь (Critical Path)** [Выход/вход] Обычно, но не всегда, последовательность *плановых операций*, определяющая продолжительность *проекта*. Обычно является самым продолжительным путем в проекте. Однако критический путь может завершаться, например, к *контрольному событию расписания*, который находится в середине расписания проекта и у которого имеется *ограничение* в виде *требуемой даты*. См. также *метод критического пути*.
- Логика (Logic)** См. *логика сети*.
- Логика сети (Network Logic)** Совокупность логических взаимосвязей *плановых операций*, образующая *сетевую диаграмму расписания проекта*.
- Логическая взаимосвязь (Logical Relationship)** *Зависимость* между двумя *плановыми операциями проекта* или между *плановой операцией проекта* и *контрольным событием расписания*. См. также *отношение предшествования*. Существуют четыре типа логических взаимосвязей: *Финиш-старт*; *Финиш-финиш*; *Старт-старт* и *Старт-финиш*.
- Логическая диаграмма (Logic Diagram)** См. *сетевая диаграмма расписания проекта*.
- Масштаб работ (Level of Effort, LOE)** Вспомогательный тип *операций* (например связи с *продавцами* или *заказчиками*, вычисление стоимости проекта, управление проектами и т. д.), выполнение которых невозможно измерить изолированно. Связывающая операция характеризуется постоянной деятельностью на протяжении выполнения *работ*, которые ею поддерживаются.
- Материальные средства (Materiel)** Совокупность всех предметов, используемых *организацией* в любом предприятии, таких как оборудование, приборы, инструменты, механизмы, различные устройства, материалы и расходные материалы.
- Матрица вероятности и последствий (Probability and Impact Matrix)** [Инструмент] Общепринятый подход для отнесения *риска* к высоким, средним или низким путем сопоставления двух параметров риска: вероятности и воздействия на цели проекта в случае его наступления.
- Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix, RAM)** [Инструмент] Структура, ставящая в соответствие *организационную структуру иерархической структуре работ* и помогающая назначению лиц, ответственных за каждый элемент *содержания* проекта.

Матричная организация (Matrix Organization) Любая организационная структура, в которой *менеджер проекта* разделяет с *функциональными руководителями* ответственность по заданию приоритетов и управлению *работой* лиц, назначенных на исполнение *проекта*.

Менеджер проекта (Project Manager, PM) Лицо, назначенное *исполняющей организацией* для достижения *целей проекта**.

Метод "операции в узлах" (метод предшествования) (Precedence Diagramming Method, PDM) [Метод] *Метод* составления сетевых диаграмм, в которых *плановые операции* представляются прямоугольниками (или *узлами*). Плановые операции графически связаны одной или несколькими *логическими взаимосвязями*, которые показывают последовательность выполнения операций.

Метод "операции на дугах" (метод стрелочных диаграмм) (Arrow Diagramming Method, ADM) [Метод] *Метод* построения сетевой диаграммы расписания, когда *плановые операции* отображаются на *стрелках*. Начало стрелки соответствует началу плановой операции, а конец – завершению (длина стрелки **не** отображает ожидаемую длительность плановой операции). Операции соединяются в точках, называемых узлами (обычно отображаются кружочками), для иллюстрации порядка, в котором операции могут выполняться. См. также *метод "операции в узлах"* (*метод предшествования*).

Метод (Technique) Определенная систематическая *процедура*, применяемая персоналом для выполнения *операции* с целью получения *продукта* или *результата* или оказания *услуги*, которая также может использовать один или несколько *инструментов*.

Метод Дельфи (Дельфийский метод) (Delphi Technique) [Метод] Метод сбора информации, используемый для достижения консенсуса экспертов по некоторому вопросу. В этом методе эксперты участвуют на условиях анонимности. Устроитель с помощью вопросника представляет идеи по важным моментам проекта, относящимся к данному вопросу. Ответы суммируются и возвращаются экспертам для комментариев. Консенсуса можно достичь за несколько циклов этого *процесса*. Метод Дельфи помогает преодолеть необъективность в данных и устраняет избыточное влияние отдельных лиц на исход обсуждения.

Метод критического пути (Critical Path Method, CPM) [Метод] *Метод анализа сети расписания**, используемый для определения возможной гибкости при планировании (возможного *временного резерва*) в различных логических *путях в сети расписания проекта*, и определяющая минимальную общую *длительность* проекта. *Ранний старт* и *ранний финиш** рассчитываются с помощью *прямого прохода*, исходя из указанной *даты начала*. *Поздний старт* и *поздний финиш** рассчитываются с помощью *обратного прохода*, исходя из указанной *даты завершения*, которой иногда бывает *ранний финиш* проекта, рассчитанный с помощью *прямого прохода*.

Метод критической цепи (Critical Chain Method) [Метод] *Метод анализа сети расписания**, модифицирующий расписание проекта с учетом ограниченности ресурсов. Метод критической цепи объединяет детерминированный и вероятностный подходы к *анализу сети расписания*.

Метод Монте-Карло (Monte Carlo Analysis) *Метод*, многократно рассчитывающий (или выполняющий итерации) *стоимости проекта* или *длительности проекта* с использованием входных величин, произвольно взятых из возможных значений *стоимости* или *длительности*, с целью получения распределения вероятностей значения общей *стоимости проекта* или *дат завершения проекта*.

Метод оптимизации выгод (Value Engineering, VE) Творческий подход к оптимизации *стоимости* на этапах *жизненного цикла проекта*, сокращению *временных затрат*, увеличению *прибыли*, улучшению *качества*, расширению *рынка сбыта*, разрешению *проблем* и/или повышению *эффективности использования ресурсов*.

- Метод освоенного объема (Earned Value Technique, EVT)** [Метод] Особый метод для измерения исполнения работ для *элемента иерархической структуры работ, контрольного счета или проекта*. Другое название - "метод правил освоения и начисления дохода" (earning rules and crediting method).
- Методология (Methodology)** Система практик, методов, процедур и правил, используемых в определенной дисциплине.
- Мнение заказчика (Voice of the Customer)** Метод планирования, используемый для предоставления *продуктов, услуг и результатов*, которые полностью отражают *требования заказчика*, с помощью преобразования этих требований в соответствующие технические требования для каждой *фазы* разработки продукта проекта.
- Моделирование (Simulation)** Моделирование использует модель *проекта* для определения последствий подробно описанных неопределенностей на *результаты* проекта в целом. При моделировании проекта используются компьютерные модели и *оценки рисков*, обычно выраженные в виде подробного вероятностного распределения *возможных стоимостей* или *длительностей*, обычно с использованием *метода Монте-Карло*.
- Модель расписания (Schedule Model)** [Инструмент] Модель, используемая вместе с ручными методиками или *программным обеспечением для управления проектами* для выполнения *анализа сети расписания* с целью создания *расписания проекта* для применения в управлении исполнением *проекта*. См. также *расписание проекта*.
- Мозговой штурм (Brainstorming)** [Метод] Общий *метод* сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации *рисков*, идей или решений *проблем* группой *членов команды* или экспертов. Обычно во время сессии мозгового штурма идеи участников фиксируются для последующего анализа.
- Мониторинг (Monitoring)** Сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проекта, также представление и распространение информации об исполнении проекта.
- Мониторинг и управление работами проекта (Monitor and Control Project Work)** [Процесс] Процесс *мониторинга* и *управления* процессами, необходимыми для инициации, планирования, исполнения и завершения *проекта* для достижения *целей*, указанных в *плане управления проектом* и *описании содержания проекта*.
- Мониторинг и управление рисками (Risk Monitoring and Control)** [Процесс] Процесс отслеживания известных *рисков*, мониторинга *остаточных рисков*, обнаружения новых рисков, выполнения планов реагирования на риски и оценки их эффективности в течение *жизненного цикла проекта*.
- На дату (As-of Date)** См. *отчетная дата*.
- Наблюдать (Monitor)** См. *мониторинг*.
- Набор команды проекта (Acquire Project Team)** [Процесс] Процесс набора персонала, необходимого для выполнения *проекта*.
- Навык (Skill)** Способность применять *знания*, развитая склонность и/или умение эффективно и быстро выполнять *операцию*.
- Надежность (Reliability)** Вероятность выполнения *продуктом* назначенной функции в определенных условиях в определенный период времени.
- Накопленные знания (Lessons Learned)** [Выход/вход] Знания, полученные в ходе исполнения проекта. Накопленные знания могут обнаруживаться на любых этапах проекта. Также считаются частью документации проекта, которую необходимо включать в *базу накопленных знаний*.
- Налаживание связей (Networking)** [Метод] Развитие отношений с людьми, которые могут способствовать достижению *целей* и обязательств.
- Непредвиденные обстоятельства (Contingency)** См. *резерв*.
- Нормативный акт (Regulation)** Требования, налагаемые административными органами. Эти *требования* могут устанавливать характеристики *продуктов, процессов* или *услуг*, которым необходимо соответствовать.
- Область знаний по управлению проектами (Project Management Knowledge Area)** Особая область *управления проектами*, определяемая ее *требованиями к знаниям* и описываемая в терминах ее составных процессов, *практик, входов, выходов, инструментов* и *методов*.

Область знаний, Управление проектами (Knowledge Area, Project Management)

См. *область знаний по управлению проектами*.

Область приложения (Application Area) Категория *проектов*, обладающих общими *элементами*, значимыми для таких проектов, но не являющимися обязательными для всех проектов. Области приложения обычно определяются в терминах *продукта* (т. е. по схожим технологиям или методам производства), типа *заказчика* (т. е. внутренние или внешние проекты, государственные или коммерческие) или отрасли (т. е. коммунальные услуги, автомобилестроение, космонавтика, информационные технологии). Области приложения могут перекрываться.

Обратный проход (Backward Pass) Определение *позднего финиша* и *позднего старта* незавершенных частей всех *плановых операций*. Определяется в результате расчета проекта от даты завершения проекта к началу на основании *логики сети* расписания. Дата завершения определяется в результате *прямого прохода* или задается *заказчиком* или *спонсором* проекта. См. также *анализ сети расписания*.

Обход (Workaround) [Метод] Реагирование на произошедший неблагоприятный *риск*. Отличается от плана *непредвиденных обстоятельств* тем, что обход не планируется до наступления события риска.

Общая причина (Common Cause) Присущий *системе* и потому предсказуемый источник отклонений. На *контрольной диаграмме* он выглядит как часть случайных отклонений процесса (т. е. отклонений от *процесса*, которые можно считать нормальными и вполне обычными) и обозначается случайным расположением точек в пределах *контрольных границ*. Также называется "случайная причина". Ср. *особая причина*.

Общее управление изменениями (Integrated Change Control) [Процесс] *Процесс* рассмотрения всех *запросов на изменение*, одобрения изменений и управления изменениями в *результатах поставки* и *активах организационного процесса*.

Общий временной резерв (Total Float, TF) Общее количество времени, на которое может быть отложена *плановая операция* с *раннего старта* без просрочки *даты завершения* проекта или нарушения *ограничений* расписания. Вычисляется с помощью *метода критического пути* и определяется разницей между *ранним финишем* и *поздним финишем*. См. также *свободный временной резерв*.

Ограничение (Constraint) [Вход] Состояние, качество или понимание сдерживающих факторов, влияющих на определенный образ действия или бездействия. Условие, внутреннее или внешнее, влияющее на ход исполнения *проекта* или *процесса*. Например, ограничение на сроки - это указание предельных сроков для *расписания проекта*, которое влияет на планирование *операций*; обычно дается в виде фиксированных *требуемых дат*. Ограничение на стоимость - это указание предельных сумм *бюджета проекта*, таких как текущие доступные *средства*. Ограничение на *ресурсы* проекта - это указание предельно допустимого использования ресурсов, например, наличие определенных *специализаций* или *навыков* и доступность определенных ресурсов в течение указанного промежутка времени.

Одобрение (Approval) См. *одобрить*.

Одобренный запрос на изменение (Approved Change Request) [Выход/вход] *Запрос на изменение*, который прошел процесс *общего управления изменениями* и был одобрен. Ср. *запрошенное изменение*.

Одобрить (Approve) Акт формального подтверждения, санкционирования, ратификации или согласия на что-то.

Околокритическая операция (Near-Critical Activity) *Плановая операция* с незначительным *общим временным резервом*. Понятие околокритической операции в равной степени применимо к *плановой операции* и к *пути в сети*. Граница, ниже которой *общий временной резерв* считается околокритическим, определяется *экспертной оценкой* и может различаться в разных *проектах*.

Оперативный центр (War Room) Комната, в которой проводятся совещания и планирование *проекта* и часто присутствуют диаграммы *стоимости*, состояния *расписания* и других ключевых данных проекта.

"Операции в узлах" (Activity-on-Node, AON) См. *метод "операции в узлах"* (*метод предшествования*).

- "Операции на дугах" (Activity-on-Arrow, AOA)** См. метод *"операции на дугах"* (метод стрелочных диаграмм).
- Операционная деятельность (Operations)** Организационная функция, осуществляющая непрерывное выполнение *операций*, которые производят один и тот же *продукт* или предоставляют одну и ту же *услугу*. В качестве примеров можно привести: производственные операции, бухгалтерские операции.
- Операция (Activity)** *Элемент работ проекта*. См. также *плановая операция*.
- Опережение (Lead)** [Метод] Дополнение к *логической взаимосвязи*, определяющее опережение сроков возможного исполнения *последующей операции*. Например, при логической взаимосвязи *Финиш-старт* с опережением в 10 дней *последующая операция* может начаться за 10 дней до окончания *предшествующей операции*. См. также *задержка*. Отрицательное значение опережения равно положительному значению задержки.
- Описание операции (Activity Description, AD)** Краткое описание каждой *плановой операции*, используемое вместе с *идентификатором операции*, чтобы отличать данную плановую операцию проекта от других плановых операций. Описание операции обычно включает *содержание работ* плановой операции.
- Описание позиции (Position Description)** [Инструмент] Объяснение *ролей* и ответственности членов *команды проекта*.
- Описание содержания проекта (Project Scope Statement)** [Выход/вход] Определение *содержания проекта*, в том числе основные *результаты поставки, цели, допущения, ограничения* проекта и *содержание работы*, которое обеспечивает документированную основу для принятия решений по проекту в будущем и для подтверждения или разработки одинакового представления о *содержании проекта* у участников проекта. Определение *содержания проекта* – что должно быть выполнено.
- Определение взаимосвязей операций (Activity Sequencing)** [Процесс] *Процесс* определения и документирования *зависимостей* между *плановыми операциями*.
- Определение содержания (Scope Definition)** [Процесс] *Процесс* разработки подробного *описания содержания проекта*, которое станет основой для принятия решений по проекту в будущем.
- Определение содержания продукта (Product Scope Description)** Документированное описание *содержания продукта*.
- Определение состава операций (Activity Definition)** [Процесс] *Процесс* определения конкретных *плановых операций*, которые необходимо выполнить для получения различных *результатов поставки* проекта.
- Организационная диаграмма (Organization Chart)** [Инструмент] Метод изображения взаимосвязей между группой лиц, совместно работающих для достижения *общей цели*.
- Организационная диаграмма проекта (Project Organization Chart)** [Выход/вход] *Документ*, графически отображающий членов *команды проекта* и их взаимосвязи в конкретном *проекте*.
- Организационная структура (Organizational Breakdown Structure, OBS)** [Инструмент] Иерархически организованное изображение *организации проекта*, устроенное таким образом, чтобы соотносить *пакеты работ* с *исполняющими организационными единицами*. (Иногда "OBS" раскрывается как "Organization Breakdown Structure" с тем же определением.)
- Организация (Organization)** Группа лиц, организованных для достижения какой-либо цели или выполнения определенного типа *работ* в рамках *предприятия*.
- Освоенный объем (OO) (Earned Value, EV)** Объем выполненных работ, выраженный в терминах одобренного *бюджета*, выделенного на эти работы для *плановой операции* и *элемента иерархической структуры работ*. Другое название – "плановая стоимость выполненных работ" (ПСВР).

- Особая причина (Special Cause)** Причина отклонений, которая не является присущей системе, непредсказуема и временна. Ее можно приписать дефекту в системе. На контрольной диаграмме ее изображают точки за контрольными границами или неслучайные распределения в пределах контрольных границ. Другое название - "неслучайная причина". Ср. *общая причина*.
- Оставшаяся длительность (Remaining Duration, RD)** Время в календарных единицах между отчетной датой расписания проекта и датой завершения плановой операции, у которой есть фактический старт. Она обозначает время, необходимое для завершения плановой операции, когда работы уже начались.
- Остаточный риск (Residual Risk)** Риск, оставшийся после применения реагирования на риски.
- Отклонение (Variance)** Измеримое отступление, или дивергенция, от базового или ожидаемого значения.
- Отклонение по срокам (OCP) (Schedule Variance, SV)** Показатель исполнения расписания проекта. Алгебраическая разница между освоенным объемом (ОО) и плановым объемом (ПО). Отклонение по срокам = освоенный объем минус плановый объем. См. также *управление освоенным объемом*.
- Отклонение по стоимости (OCT) (Cost Variance, CV)** Показатель стоимостного исполнения проекта. Это алгебраическая разница между освоенным объемом (ОО) и фактической стоимостью (ФС). Отклонение по стоимости = освоенный объем минус фактическая стоимость. Положительное значение обозначает благоприятные условия, а отрицательное значение - неблагоприятные условия.
- Открытый конец сети (Network Open End)** Плановая операция без какой-либо предшествующей операции или последующей операции, которая создает непреднамеренный разрыв пути в сети. Открытые концы сети обычно вызваны отсутствующими логическими взаимосвязями.
- Отношение предшествования (Precedence Relationship)** Термин, используемый в методе "операции в узлах" (методе предшествования) для обозначения логических взаимосвязей. Однако обычно термины "отношение предшествования", "логическая взаимосвязь" и "зависимость" используются как взаимозаменяемые термины независимо от метода составления диаграмм.
- Отчет об отклонениях (Exception Report)** Документ, включающий только существенные отклонения от плана (а не все отклонения).
- Отчетная дата (Data Date, DD)** Дата, к моменту наступления которой или по которую в системе отчетности проекта сформированы отчеты о фактическом состоянии и исполнении. В некоторых системах отчетности информация о текущем состоянии на отчетную дату указывается в прошедшем, а в некоторых системах - в будущем. Другое название - *на дату и текущая дата*.
- Отчетность по исполнению (Performance Reporting)** [Процесс] Процесс сбора и распространения информации об исполнении. Сюда включаются отчеты о текущем состоянии, оценка прогресса и прогнозы.
- Отчеты об исполнении (Performance Reports)** [Выход/вход] Документы и презентации, предоставляющие организованное и обобщенное представление информации об исполнении работ, расчеты и параметры управления освоенным объемом и анализы прогресса и состояния работ проекта. Обычно отчеты об исполнении представляются в формате столбиковых горизонтальных диаграмм, S-кривых, гистограмм, таблиц и сетевой диаграммы расписания проекта, на которой показано текущее состояние расписания.
- Офис управления программой (Program Management Office, PMO)** Централизованное управление определенной программой или программами, при котором выгода достигается благодаря совместному использованию ресурсов, методологий, инструментов и методов и связанной с этим высокой концентрацией на управлении проектом. См. также *офис управления проектом*.
- Офис управления проектом (Project Management Office, PMO)** Организационная единица или сущность, которая несет определенную ответственность в отношении централизованного и координированного управления теми проектами, которые входят в ее сферу ответственности. Степень ответственности офиса управления проектом может варьироваться от оказания поддержки управлению проектом до прямого управления проектом. См. также *офис управления программой*.

- Оценка "снизу вверх" (Bottom-up Estimating)** [Метод] Метод оценки *элемента работ*. Работа *разбивается* на более мелкие работы. Подготавливается *оценка* того, что нужно для выполнения *требований* каждой из частей работы, и эти оценки затем суммируются для данного элемента работ. Точность оценки "снизу вверх" определяется размером и сложностью работ, выделенных на более нижних уровнях. Обычно меньшее содержание работ увеличивает точность оценок.
- Оценка (Estimate)** [Выход/вход] Количественная оценка вероятного объема или результата. Обычно применяется к *затратам, ресурсам, трудоемкости и длительности* проекта и имеет уточнение (т. е. предварительная, концептуальная, выполняемая, порядок величины, окончательная). Всегда должна включать указание на точность измерения (например, $\pm x$ процентов).
- Оценка будущей стоимости (Should-Cost Estimate)** Оценка будущей стоимости *продукта* или *услуг*, используемая для оценки обоснованности цены, предложенной потенциальным *продавцом*.
- Оценка длительности операции (Activity Duration Estimating)** [Процесс] Процесс оценки количества рабочих периодов, которые потребуются для завершения отдельных *плановых операций*.
- Оценка по аналогам (Analogous Estimating)** [Метод] Метод оценки, использующий значения таких параметров, как *содержание, стоимость, бюджет, длительность*, или измеряемые параметры (размер, вес и сложность) предыдущих схожих *операций* в качестве основы для оценки таких же параметров для предстоящих операций. Этот метод часто используется для оценки параметра в тех случаях, когда информация о проекте ограничена (например, на ранних *фазах*). Оценка по аналогам является формой *экспертной оценки*. Оценка по аналогам наиболее надежна, когда предыдущие операции схожи по сути, а не только по форме, а у членов *команды проекта*, подготавливающих *оценки*, есть необходимый опыт.
- Оценка по трем точкам (Three-Point Estimate)** [Метод] Аналитический *метод*, использующий три *оценки стоимости* или *длительности*, отражающие оптимистический, наиболее вероятный и пессимистический сценарии. Этот метод применяется для повышения точности *оценок* стоимости или длительности, когда исходный *элемент операции* или стоимости неясен.
- Оценка ресурсов операции (Activity Resource Estimating)** [Процесс] Процесс оценки типов и количества *ресурсов*, необходимых для выполнения каждой *плановой операции*.
- Пакет работ (Work Package)** Результат поставки или элемент работ проекта, расположенный на самом низком уровне каждого ответвления *иерархической структуры работ*. Пакет работ включает *плановые операции* и *контрольные события расписания*, необходимые для достижения результата поставки пакета работ или выполнения элемента работ проекта. См. также *контрольный счет*.
- Параметрическая оценка (Parametric Estimating)** [Метод] Метод оценки, использующий статистические отношения между историческими данными и другими переменными (например, площадь конструкций, строки программного кода) для вычисления *оценки* параметров операции, таких как *содержание, стоимость, бюджет и длительность*. Этот метод может достигать более высокой точности в зависимости от сложности и используемых в модели данных, служащих основой для решения. Примером для параметра стоимости может быть умножение запланированного объема выполняемых работ на стоимость одной работы в прошлом для получения оценочной стоимости.
- Параметры операций (Activity Attributes)** [Выход/Вход] Несколько параметров, связанных с каждой *плановой операцией*, которая может быть внесена в *список операций*. Параметры операции включают *коды операции, предшествующую операцию, последующую операцию, логические взаимосвязи, опережения и задержки, требования к ресурсам, требуемые даты, ограничения и допущения*.
- Передача риска (Risk Transference)** [Метод] Метод планирования *реагирования на риски**, который перекладывает воздействие *угрозы* вместе с ответственностью на третью сторону.

Петля в сети (Network Loop) *Путь в сети* расписания, проходящий дважды через один и тот же *узел*. Петли нельзя анализировать с помощью обычных методов *анализа сети расписания*, таких как *метод критического пути*.

План контрольного счета (Control Account Plan, CAP) [Инструмент] План всех *работ и трудоемкости*, выполняемых в контрольном счете. В каждый план счетов управления входит окончательное *содержание работ, расписание* и распределенный по времени *бюджет*. Прежнее название – "план счета затрат" (Cost Account Plan).

План счетов (Chart of Accounts) [Инструмент] Любая числовая *система* кодирования, используемая для отнесения *затрат** проекта по категориям (например труд, поставки, материалы, оборудование). Система кодирования затрат в проекте обычно соответствует системе кодирования затрат в *исполняющей организации*. Ср. код счетов.

План управления качеством (Quality Management Plan) [Выход/вход] План управления качеством описывает, каким образом *команда управления проектом* будет претворять политику *исполняющей организации* в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом в *плане управления проектом*. План управления качеством может быть формальным и неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от *потребностей проекта*.

План управления коммуникациями (Communication Management Plan) [Выход/вход] *Документ*, описывающий: требования и ожидания от *коммуникаций* для проекта; как и в каком виде будет происходить обмен информацией; когда и где будут иметь место коммуникации; а также кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций. План управления коммуникациями может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от *требований участников проекта*. План управления коммуникациями содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектом*.

План управления контрактом (Contract Management Plan) [Выход/вход] *Документ*, описывающий способ управления *контрактом*. Может включать такие элементы, как доставка необходимой документации и требования к исполнению. План управления контрактом может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от *требований контракта*. Каждый план управления контрактом является вспомогательным планом в *плане управления проектом*.

План управления обеспечением проекта персоналом (Staffing Management Plan) [Процесс] *Документ*, описывающий способ выполнения *требований к ресурсам*. Этот план содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектами*. План управления обеспечением персоналом может быть неформальным и обобщенным или формальным и очень подробным в зависимости от *потребностей проекта*. Информация, содержащаяся в плане управления обеспечением персоналом, различается в зависимости от *области приложения* и размера проекта.

План управления поставками (Procurement Management Plan) [Выход/вход] *Документ*, описывающий управление *процессами* поставки, начиная от разработки документации по поставкам и до *закрытия контракта*.

План управления проектом (Project Management Plan) [Выход/вход] Утвержденный формальный *документ*, в котором указано, как проект будет исполняться и как будет происходить мониторинг и управление проектом. План может быть обобщенным или подробным, а также может включать один или несколько вспомогательных планов управления и другие документы по планированию.

План управления расписанием (Schedule Management Plan) [Выход/вход] *Документ*, устанавливающий *критерии* и *операции* по разработке и управлению *расписанием проекта*. Этот план содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектами*. План управления расписанием может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от *потребностей проекта*.

- План управления рисками (Risk Management Plan)** [Выход/вход] *Документ*, описывающий, как будет организовано *управление рисками проекта* и как оно будет выполняться в рамках *проекта*. Этот план содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектом*. План управления рисками может быть неформальным и обобщенным или формальным и очень подробным в зависимости от потребностей проекта. Информация, содержащаяся в плане управления рисками, различается в зависимости от *области приложения* и размера проекта. План управления рисками отличается от *реестра рисков*, который содержит список *рисков* проекта, *результаты* анализа рисков и реагирование на риск.
- План управления содержанием проекта (Project Scope Management Plan)** [Выход/вход] *Документ*, описывающий, как будет определяться, разрабатываться и проверяться *содержание проекта* и как будет создаваться и определяться *иерархическая структура работ*, а также дающий указания по управлению *содержанием проекта*. Этот план содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектом*. План управления содержанием проекта может быть неформальным и обобщенным или формальным и очень подробным в зависимости от потребностей *проекта*.
- План управления стоимостью (Cost Management Plan)** [Выход/вход] *Документ*, задающий формат и определяющий *операции* и *критерии* для планирования, структурирования и управления *стоимостью проекта*. План управления стоимостью может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от требований участников проекта. План управления стоимостью содержится или является вспомогательным планом в *плане управления проектом*.
- Планирование качества (Quality Planning)** [Процесс] *Процесс* определения стандартов качества, которые соответствуют *проекту*, и средств достижения этих стандартов.
- Планирование коммуникаций (Communications Planning)** [Процесс] *Процесс* определения потребностей в информации и *коммуникациях участников проекта*: кем они являются, какова степень их заинтересованности и влияния на *проект*, кто в какой информации нуждается, когда она необходима и как она будет представляться.
- Планирование контрактов (Plan Contracting)** [Процесс] *Процесс* документирования требований к *продуктам*, *услугам* и *результатам* и идентификации потенциальных *продавцов*.
- Планирование методом набегающей волны (Rolling Wave Planning)** [Метод] Вид планирования *последовательной разработки*, при котором *работа*, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, подробно планируется с глубоким раскрытием *иерархической структуры работ*, в то время как далекая работа планируется с относительно неглубоким раскрытием иерархической структуры работ, но по мере выполнения работ производится подробное планирование работ, которые надо будет выполнить в ближайшие временные периоды.
- Планирование покупок и приобретений** [Процесс] *Процесс* определения, что следует приобрести, а также как и когда это сделать.
- Планирование реагирования на риски (Risk Response Planning)** [Процесс] *Процесс* разработки вариантов и действий с целью увеличения возможностей и снижения угроз *целям проекта*.
- Планирование ресурсов (Resource Planning)** См. *оценка ресурсов операции*.
- Планирование содержания (Scope Planning)** [Процесс] *Процесс* создания *плана управления содержанием проекта*.
- Планирование управления рисками (Risk Management Planning)** [Процесс] *Процесс* принятия решения, как планировать и исполнять *операции* по управлению *рисками* в рамках *проекта*.
- Планирование человеческих ресурсов (Human Resource Planning)** [Процесс] *Процесс* определения и документирования *ролей* в *проекте*, ответственности и отчетности, а также создания *плана управления обеспечением проекта персоналом*.

- Планируемый пакет работ (Planning Package)** Элемент ИСР под контрольным счетом с известным содержанием работ, но без подробного описания плановых операций. См. также *контрольный счет*.
- Плановая операция (Schedule Activity)** Отдельный плановый элемент работ проекта. У плановой операции обычно есть оценочная *длительность*, оценочная *стоимость* и предполагаемые требования к ресурсам. Плановые операции связаны с другими плановыми операциями или контрольными событиями расписания с помощью *логических взаимосвязей* и выявляются из *пакетов работ* путем декомпозиции.
- Плановая стоимость выполненных работ (ПСВР) (Budgeted Cost of Work Performed, BCWP)** См. *освоенный объем*.
- Плановая стоимость запланированных работ (ПЗР) (Budgeted Cost of Work Scheduled, BCWS)** См. *плановый объем*.
- Плановый объем (ПО) (Planned Value, PV)** Утвержденный *бюджет*, выделенный на плановые работы, выполняемые в рамках *плановой операции* или *элемента иерархической структуры работ*. Другое название - "плановая стоимость запланированных работ" (ПЗСР).
- Плановый старт (Planned Start Date, PS)** См. *расчетная дата начала*.
- Плановый финиш (Planned Finish Date, PF)** См. *расчетная дата завершения*.
- Подпроект (Subproject)** Небольшая часть всего проекта, выделяемая в случае, если проект разбивается на более управляемые *элементы* или части. Подпроекты обычно представлены в *иерархической структуре работ*. Подпроект может называться проектом, управляться как проект и приобретаться у продавца. Он может называться *подсетью* в *сетевой диаграмме расписания проекта*.
- Подсеть (Subnetwork)** Секция (фрагмент) *сетевой диаграммы расписания проекта*, обычно отображающая *подпроект* или *пакет работ*. Часто используется для иллюстрации или изучения потенциальных или предлагаемых ситуаций при работе с расписанием, например изменений в предпочитаемой *логике* сети или *содержании* проекта.
- Подтверждение содержания (Scope Verification)** [Процесс] *Процесс* формализации приемки *завершенных результатов поставки проекта*.
- Подфаза (Subphase)** Этап *фазы*.
- Поздний старт (Late Start Date, LS)** В методе критического пути самый поздний момент времени, в который может быть начата *плановая операция*, определяемый на основании *логики сети* расписания, даты завершения проекта и любых *ограничений* в отношении плановых операций без нарушения ограничений на график или отсрочки даты завершения проекта. Поздний старт определяется с помощью *Обратного прохода* в сети расписания проекта.
- Поздний финиш (Late Finish Date, LF)**. В методе критического пути самый поздний момент времени, в который может быть завершена *плановая операция*, определяемый на основании *логики сети* расписания, даты завершения проекта и любых *ограничений* в отношении плановых операций без нарушения ограничений на график или отсрочки даты завершения проекта. Поздний финиш определяется с помощью *Обратного прохода* в сети расписания проекта.
- Покупатель (Buyer)** Получатель *продуктов, услуг* или *результатов* от имени организации.
- Полномочия (Authority)** Право использовать *ресурсы проекта**, расходовать *средства*, принимать решения или давать *одобрение*.
- Пользователь (User)** Лицо или *организация*, которые будут использовать *продукт* или *услугу* проекта. См. также *заказчик*.
- Порог (Threshold)** Значение *стоимости, времени, качества, ресурсов* или техническое значение, используемое в качестве параметра, которое также может включаться в *спецификацию продукта*. Преодоление порогового значения может вызывать некоторое действие, например составление отчета об отклонениях.

- Портфель (Portfolio)** Набор *проектов* или *программ* и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными *работами* для достижения стратегических *целей*. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.
- Последняя пересмотренная оценка (Latest Revised Estimate)** См. *прогноз по завершении*.
- Последователь (Successor)** См. *последующая операция*.
- Последовательная разработка (Progressive Elaboration)** [Метод] Непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок во время исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющаяся результатом многократного повторения *процесса* планирования.
- Последующая операция (Successor Activity)** Плановая операция, следующая за *предшествующей операцией* согласно их *логической взаимосвязи*.
- Практика (Practice)** Особый тип профессиональной и управленческой *деятельности*, которая вносит свой вклад в выполнение *процесса* и может использовать один или несколько *методов* и *инструментов*.
- Предприятие (Enterprise)** Компания, бизнес, фирма, партнерство, корпорация или правительственная организация.
- Предупреждающее действие (Preventive Action)** Документированное указание выполнить *операцию*, которая может снизить вероятность отрицательных последствий, связанных с *рисками проекта**.
- Предшествующая операция (Predecessor Activity)** *Плановая операция*, определяющая, когда может начаться или завершиться *последующая операция*.
- Претензия (Claim)** Запрос, требование или отстаивание прав *продавцом* против *покупателя* или наоборот в целях вознаграждения, компенсации или выплаты по условиям имеющего юридическую силу *контракта*, как, например, в случае оспоренного изменения.
- Приглашение к предложениям (Invitation for Bid, IFB)** В общем случае значение данного термина идентично *запросу предложений*. В отдельных *областях приложения* данный термин может иметь более узкое или специальное значение.
- Приемка (Accept)** Акт формального получения или подтверждения чего-либо и признание этого верным, надежным, подходящим или завершенным.
- Принципы (Ground Rules)** [Инструмент] Список приемлемых и неприемлемых моделей поведения, принятых *командой проекта* для улучшения рабочих взаимоотношений, эффективности и *коммуникаций*.
- Принятие (Acceptance)** См. *приемка*.
- Принятие риска (Risk Acceptance)** [Метод] *Метод планирования реагирования на риски**, свидетельствующий о том, что *команда проекта* приняла решение не изменять *план управления проектом* в связи с риском или не нашла подходящей стратегии реагирования.
- Проблема (Issue)** Обсуждаемый или еще не решенный вопрос или вопрос, по которому существуют противоположные мнения и разногласия.
- Проверка (Validation)** [Метод] *Метод оценки элемента* или *продукта* во время или в конце *фазы* или *проекта* с целью подтверждения его соответствия указанным *требованиям*. Ср. *верификация*.
- Прогноз до завершения (Estimate to Complete, ETC)** [Выход/вход] Ожидаемые затраты на выполнение всех оставшихся работ для *плановой операции*, элемента *иерархической структуры работ* или *проекта*. См. также *метод освоенного объема* и *прогноз по завершении*.
- Прогноз по завершении (Estimate at Completion, EAC)** [Выход/вход] Ожидаемая общая стоимость *плановой операции*, элемента *иерархической структуры работ* или *проекта*, когда будет завершено указанное *содержание работ*. Прогноз по завершении равен *фактической стоимости* (ФС) плюс *прогноз до завершения* для всех оставшихся работ. Прогноз по завершении может быть вычислен на основании исполнения на данный момент или оценен *командой проекта* на основании других факторов, причем в этом случае он часто называется последней пересмотренной оценкой. См. также *метод освоенного объема* и *прогноз до завершения*.

Прогнозы (Forecasts) *Оценки* или предсказания условий и *событий* в будущем *проекта* на основании информации и знаний, доступных на момент прогнозирования. Прогнозы корректируются и исправляются на основании информации о выполнении работ по мере исполнения проекта. Эта информация основывается на опыте предыдущих проектов и ожидаемом будущем исполнении проекта и включает информацию, которая может повлиять на проект в будущем, такую как *прогноз по завершении* и *прогноз до завершения*.

Программа (Program) Ряд связанных друг с другом *проектов*, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы *работ*, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы.

Программное обеспечение для управления проектами (Project Management Software) [Инструмент] Класс программного обеспечения, предназначенного для помощи в решении задач планирования, мониторинга и управления проектом, в том числе: *оценки стоимости*, подготовки расписания, *коммуникаций*, сотрудничества, конфигурационного менеджмента, управления документами, управления записями и анализа *рисков*.

Продавец (Seller) Поставщик *продуктов, услуг* или *результатов*.

Продукт (Product) Производимое изделие, которое можно измерить и которое может быть как конечным звеном производственной цепи, так и элементом. Вспомогательными словами для этого понятия являются *материальные средства* и *товары*. Ср. *результат (result)* и *услуга*. См. также *результат поставки*.

Проект (Project) Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных *продуктов, услуг* или *результатов*.

Проектная организация (Projectized Organization) Любая организационная структура, в которой *менеджер проекта* обладает достаточными полномочиями по установлению приоритетов, *использованию ресурсов* и руководству *работой* лиц, назначенных на исполнение *проекта*.

Профессионал по управлению проектами (Project Management Professional, PMP®) Лицо, имеющее сертификат PMP® Института управления проектами (PMI®).

Процедура (Procedure) Серия действий, выполненных в определенной стандартной последовательности с целью достижения чего-либо.

Процент выполнения (Percent Complete, PC или PCT) *Оценка* (в процентах) доли выполненных *работ* операции или элемента *иерархической структуры работ*.

Процесс (Process) Ряд взаимосвязанных действий и *операций*, осуществленных для получения определенного набора *продуктов, результатов* или *услуг*.

Процесс в области знаний (Knowledge Area Process) Опознаваемый *процесс* управления проектом в *области знаний*.

Процесс контроля качества (Perform Quality Control, QC) [Процесс] *Процесс мониторинга* определенных *результатов проекта** с целью определения их соответствия принятым стандартам качества и выработки путей устранения причин неудовлетворительного исполнения.

Процесс обеспечения качества (Perform Quality Assurance, QA) [Процесс] *Процесс* применения плановых систематических *операций* по проверке качества (например аудит или независимая экспертиза), чтобы удостовериться, что в *проекте* используются все требуемые процессы для выполнения требований.

Процесс управления проектом (Project Management Process) Один из 44 *процессов*, уникальный для *управления проектами* и описанный в руководстве к *своду знаний по управлению проектами*®.

Процессы инициации (Initiating Processes) [Группа процессов] *Процессы*, выполняемые для авторизации и определения *содержания* новой *фазы* или *проекта* или того, что может привести к возобновлению *работ* остановленного проекта. Большая часть процессов инициации обычно проводится вне рамок управления проектом и связаны с *организационными, программными* или *портфельными* процессами. Эти процессы обеспечивают вход для группы процессов инициации проекта.

- Процессы исполнения (Executing Processes)** [Группа процессов] *Процессы*, применяемые для выполнения *работ*, указанных в *плане управления проектом* для достижения *целей* проекта, указанных в *описании содержания проекта*.
- Процессы мониторинга и управления (Monitoring and Controlling Processes)** [Группа процессов] *Процессы*, выполняемые с целью измерения и *мониторинга исполнения проекта**, чтобы в случае необходимости можно было прибегнуть к корректирующим действиям для *управления* исполнением *фазы* или проекта.
- Процессы планирования (Planning Processes)** [Группа процессов] *Процессы*, осуществляемые для тщательного определения *содержания проекта*, разработки *плана управления проектом* и идентификации и составления расписания *операций проекта**, которые будут проводиться в рамках *проекта*.
- Прямой проход (Forward Pass)** Вычисление *ранних сроков начала* и завершения невыполненных частей всех операций. См. также *анализ сети расписания* и *обратный проход*.
- Путь в сети (Network Path)** Любая непрерывная последовательность связанных логической взаимосвязью *плановых операций* в *сетевой диаграмме расписания проекта*.
- Работа (Work)** Физическое или умственное усилие, деятельность или применение *навыка* с целью преодоления препятствий и достижения *цели*.
- Работы проекта (Project Work)** См. *работа*.
- Разбиение (Decompose)** См. *декомпозиция*.
- Развитие команды проекта (Develop Project Team)** [Процесс] *Процесс* повышения компетенции и взаимодействия членов команды для улучшения исполнения *проекта*.
- Разработка бюджета расходов (Cost Budgeting)** [Процесс] *Процесс* суммирования оценок стоимости отдельных операций или *пакетов работ* для оценки *базового плана* по стоимости.
- Разработка описания содержания проекта (Предварительно) (Develop Project Scope Statement, Preliminary)** [Процесс] *Процесс* разработки предварительного описания *содержания проекта* с обеспечением высокого уровня словесного описания *содержания* проекта.
- Разработка плана управления проектом (Develop Project Management Plan)** [Процесс] *Процесс* документирования операций, необходимых для определения, подготовки, координации и интеграции всех вспомогательных планов в *план управления проектом*.
- Разработка расписания (Schedule Development)** [Процесс] *Процесс* анализа последовательности *плановых операций*, *длительности* плановых операций, *требований к ресурсам* и *ограничений* расписания с целью создания *расписания проекта*.
- Разработка Устава проекта (Develop Project Charter)** [Процесс] *Процесс* разработки *Устава проекта*, который формально санкционирует *проект*.
- Ранний старт (Early Start Date, ES)** В *методе критического пути* это самый ранний из возможных моментов времени, в который могут начаться невыполненные части *плановых операций* (или *проекта*), вычисляемый на основании *логики сети* расписания, *отчетной даты* и любых *ограничений* на расписание. Ранний старт может меняться по ходу исполнения проекта и внесения изменений в *план управления проектом*.
- Ранний финиш (Early Finish Date, EF)** В *методе критического пути* это самый ранний из возможных моментов времени, в который могут завершиться невыполненные части *плановых операций* (или *проекта*), вычисляемый на основании *логики сети* расписания, *отчетной даты* и любых *ограничений* на расписание. Ранний финиш может меняться по ходу исполнения проекта и внесения изменений в *план управления проектом*.
- Расписание (Schedule)** См. *расписание проекта*, см. также *модель расписания*.
- Расписание контрольных событий (Milestone Schedule)** [Инструмент] Укрупненное *расписание работ*, отображающее сроки наступления основных *контрольных событий*. См. также *укрупненное расписание*.
- Расписание проекта (Project Schedule)** [Выход/вход] *Плановые даты* исполнения *плановых операций* и наступления *контрольных событий* *расписания*.

Расписание с ограничением на ресурсы (Resource-Constrained Schedule)

См. *расписание с ограниченными ресурсами*.

Расписание с ограниченными ресурсами (Resource-Limited Schedule)

Расписание проекта, плановые операции, расчетные даты начала и расчетные даты завершения учитывают ожидаемую доступность ресурсов. У такого расписания нет раннего или позднего старта или финиша. *Общий временной резерв* расписания с ограниченными ресурсами определяется разницей между *поздним финишем метода критического пути** и расчетной датой завершения. Другое название - "расписание с ограничением на ресурсы". См. также *выравнивание ресурсов*.

Распределенная трудоемкость (Apportioned Effort, AE)

Трудоемкость в отношении работ проекта, которую сложно разделить, но которая прямо пропорциональна измеряемой дискретной трудоемкости. Ср. *дискретная трудоемкость*.

Распространение информации (Information Distribution)

[Процесс] *Процесс* обеспечения своевременного доступа участников проекта к нужной им информации.

Расхождение путей (Path Divergence)

Расширение или создание параллельных *путей в сети*, исходящих из одного узла на *сетевой диаграмме расписания проекта*. Расхождение путей характеризуется *плановой операцией*, у которой несколько *последующих операций*.

Расчетная дата завершения (Scheduled Finish Date, SF)

Момент завершения *работ* плановой операции согласно *расписанию исполнения* проекта. Расчетная дата завершения обычно лежит в промежутке от *раннего финиша* до *позднего финиша*. Это может быть связано с *выравниванием ограниченных ресурсов*. Другое название - "новый финиш".

Расчетная дата начала (Scheduled Start Date, SS)

Момент начала *работ* плановой операции согласно *расписанию исполнения* проекта. Расчетная дата начала обычно лежит в промежутке от *раннего старта* до *позднего старта*. Это может быть связано с *выравниванием ограниченных ресурсов*. Другое название - "плановый старт".

Реестр рисков (Risk Register)

[Выход/вход] *Документ*, содержащий *результаты качественного анализа рисков, количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски*. Реестр рисков подробно рассматривает все известные *риски* и включает описание, категорию, причину, вероятность, воздействие на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние. Реестр рисков является элементом *плана управления проектом*.

Резерв (Reserve)

Предусмотренные в *плане управления проектом* средства, предназначенные для снижения стоимостных и временных *рисков*. Часто употребляется с уточнением (например, "управленческий резерв", "резерв на непредвиденные обстоятельства"), чтобы уточнить, для каких типов рисков он предназначен. Конкретное значение уточненного термина может отличаться в различных *областях приложения*.

Резерв на непредвиденные обстоятельства (Contingency Reserve)

[Выход/вход] *Средства, бюджет* или количество времени, необходимые *сверх расчетных величин* для снижения *риска невыполнения целей* проекта до приемлемого для *организации уровня*.

Результат (Result)

Выход, получаемый после выполнения *процессов и операций* управления проектами. Сюда входят результаты (например интегрированные *системы*, переработанный *процесс*, реструктурированная *организация*, тесты, обученный персонал и т. д.) и *документы* (т. е. стратегии, планы, исследования, *процедуры*, *характеристики*, отчеты и т. д.). Ср. *продукт* и *услуга*. См. также *результат поставки*.

Результат поставки (Deliverable)

[Выход/вход] Любой уникальный и проверяемый *продукт, результат* или способность оказывать *услугу*, которые необходимо произвести для завершения процесса, фазы или проекта. Часто используется в более узком значении для обозначения внешнего *результата поставки*, т. е. результата поставки, требующего утверждения спонсором или заказчиком. См. также *продукт, услуга* и *результат (result)*.

- Ресурс (Resource)** Квалифицированный персонал (в определенных дисциплинах, как индивидуально, так и в командах), оборудование, услуги, расходные материалы, сырье, материальные средства, бюджет или денежные средства.
- Риск (Risk)** Неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта. См. также категория риска и иерархическая структура рисков.
- Роль (Role)** Определенная функция, выполняемая членами команды проекта, например тестирование, систематизация, инспектирование, кодирование.
- Руководство и управление исполнением проекта (Direct and Manage Project Execution)** [Процесс] Процесс исполнения работ, означенных в плане управления проектом для достижения требований проекта, указанных в описании содержания проекта.
- Свободный временной резерв (Free Float, FF)** Промежуток времени, на который можно задержать выполнение плановой операции без задержки раннего начала непосредственно последующих плановых операций. См. также общий временной резерв.
- Свод знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBOK®)** Собираемый термин, охватывающий сумму профессиональных знаний по управлению проектами. Как и в других профессиональных областях, таких как юриспруденция, медицина, бухгалтерский учет, свод знаний опирается на практиков и теоретиков, которые используют и углубляют эти знания. Полный свод знаний по управлению проектами включает зарекомендовавшие себя и широко используемые традиционные практики, а также недавно появившиеся инновационные практики. Свод знаний включает как опубликованные, так и неопубликованные материалы и постоянно разрастается.
- Сводная иерархическая структура работ проекта (Project Summary Work Breakdown Structure, PSWBS)** [Инструмент] Иерархическая структура работ по проекту, которая раскрыта только до уровня подпроектов в некоторых ветвях ИСР. Подробности этих подпроектов описаны в статье Иерархическая структура работ по контракту.
- Сдвиг содержания (Scope Creep)** Включение новых характеристик и функций (содержание проекта) без изучения влияния этого включения на сроки, стоимость и ресурсы или без одобрения заказчика.
- Сетевая диаграмма расписания проекта (Project Schedule Network Diagram)** [Выход/вход] Любое систематическое отображение логических взаимосвязей между плановыми операциями проекта. Всегда рисуется слева направо для отображения хронологии работ проекта.
- Сетевая диаграмма, привязанная к временной шкале (Time-Scaled Schedule Network Diagram)** [Инструмент] Любая сетевая диаграмма расписания проекта, в которой положение и величина плановой операции отражают ее длительность. Обычно представляется в виде столбиковой горизонтальной диаграммы с соблюдением логики сети расписания.
- Сеть (Network)** См. сетевая диаграмма расписания проекта.
- Сжатие (Crashing)** [Метод] Особый тип метода сжатия расписания проекта, при котором общая длительность проекта* уменьшается путем анализа серии альтернатив для достижения максимального сжатия длительности при наименьших затратах. Стандартный подход к сжатию расписания включает снижение длительности плановых операций и увеличение ресурсов, выделяемых на плановую операцию. См. также сжатие расписания и быстрый проход.
- Сжатие расписания (Schedule Compression)** [Метод] Сжатие длительности расписания проекта без изменения его содержания. См. также сжатие и быстрый проход.
- Система (System)** Совокупность интегрированных и регулярно взаимодействующих или взаимозависимых элементов, созданный для выполнения определенных целей, причем отношения между элементами четки и устойчивы, а его общая производительность или функциональность лучше, чем у простой суммы элементов. Системы могут быть основаны на физическом процессе или на процессе управления, а чаще всего и на том, и на другом. Системы управления проектами состоят из процессов, методов, методологий и инструментов управления проектами, применяемых командой управления проектом.

Система авторизации работ (Work Authorization System) [Инструмент] Подсистема общей системы управления проектами. Ряд формальных процедур, в которых описывается, как будут авторизованы работы проекта для гарантии того, что работы будут выполнены указанной организацией в нужное время в правильной последовательности. В эту систему входят этапы, документы, система отслеживания и определенные уровни одобрения, необходимые для авторизации работ.

Система управления изменениями (Change Control System) [Инструмент] Набор формальных процедур, определяющих способы контроля, внесения изменений и одобрения результатов поставки и документации проекта. В большинстве областей приложения система управления изменениями входит в систему управления конфигурацией.

Система управления конфигурацией (Configuration Management System) [Инструмент] Подсистема общей системы управления проектами. Набор формальных процедур, используемый для применения технического и административного управления и сопровождения, чтобы: идентифицировать и документировать физические и функциональные характеристики продукта, результата, услуги или элемента; управлять любыми изменениями таких характеристик; регистрировать и доводить до сведения заинтересованных лиц каждое изменение и ход его проведения; выполнять аудит продуктов, результатов или элементов для верификации их соответствия требованиям. Она включает в себя документацию, системы отслеживания и определенные уровни, на которых происходит авторизация изменений. В большинстве областей приложения система управления конфигурацией включает систему управления изменениями.

Система управления проектом (Project Management System) [Инструмент]. Совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур по управлению проектом. Система документируется в плане управления проектами, и ее содержание может различаться в зависимости от области приложения, организационного влияния, сложности проекта и доступности имеющихся систем. Система управления проектами, которая может быть как формальной, так и неформальной, помогает менеджеру проекта эффективно доводить проект до завершения. Система управления проектами - это ряд процессов и связанных с ними функций мониторинга и контроля, объединенных в функциональное единство.

Слияние путей (Path Convergence) Объединение параллельных путей в сети расписаний в одном узле на сетевой диаграмме расписания проекта. Слияние путей характеризуется плановой операцией, у которой несколько предшествующих операций.

Словарь иерархической структуры работ (Work Breakdown Structure Dictionary) [Выход/вход] Документ, описывающий каждый элемент в иерархической структуре работ (ИСР). Для каждого элемента ИСР в словаре имеется краткое описание содержания, указан(ы) результат(ы) поставки, список имеющих к нему отношение операций и список контрольных событий. Также могут указываться: ответственная организация, даты начала и завершения работ, требуемые ресурсы, оценка стоимости, порядковый номер, информация о контракте, требования к качеству и технические справочные материалы, способствующие выполнению работ.

Снижение рисков (Risk Mitigation) [Метод] Связанный с угрозами метод планирования реагирования на риски*, который стремится понизить вероятность и/или воздействие рисков до приемлемого уровня.

Событие (Event) Нечто происходящее, происшествие, случай.

Совет управления изменениями (Change Control Board, CCB) Формальная группа участников проекта, ответственная за изучение, оценку, одобрение, отсрочку или отклонение внесения изменений в проект, причем все решения и рекомендации совета записываются.

Содержание (Scope) Совокупность продуктов, услуг и результатов, являющихся предметом проекта. См. также содержание проекта и содержание продукта.

Содержание продукта (Product Scope) Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

- Содержание проекта (Project Scope) Работы**, которые необходимо выполнить, чтобы получить *продукт, услуги или результат* с указанными характеристиками и функциями.
- Содержание работ контракта (Contract Statement of Work, SOW) [Выход/вход]** Описание *продуктов, услуг или результатов*, поставляемых по контракту.
- Содержание работы (Statement of Work, SOW)** Описание поставляемых *продуктов, услуг или результатов*.
- Создание ИСР (Иерархической структуры работ) (Create WBS, Work Breakdown Structure) [Процесс]** Процесс разделения основных *результатов поставки* проекта и *работ* по проекту на меньшие *элементы*, которыми легче управлять.
- Со-расположение (Co-location) [Метод]** Способ размещения, при котором *члены команды проекта* находятся физически близко друг от друга в целях улучшения *коммуникаций, рабочих отношений и производительности*.
- Сорт (Grade)** Категория или ранг, используемый для отличия *продуктов*, имеющих одинаковые функциональные свойства (например "молоток"), но отличающихся по своим требованиям к качеству (например, различные молотки могут различаться по прочности).
- Составной (Integral)** Требующийся для законченности; Необходимый; Составляющий часть; Образующий единицу с другим элементом.
- Спецификация (Specification)** Документ, полностью и точно определяющий *требования, устройство, поведение или другие особенности системы, элемента, продукта, результата или услуги*, а также, довольно часто, *процедуры*, способные определить, были ли выполнены эти условия. Примеры: *спецификация требований, спецификация структуры, спецификация продукта и спецификация испытаний*.
- Список операций (Activity List) [Выход/вход]** Документированное табличное представление *плановых операций*, отображающее *описание операции, идентификатор операции* и достаточно подробное описание работ, так чтобы *члены команды проекта* могли понять, какие *работы* должны быть выполнены.
- Спонсор (Sponsor)** Лицо или группа лиц, предоставляющая *финансовые ресурсы* для *проекта* в любом виде.
- Спонсор проекта (Project Sponsor)** См. *спонсор*.
- Справочник команды проекта (Project Team Directory)** Документированный список *членов команды проекта, их ролей в проекте* и информации о *коммуникациях*.
- Средства (Funds)** Непосредственно доступные *денежные средства* или иные *финансовые ресурсы*.
- Средства на непредвиденные обстоятельства (Contingency Allowance)** См. *резерв*.
- Стандарт (Standard)** Документ, установленный с согласия и одобренный уполномоченной организацией, который определяет *правила руководства или характеристики операций* или их *результатов* для общего пользования с целью достижения оптимальной степени упорядочения в определенной области.
- Старт-старт (Start-to-Start, SS)** *Логическая взаимосвязь*, при которой начало работ по *последующей плановой операции* зависит от начала работ по *предшествующей плановой операции*. См. также *логическая взаимосвязь*.
- Старт-финиш (Start-to-Finish, SF)** *Логическая взаимосвязь*, при которой завершение *последующей плановой операции* зависит от начала *предшествующей плановой операции*. См. также *логическая взаимосвязь*.
- Стоимостная оценка (Cost Estimating) [Процесс]** Процесс разработки приблизительной оценки *стоимости ресурсов*, требующихся для завершения *операций проекта**.
- Стоимость (Cost)** Денежное выражение, или цена, *операций проекта** или *элементов*, включающее цену (в денежном выражении) *ресурсов*, необходимых для выполнения и завершения операции или элемента или для изготовления элемента. Конкретная стоимость может быть составлена из стоимости элементов, включая прямые трудозатраты, другие прямые затраты, косвенные трудозатраты, другие непрямые затраты и цену закупки. (Однако в методологии *управления освоенным объемом* в некоторых случаях термин "стоимость" может означать только рабочие часы без преобразования в денежное выражение.) См. также *фактическая стоимость и оценка*.

- Стоимость качества (Cost of Quality, COQ)** [Метод] Определение затрат, связанных с обеспечением *качества*. Затраты на профилактику и затраты на оценку (затраты на соответствие) включают стоимость планирования качества, контроля качества и обеспечения качества для соответствия требованиям (т. е. обучение, *системы* контроля качества и т. д.). Издержки вследствие отказа (затраты на несоответствие) включают стоимость доработки несоответствующих *продуктов, элементов* или *процессов*, стоимость гарантийных работ и безвозвратных потерь, а также снижение репутации.
- Столбиковая горизонтальная диаграмма (Bar Chart)** [Инструмент] Графическое представление расписания проекта. В типичной столбиковой горизонтальной диаграмме *плановые операции* или *элементы иерархической структуры работ* перечислены с левой стороны диаграммы, *даты* отображаются сверху, а *длительность операций* показана горизонтальными полосками от даты начала до даты завершения. Другое название - диаграмма Ганта.
- Стрелка, дуга (Arrow)** Графическое представление *плановой операции* с помощью метода "*операции на дугах*" (метода стрелочных диаграмм) или *логических взаимосвязей* между плановыми операциями с помощью метода "*операции в узлах*" (метода предшествования).
- Суммарная операция (Summary Activity)** Группа связанных *плановых операций*, объединенная на определенном уровне и отображаемая в виде одной операции на этом уровне. См. также *подпроект* и *подсеть*.
- Текущая дата (Time-Now Date)** См. *отчетная дата*.
- Текущая дата завершения (Current Finish Date)** Текущая *оценка* момента времени, в который будет завершена *плановая операция*, где оценка отражает подтвержденный ход выполнения работ. См. также *расчетная дата завершения* и *базовый финиш*.
- Текущая дата начала (Current Start Date)** Текущая *оценка* момента времени, в который будет начата *плановая операция*, где оценка отражает подтвержденный ход выполнения работ. См. также *расчетная дата начала* и *базовый старт*.
- Техническое измерение исполнения (Technical Performance Measurement)** [Метод] *Метод* измерения исполнения, сопоставляющий выполненные технические задачи в ходе выполнения *проекта* с их *расписанием* согласно *плану управления проектом*. В ней могут использоваться ключевые технические параметры *продукта* проекта в качестве показателя *качества*. Полученные значения показателей относятся к *информации об исполнении проекта*.
- Товары (Goods)** Предметы потребления, изделия.
- Тотальное управление качеством (Total Quality Management, TQM)** [Метод] Подход к внедрению программы повышения *качества* в *организации*.
- Требование (Requirement)** Определенные условия или характеристики, которым должны соответствовать или которые должны иметь *система, продукт, услуга, результат* или *элемент* в соответствии с *контрактом, стандартами, характеристиками* или другими формальными предписывающими *документами*. Требования включают выраженные в количественной форме и документированные запросы, пожелания и ожидания *спонсора, заказчика* и других участников *проекта*.
- Требуемая дата (Imposed Date)** Указанная фиксированная дата для *плановой операции* или *контрольного события расписания*, обычно представленная в формулах "начать не ранее чем x" и "закончить не позже чем x".
- Триггеры (Triggers)** Указания на то, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Триггеры могут быть обнаружены на этапе *идентификации рисков* и должны отслеживаться в ходе процесса *мониторинга и управления рисками*. Другое название - "*симптомы риска*" или "*признаки риска*".
- Тройное ограничение (Triple Constraint)** Схема оценки конкурирующих требований. Тройное ограничение часто изображается в виде треугольника, одна из сторон или один из углов которого представляют собой один из параметров, которым управляет команда проекта.

- Трудоемкость (Effort)** Количество рабочих единиц, необходимое для выполнения *плановой операции* или *элемента иерархической структуры работ*. Обычно выражается в человеко-часах, человеко-днях или человеко-неделях. Ср. *длительность*.
- Угроза (Threat)** Условие или ситуация, неблагоприятные для *проекта*, неблагоприятное стечение обстоятельств, негативный ход событий, *риск*, который будет иметь негативное воздействие на цели проекта или возможность негативных изменений. Ср. *благоприятная возможность*.
- Удержание (Retainage)** Часть контрактных платежей, которая удерживается до полного выполнения *контракта* для обеспечения полного исполнения его условий.
- Узел (Node)** Один из определяющих пунктов сетевой диаграммы расписания; точка, соединенная *зависимостями* с несколькими или всеми другими. См. также *метод "операции на дугах"* (*метод стрелочных диаграмм*) и *метод "операции в узлах"* (*метод предшествования*).
- Уклонение от риска (Risk Avoidance)** [Метод] *Метод планирования реагирования на риски**, который вносит изменения в *план управления проектом*, направленные либо на устранение *риска*, либо на защиту *целей проекта* от его воздействия. Обычно уклонение от риска подразумевает смягчение *требований* по времени, стоимости, содержанию или качеству проекта.
- Укрупненное расписание (Master Schedule)** [Инструмент] *Укрупненное расписание проекта*, включающее лишь основные *результаты поставки* и *элементы иерархической структуры работ* и ключевые *контрольные события расписания*. См. также *расписание контрольных событий*.
- Управление изменениями (Change Control)** Идентификация, фиксация, одобрение или отклонение и управление внесением изменений в *базовые планы проекта**.
- Управление интеграцией проекта (Project Integration Management)** [Область знаний] См. Приложение G.
- Управление качеством проекта (Project Quality Management)** [Область знаний] См. Приложение G.
- Управление командой проекта (Manage Project Team)** [Процесс] *Процесс* отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и координации изменений с целью улучшения исполнения проекта.
- Управление коммуникациями проекта (Project Communications Management)** [Область знаний] См. Приложение G.
- Управление освоенным объемом (Earned Value Management, EVM)** Методология управления интеграцией *содержания, расписания* и *ресурсов*, а также объективным измерением исполнения проекта и прогресса. Исполнение проекта измеряется путем определения *плановой стоимости выполненных работ* (т. е. *освоенного объема*) и его последующего сравнения с *фактической стоимостью выполненных работ* (т. е. *фактической стоимостью*). Прогресс измеряется путем сравнения *освоенного объема с плановым объемом*.
- Управление портфелем (Portfolio Management)** [Метод] Централизованное управление одним или несколькими *портфелями*, включая идентификацию, определение приоритетов, авторизацию и управление *проектами, программами* и другими имеющими отношение работами для достижения определенных стратегических *целей*.
- Управление поставками проекта (Project Procurement Management)** [Область знаний] См. Приложение G.
- Управление программой (Program Management)** Централизованное координированное управление *программой*, имеющее своей задачей достижение преимуществ и стратегических *целей* программы.
- Управление проектами (Project Management, PM)** Приложение *знаний, навыков, инструментов* и *методов к операциям проекта** для удовлетворения *требований*, предъявляемых к проекту.
- Управление расписанием (Schedule Control)** [Процесс] *Процесс* управления изменениями в *расписании проекта*.

- Управление рисками проекта (Project Risk Management)** [Область знаний]
См. Приложение G.
- Управление содержанием (Scope Control)** [Процесс] *Процесс* управления изменениями в *содержании проекта*.
- Управление содержанием проекта (Project Scope Management)** [Область знаний]
См. Приложение G.
- Управление сроками проекта (Project Time Management)** [Область знаний]
См. Приложение G.
- Управление стоимостью (Cost Control)** [Процесс] *Процесс* влияния на факторы, создающие отклонения, и управление изменениями бюджета проекта.
- Управление стоимостью проекта (Project Cost Management)** [Область знаний]
См. Приложение G.
- Управление участниками проекта (Manage Stakeholders)** [Процесс] *Процесс* управления коммуникациями с целью удовлетворения *требований* и решения *проблем участников проекта*.
- Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management)** [Область знаний] См. Приложение G.
- Услуга (Service)** Полезная выполненная *работа*, результатом которой не является какой-либо осязаемый *продукт* или *результат*, как, например, выполнение бизнес-функций по поддержке продукции или дистрибуции. Ср. продукт и результат (result). См. также *результат поставки*.
- Устав (Charter)** См. *устав проекта*.
- Устав проекта (Project Charter)** [Выход/вход] *Документ*, выпущенный *инициатором* или *спонсором* проекта, который формально узаконивает существование *проекта* и предоставляет *менеджеру проекта* полномочия использовать организационные ресурсы в *операциях* проекта.
- Установленные границы (Specification Limits)** Область с каждой стороны осевой линии или среднего значения с данными, построенными на *контрольной диаграмме*, соответствующая требованиям заказчика к *продукту* или *услуге*. Эта область может быть больше или меньше области контрольных границ. См. также *контрольные границы*.
- Участник проекта (Stakeholder, Project Stakeholder)** Лица и *организации*, например *заказчики*, *спонсоры*, *исполняющая организация*, которые активно участвуют в *проекте* или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта. Участники также могут влиять на проект и его *результаты поставки*.
- Фаза (Phase)** См. *фаза проекта*.
- Фаза проекта (Project Phase)** Ряд логически связанных *операций проекта**, обычно завершающихся достижением одного из основных *результатов поставки*. Фазы проекта (другое название - фазы) обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться. Фазы можно разделить над *подфазы* и далее на *элементы*; в случае, если проект или части проекта поделены на фазы, такая иерархия представлена в *иерархической структуре работ*. Фаза проекта является элементом *жизненного цикла проекта*. Фаза проекта не является *группой процессов управления проектами**.
- Фактическая длительность (Actual Duration)** Период времени в *календарных единицах* между *фактическим стартом плановой операции* и *отчетной датой расписания исполнения проекта*, если плановая операция находится в стадии выполнения, или *фактическим финишем*, если плановая операция завершена.
- Фактическая стоимость (ФС) (Actual Cost, AC)** Фактические затраты на выполнение работ за определенный период в рамках *плановой операции* или *элемента иерархической структуры работ*. Фактическая стоимость может включать, например, только прямые затраты или сумму прямых и непрямых затрат. Другое название - фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР). См. также *управление освоенным объемом* и *метод освоенного объема*.
- Фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР) (Actual Cost of Work Performed, ACWP)** См. *фактическая стоимость*.
- Фактический старт (Actual Start Date, AS)** Дата фактического начала *работ* на *плановой операции*.

- Фактический финиш (Actual Finish Date, AF)** Дата фактического завершения *работ на плановой операции*. (Примечание: в некоторых областях приложения плановая операция считается "завершенной", когда работы "практически завершены".)
- Факторы внешней среды предприятия (Enterprise Environmental Factors)** [Выход/вход] Любой или все внешние факторы воздействия и внутренние организационные факторы, влияющие на успех проекта. Эти факторы существуют для каждого из предприятий, участвующих в проекте, и включают корпоративную культуру и структуру организации, инфраструктуру, существующие ресурсы, коммерческие базы данных, условия рынка и *программное обеспечение для управления проектами*.
- Фиктивная операция (Dummy Activity)** *Плановые операции нулевой длительности*, служащие для отображения *логических взаимосвязей в методе "операции на дугах" (методе стрелочных диаграмм)*. Фиктивные операции используются в том случае, когда логические взаимосвязи не могут быть описаны полностью или правильно с помощью *дуг плановых операций*. Фиктивные операции обычно графически отображаются в виде пунктирных линий со стрелкой.
- Финиш-старт (Finish-to-Start, FS).** *Логическая взаимосвязь*, при которой начало *работ последующей операции* зависит от завершения работ по *предшествующей операции*. См. также *логическая взаимосвязь*.
- Финиш-финиш (ФФ) (Finish-to-Finish, FF)** *Логическая взаимосвязь*, при которой завершение *работ последующей операции* невозможно до завершения *предшествующей операции*. См. также *логическая взаимосвязь*.
- Функциональная организация (Functional Organization)** Иерархически выстроенная *организация*, в которой у каждого сотрудника есть один прямой начальник, персонал разделен на группы по областям специализации и управляется человеком, имеющим компетенцию в данной области.
- Функциональный руководитель (Functional Manager)** Лицо, обладающее *руководящими полномочиями* в подразделении *функциональной организации*. Менеджер любой группы, которая фактически занята в производстве *продукта* или *услуги*. Иногда также называется "линейным менеджером".
- Цель (Objective)** То, на что направлены *работы*, стратегическая позиция, которую следует занять, задача, которую следует решить, *результат*, которого следует достичь, *продукт*, который следует произвести или *услуга*, которую следует оказать.
- Члены команды (Team Members)** См. *члены команды проекта*.
- Члены команды проекта (Project Team Members)** Лица, которые отчитываются в прямой или косвенной форме перед *менеджером проекта* и несут ответственность за выполнение *работ проекта* в качестве своих обязанностей.
- Шаблон (Template)** Частично заполненный *документ* в указанном формате, предлагающий определенную структуру сбора, организации и представления информации и данных. Шаблоны часто основываются на документах, созданных во время предыдущих *проектов*. Шаблоны помогают снизить *трудоемкость* выполнения *работ* и повышают согласованность *результатов*.
- Экспертные оценки (Expert Judgment)** [Метод] Суждения, предоставляемые на основании компетенции в *области приложения, области знаний, дисциплине, индустрии* и т. д., соответствующих выполняемой операции. Экспертизу могут осуществлять как группы, так и отдельные лица, обладающие специализированным образованием, *знанием, навыками*, опытом или обучением. Может быть несколько источников, в том числе: другие подразделения исполняющей организации; консультанты; *участники проекта*, включая *заказчиков*, профессиональные и технические ассоциации и отраслевые группы.
- Элемент (Component)** Составная часть, компонент, часть целого.
- Элемент иерархической структуры работ (Work Breakdown Structure Component)** Компонент в *иерархической структуре работ*, который может находиться на любом уровне.
- Элементарная работа (Work Item)** Данный термин более не является общеупотребительным См. *операция* и *плановая операция*.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

A

AC См. фактическая стоимость
ACWP См. фактическая стоимость выполненных работ
AD См. описание операции
AE См. распределенная трудоемкость
AF См. фактический финиш
AOA См. "операции на дугах"
AON См. "операции в узлах"
AS См. фактический старт

B

BAC См. бюджет по завершении
BCWP См. плановая стоимость выполненных работ
BCWS См. плановая стоимость запланированных работ
BOM См. ведомость материалов (BOM)

C

CA См. контрольный счет
CAP См. план контрольного счета
CCB См. совет управления изменениями
COQ См. стоимость качества
CPF См. контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение (CPF)
CPFF См. контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (CPFF)
CPI См. индекс выполнения стоимости
CPIF См. контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты (CPIF)
CPM См. метод критического пути
CPPC См. контракт с возмещением затрат плюс процент от затрат (CPPC)
CV См. отклонение по стоимости
CWBS См. иерархическая структура работ по контракту

D

DD См. отчетная дата
DU См. длительность
DUR См. длительность

E

EAC См. прогноз по завершении
EF См. ранний финиш
EMV См. ожидаемая денежная стоимость
ES См. ранний старт
ETC См. прогноз до завершения
EV См. освоенный объем (OO)
EVM См. управление освоенным объемом
EVT См. метод освоенного объема

F

FF См. свободный временной резерв
FF См. финиш-финиш
FFP См. контракт с твердой фиксированной ценой (FFP)
FMEA См. анализ характера и последствий отказов
FPIF См. контракт с фиксированной стоимостью и вознаграждением за результаты (FPIF)
FS См. финиш-старт

I

IFB См. приглашение к предложениям

L

LF См. поздний финиш
LOE См. масштаб работ
LS См. поздний старт

O

OBS См. организационная структура
OD См. исходная длительность

P

PC См. процент выполнения
PCT См. процент выполнения
PDM См. метод предшествования
PF См. плановый финиш
PM См. менеджер проекта
PM См. управление проектами
PMBOK® См. Свод знаний по управлению проектами (PMBOK®)
PMIS См. информационная система управления проектами
PMO См. офис управления программой

PMO См. офис управления проектом (PMO)
 PMP® См. профессионал по управлению проектами (PMP)
 PS См. плановый старт, 349
 PSWBS См. сводная иерархическая структура работ проекта
 PV См. плановый объем

Q

QA См. обеспечение качества
 QC См. контроль качества

R

RAM См. матрица ответственности
 RBS См. иерархическая структура ресурсов
 RBS См. иерархическая структура рисков
 RD См. оставшаяся длительность
 RFP См. запрос предложения
 RFQ См. запрос расценок

S

SF См. расчетная дата завершения, 349
 SF См. старт-финиш, 349
 SPI См. индекс выполнения сроков, 155, 174, 177, 234, 349, 373
 SS См. расчетная дата начала
 SS См. старт-старт
 SV См. отклонение по срокам
 SWOT См. достоинства, недостатки, возможности и угрозы (SWOT)
 S-кривая, 374

T

T&M См. Время и материалы (T&M)
 TC См. директивная дата завершения
 TF См. директивная дата выполнения
 TF См. общий временной резерв
 TQM См. тотальное управление качеством
 TS См. директивная дата начала

V

VE См. оптимизация выгод, 350

W

WBS См. иерархическая структура работ (ИСР)

A

авторизация работ, 378
 агрегированная операция, 361
 администрирование контрактов, 10, 65, 269, 289, 290, 291, 292, 294, 296, 355
 активы организационного процесса, 40, 84, 87, 90, 101, 102, 107, 109, 113, 122, 127, 136, 140, 143, 155, 162, 177, 184, 190, 191, 204, 210, 216, 218, 225, 230, 234, 235, 236, 242, 247, 250, 255, 268, 275, 284, 287, 294, 297, 365
 анализ дерева решений, 358
 анализ допущений, 248, 352

анализ ожидаемой денежной стоимости, 257, 348, 360
 анализ отклонений, 121, 154, 378
 анализ первопричины, 373
 анализ расписания См. анализ сети расписания
 анализ резервов, 142, 166, 169, 266, 371
 анализ сети расписания, 145, 373
 анализ сети, 364
 анализ тенденций, 266, 377
 анализ характера и последствий отказов, 348, 360
 анализ характеристик конструкции, 180, 358
 анализ чувствительности, 374

Б

база данных рисков, 372
 база накопленных знаний, 363
 базовый план исполнения, 365
 базовый план по содержанию См. базовый план
 базовый план по стоимости См. базовый план
 базовый план, 151, 153, 155, 170, 172, 177, 187, 197, 352, 356
 базовый старт, 352
 базовый финиш, 352
 благоприятная возможность, 364
 буфер, 353
 быстрый проход, 360
 бюджет по завершении, 173, 175, 176, 348, 353
 бюджет, 177, 234, 263, 348, 353

В

ведомость материалов (BOM), 117, 348, 353
 верификация, 97, 378
 виртуальная команда, 211, 378
 временной резерв См. "общий временной резерв" и "свободный временной резерв", 375
 вторичный риск, 374
 вход, 218, 230, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 362, 363, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 378, 379
 выбор продавцов, 10, 58, 269, 281, 286, 287, 288, 289, 290, 374
 выполнение См. исполнение
 выравнивание ресурсов, 146, 371
 выравнивание См. выравнивание ресурсов
 выход, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 363, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 378, 379

Г

гистограмма ресурсов, 208, 371
 группа процессов См. группа процессов управления проектом
 группа процессов управления проектом, 9, 12, 19, 23, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 55, 56, 59, 60, 66, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 85, 88, 100, 183, 354, 360, 362, 364, 366, 367, 368
 группы процессов проекта, 369

Д

дата завершения, 361
дата начала, 375
дата, 144, 348, 358
декомпозиция, 114, 115, 128, 358
дефект, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 189, 196, 197, 358
диаграмма влияния, 362
диаграмма Ганта См. столбиковая
 горизонтальная диаграмма
диаграмма Парето, 195, 365
диаграммы зависимостей, 193, 361
директивная дата выполнения, 376
директивная дата завершения, 376
директивная дата начала, 376
директивное расписание, 376
дискретная трудоемкость, 359
длительность операции, 10, 50, 123, 139, 140,
 141, 142, 144, 164, 351
длительность, 348, 359
документ, 78, 285, 287, 359, 360
документация по поставкам, 282, 284, 367
документированная процедура, 359
допущения, 127, 143, 163, 226, 248, 275, 352
доработка, 372

Ж

жизненный цикл продукта, 23, 367
жизненный цикл проекта, 9, 19, 21, 23, 24, 368
жизненный цикл См. жизненный цикл проекта
журнал, 218, 363

З

завершающие процессы, 354
зависимость См. логическая взаимосвязь
задержка, 362
заказчик, 26, 181, 357
закрытие контракта, 10, 67, 102, 269, 274, 295,
 296, 297, 355
закрытие проекта, 9, 67, 79, 100, 101, 267, 295,
 354
запрос информации у продавцов, 10, 58, 269,
 281, 284, 285, 371
запрос информации, 367, 370
запрос на изменение, 93, 95, 99, 189, 353
запрос предложения, 370
запрос расценок, 371
запрошенное изменение, 93, 96, 98, 112, 118,
 119, 122, 130, 135, 138, 152, 155, 167, 171,
 177, 190, 197, 218, 231, 234, 267, 280, 290,
 294, 371
знание, 3, 9, 12, 13, 15, 38, 70, 77, 78, 103, 104,
 117, 123, 148, 157, 179, 199, 200, 221, 230,
 237, 247, 264, 269, 270, 271, 349, 362, 367,
 368, 369, 370

И

идентификатор операции, 351
идентификация рисков, 10, 53, 237, 243, 246,
 247, 249, 250, 253, 254, 259, 261, 263, 372
иерархическая структура работ (ИСП), 9, 49,
 86, 103, 104, 108, 112, 113, 114, 115, 116,
 117, 118, 120, 121, 127, 128, 129, 130, 149,
 155, 158, 159, 163, 168, 169, 173, 175, 177,
 205, 206, 214, 234, 253, 258, 263, 276, 280,
 350, 366, 370, 378
иерархическая структура работ по контракту
 (CWBS), 348, 355
иерархическая структура ресурсов, 117, 138,
 205, 243, 247, 248, 249, 253, 255, 263, 268,
 349, 371
иерархическая структура рисков, 117, 138, 205,
 243, 244, 247, 248, 249, 253, 255, 263, 268,
 349, 372
изменение содержания, 374
индекс выполнения сроков, 154, 373
индекс выполнения стоимости, 173, 174, 177,
 234, 348, 356
инициатор, 362
инициация проекта, 368
инспекция, 119, 196, 362
инструмент, 352, 353, 354, 355, 361, 362, 363,
 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372,
 373, 377, 378
интегрированный, 9, 61, 79, 88, 96, 98, 99, 101,
 112, 119, 121, 122, 130, 135, 138, 152, 153,
 155, 167, 171, 172, 177, 187, 190, 197, 198,
 218, 231, 234, 264, 267, 280, 290, 291, 294,
 362
информационная система управления
 проектами, 86, 95, 349, 368
информация об исполнении работ, 94, 95, 98,
 101, 120, 172, 188, 191, 216, 232, 265, 292,
 379
исполнение, 38, 40, 41, 55, 56, 67, 68, 78, 92,
 291, 360
исполнить См. исполнение
исполняющая организация, 366
исправление дефекта, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 189,
 196, 197, 358
историческая информация, 102, 362
источник влияния, 362
исходная длительность, 365

К

календарная единица, 353
календарь проекта, 152, 367
календарь ресурсов, 138, 141, 144, 168, 371
категория риска, 372
качественный анализ рисков, 10, 53, 237, 244,
 246, 249, 250, 251, 253, 254, 259, 260, 263,
 370

качество, 10, 39, 52, 56, 63, 89, 118, 166, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 232, 252, 291, 348, 349, 350, 370

код операции, 350

код счетов, 354

количественный анализ рисков, 10, 54, 237, 246, 249, 250, 253, 254, 255, 257, 259, 260, 261, 263, 370

команда проекта, 370

команда управления проектом, 13, 369

коммуникации, 89, 224, 228, 354

компенсация, 354

контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение (CPF), 278, 348, 356

контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты (CPIF), 278, 348, 356

контракт с возмещением затрат плюс процент затрат (CPPC) См. контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение

контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (CPFF), 278, 348, 356

контракт с возмещением затрат, 356

контракт с твердой фиксированной ценой (FFP), 348, 361

контракт с фиксированной стоимостью и вознаграждением за результаты (FPIF), 349, 361

контракт с фиксированной ценой, 361

контракт типа "Время и материалы" (T&M), 377

контракт, 10, 65, 67, 82, 100, 101, 102, 168, 269, 274, 277, 280, 281, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 348, 355

контроллинг См. контроль

контроль качества, 186, 190, 191, 197, 198, 349, 356

контроль, 10, 63, 90, 94, 129, 158, 179, 189, 190, 191, 192, 193, 197, 232, 264, 265, 267, 291, 348, 349, 355

контрольная диаграмма, 192, 193, 355

контрольное событие расписания, 373

контрольное событие, 89, 130, 131, 149, 151, 364

контрольные границы, 355

контрольный список, 248, 353

контрольный счет, 158, 348, 355

корректирующее действие, 92, 93, 96, 98, 99, 119, 122, 155, 177, 189, 190, 197, 218, 234, 236, 267, 294, 356

критерии приемки, 350

критерии, 283, 287, 357

критическая операция, 357

критический путь, 145, 348, 357

Л

логика сети, 364

логика См. логика сети

логическая взаимосвязь, 133, 358, 363

логическая диаграмма См. сетевая диаграмма расписания проекта

М

масштаб работ, 349, 363

материальные средства, 116, 363

матрица вероятности и последствий, 245, 251, 252, 367

матрица ответственности, 206, 349, 371

матричная организация, 30, 31, 363

менеджер проекта, 349, 369

метод, 95, 348, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 371, 372, 373, 376, 377, 378, 379

метод Дельфи, 358

метод критического пути, 357

метод критической цепи, 147, 357

метод Монте-Карло, 146, 364

метод освоенного объема, 172, 348, 359

метод предшествования, 132, 133, 258, 349 366

метод стрелочных диаграмм (метод стрелочных диаграмм), 133, 352

метод стрелочных диаграмм См. метод стрелочных диаграмм (метод стрелочных диаграмм)

методология, 85, 87, 90, 93, 95, 99, 101, 243, 363

мнение заказчика, 180, 378

моделирование, 146, 259, 375

модель расписания, 10, 51, 62, 86, 89, 94, 112, 123, 130, 133, 137, 138, 139, 143, 144, 145, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 158, 164, 169, 173, 174, 178, 234, 274, 279, 349, 352, 366, 373, 374

мозговой шторм, 247, 353

мониторинг и управление работами проекта, 9, 61, 78, 94, 95, 96, 267, 364

мониторинг и управление рисками, 10, 65, 237, 254, 264, 265, 266, 267, 291, 372

мониторинг, 9, 38, 40, 41, 59, 60, 61, 78, 94, 95, 96, 171, 264, 265, 267, 364

Н

на дату См. отчетная дата

наблюдение См. мониторинг

набор команды проекта, 10, 57, 199, 209, 210, 212, 350

навык, 375

надежность, 370

накопленные знания, 230, 363

налаживание связей, 207, 364

непредвиденные обстоятельства См. резерв нормативный акт, 370

О

обеспечение качества, 186, 187, 188, 189, 197, 349

область знаний по управлению проектами, 9, 11, 69, 362, 368

область приложения, 13, 351
 обратный проход, 352
 обход, 379
 общая причина, 354
 общее управление изменениями, 9, 61, 79, 88, 96, 98, 99, 101, 112, 119, 121, 122, 130, 135, 138, 152, 153, 155, 167, 171, 172, 177, 187, 190, 197, 198, 218, 231, 234, 264, 267, 280, 290, 291, 294, 362
 общий временной резерв, 377
 общий, 362
 ограничение, 354
 одобрение См. одобрять
 одобренный запрос на изменение, 92, 99, 109, 113, 120, 131, 153, 172, 188, 192, 232, 236, 265, 292, 352
 одобрять, 86, 112, 352
 околоритическая операция, 364
 оперативный центр, 378
 "операции в узлах", 132, 348, 351
 "операции на дугах", 133, 348, 351
 операционная деятельность, 364
 операция, 10, 49, 50, 123, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 151, 156, 164, 166, 167, 168, 204, 274, 276, 279, 282, 348, 350, 351
 опережение, 363
 описание операции, 348, 351
 описание позиции, 205, 366
 описание содержания проекта, 9, 43, 45, 78, 86, 87, 88, 89, 99, 108, 109, 110, 113, 117, 118, 120, 121, 127, 131, 140, 143, 163, 168, 184, 226, 242, 247, 250, 255, 275, 369
 определение взаимосвязей операций, 10, 50, 123, 130, 131, 132, 135, 351
 определение содержания, 9, 49, 87, 103, 109, 110, 112, 226, 374
 определение содержания продукта, 367
 определение состава операций, 10, 49, 123, 127, 128, 129, 130, 351
 оптимизация выгод, 378
 организационная диаграмма, 205, 365
 организационная диаграмма проекта, 207, 210, 216, 369
 организационная структура, 117, 205, 349, 355, 365
 организация, 9, 13, 19, 31, 32, 84, 180, 197, 205, 226, 365
 освоенный объем (ОО), 173, 174, 176, 234, 348, 353, 356, 357, 359, 373, 374
 особая причина, 375
 оставшаяся длительность, 370
 остаточный риск, 371
 отклонение, 121, 154, 158, 176, 234, 266, 348, 349, 378
 отклонение по срокам, 154, 155, 173, 177, 234, 349, 374
 отклонение по стоимости, 173, 177, 234, 348, 357
 открытый конец сети, 364

отношение предшествования, 366
 отчет об отклонениях, 360
 отчетная дата, 348, 357
 отчетность по исполнению, 10, 64, 221, 231, 232, 233, 291, 293, 365
 отчеты об исполнении, 120, 153, 172, 216, 233, 266, 292, 366
 офис управления программой, 367
 офис управления проектом (РМО), 17, 18, 26, 32, 33, 349, 368
 оценка, 167, 168, 173, 348, 360
 оценка будущей стоимости, 374
 оценка длительности операций, 10, 50, 123, 139, 140, 141, 142, 164, 351
 оценка по аналогам, 141, 164, 351
 оценка по трем точкам, 142, 377
 оценка ресурсов операций, 10, 50, 123, 135, 136, 137, 138, 141, 164, 274, 279, 351
 оценка "снизу вверх", 137, 165, 353

П

пакет работ, 114, 379
 параметрическая оценка, 142, 165, 169, 365
 параметры операций, 130, 131, 135, 136, 138, 140, 143, 144, 151, 156, 350
 передача риска, 373
 петля в сети, 364
 план контрольного счета, 348, 355
 план счетов, 353
 план управления качеством, 186, 188, 191, 370
 план управления коммуникациями, 354
 план управления контрактом, 290, 292, 296, 355
 план управления обеспечением проекта персоналом, 208, 210, 212, 213, 216, 375
 план управления поставками, 279, 281, 284, 287, 290, 296, 367
 план управления проектом, 91, 92, 95, 98, 99, 101, 108, 122, 128, 137, 141, 144, 152, 156, 163, 172, 178, 185, 187, 190, 198, 204, 219, 226, 232, 236, 242, 247, 255, 264, 268, 276, 281, 287, 295, 368
 план управления расписанием, 152, 153, 373
 план управления рисками, 10, 53, 237, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 255, 260, 261, 265, 372
 план управления содержанием проекта, 108, 109, 112, 113, 118, 119, 120, 369
 план управления стоимостью, 167, 168, 171, 356
 планирование качества, 10, 52, 179, 183, 184, 185, 186, 189, 370
 планирование коммуникаций, 10, 52, 211, 221, 225, 226, 227, 354
 планирование контрактов, 10, 55, 269, 281, 282, 366
 планирование методом набегающей волны, 128, 373
 планирование покупок и приобретений, 10, 54, 269, 274, 275, 276, 279, 296, 366

- планирование реагирования на риски, 10, 54, 237, 246, 249, 250, 254, 260, 261, 263, 373
- планирование ресурсов См. оценка ресурсов операций, 204, 371
- планирование содержания, 9, 48, 103, 107, 108, 374
- планирование управления рисками, 10, 53, 237, 242, 243, 244, 245, 246, 249, 250, 251, 261, 372
- планирование человеческих ресурсов, 10, 52, 199, 202, 203, 204, 205, 207, 214, 362
- планируемый пакет работ, 129, 366
- плановая операция, 373
- плановая стоимость выполненных работ, 348, 353, 359
- плановая стоимость запланированных работ, 348, 353, 366
- плановый объем, 173, 174, 175, 176, 234, 349, 353, 366, 373, 374
- плановый старт См. расчетная дата начала
- плановый финиш См. расчетная дата завершения
- подпроект, 376
- подсеть, 133, 376
- подтверждение содержания, 9, 62, 103, 118, 119, 374
- подфаза, 376
- поздний старт, 363
- поздний финиш, 349, 362
- покупатель, 271, 282, 293, 353
- полномочия, 207, 352
- пользователь, 377
- порог, 377
- портфель, 16, 366
- последняя пересмотренная оценка См. прогноз по завершении
- последователь См. последующая операция
- последовательная разработка, 6, 367
- последующая операция, 376
- практика, 113, 234, 366
- предприятие, 40, 83, 87, 90, 101, 107, 127, 136, 140, 162, 184, 203, 210, 225, 242, 247, 275, 359
- предупреждающее действие, 92, 93, 96, 98, 99, 189, 197, 218, 267, 366
- предшествующая операция, 366
- претензия, 354
- приглашение к предложениям, 349, 362
- приемка, 350
- принципы, 214, 361
- принятие риска, 372
- принятие, 102, 185, 263, 350
- проблема, 84, 85, 218, 236, 362
- проверка, 377
- прогноз до завершения, 173, 175, 177, 348, 360
- прогноз по завершении, 173, 175, 176, 177, 348, 360, 363
- прогнозы, 96, 174, 234, 361
- программа, 4, 16, 349, 367
- программное обеспечение для управления проектами, 137, 148, 154, 165, 176, 368
- продавец, 271, 278, 287, 289, 291, 292, 295, 374
- продукт, 23, 24, 38, 83, 86, 102, 104, 110, 111, 367
- проект, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 43, 45, 46, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 135, 137, 140, 141, 142, 143, 144, 148, 149, 150, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 190, 193, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 207, 210, 212, 213, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 226, 229, 230, 231, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 255, 256, 260, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 275, 276, 281, 282, 283, 287, 291, 295, 347, 349, 352, 362, 367, 368, 369, 370, 375
- проектная организация, 29, 370
- профессионал по управлению проектами (PMP®), 4, 8, 283, 349, 368
- процедура, 93, 101, 102, 296, 367
- процент выполнения, 349, 365
- процесс в области знаний, 362
- процесс контроля качества, 365
- процесс обеспечения качества, 365
- процесс управления проектом, 9, 11, 12, 19, 37, 38, 39, 40, 67, 69, 70, 77, 78, 79, 85, 89, 100, 367, 368
- процесс, 23, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 55, 56, 59, 60, 66, 67, 68, 69, 78, 85, 88, 89, 103, 106, 123, 126, 157, 159, 160, 179, 181, 183, 187, 188, 189, 194, 197, 200, 202, 221, 223, 230, 237, 241, 270, 273, 350, 351, 354, 355, 356, 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 370, 371, 372, 373, 374, 375
- процессы инициации, 362
- процессы исполнения, 360
- процессы мониторинга и управления, 59, 364
- процессы планирования, 366
- прямой проход, 361
- путь в сети, 364

Р

- работа, 6, 27, 82, 87, 91, 94, 95, 98, 101, 113, 114, 116, 117, 120, 121, 128, 163, 168, 172, 188, 191, 205, 216, 232, 265, 276, 280, 281, 284, 292, 348, 349, 350, 359, 370, 378, 379
- работы проекта См. работа
- разбиение См. декомпозиция
- развитие команды проекта, 10, 57, 199, 209, 212, 213, 215, 358

разработка бюджета расходов, 10, 51, 157, 167, 168, 169, 170, 171, 356

разработка плана управления проектом, 9, 48, 78, 88, 89, 90, 91, 124, 158, 358

разработка предварительного описания содержания проекта, 358

разработка расписания, 10, 51, 123, 138, 139, 143, 144, 145, 149, 151, 152, 169, 274, 279, 373

разработка Устава проекта, 9, 43, 45, 78, 81, 82, 85, 86, 358

ранний старт, 348, 359

ранний финиш, 348, 359

расписание контрольных событий, 151, 364

расписание проекта, 10, 51, 62, 86, 89, 94, 112, 123, 130, 133, 135, 137, 138, 139, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 158, 164, 168, 169, 173, 174, 178, 193, 234, 274, 279, 349, 352, 366, 369, 373, 374

расписание с ограничением на ресурсы См. расписание с ограниченными ресурсами, 371

расписание с ограниченными ресурсами, 371

расписание См. расписание проекта и модель расписания

распределенная трудоемкость, 348, 352

распространение информации, 10, 57, 221, 228, 229, 230, 231, 362

расхождение путей, 365

расчетная дата завершения, 349, 366, 374

расчетная дата начала, 366, 374

реестр рисков, 141, 144, 249, 250, 253, 255, 259, 261, 263, 265, 267, 372

резерв, 142, 166, 169, 263, 264, 266, 355, 371

резерв на непредвиденные обстоятельства, 355

результат, 102, 372

результат поставки, 297, 358

ресурс, 89, 94, 117, 137, 138, 140, 141, 144, 146, 147, 148, 151, 162, 165, 168, 199, 204, 208, 212, 213, 290, 349, 371

риск, 10, 53, 54, 65, 84, 89, 117, 141, 144, 164, 237, 238, 240, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 276, 281, 287, 291, 349, 372, 373

роль, 32, 207, 373

руководство и управление исполнением проекта, 9, 56, 78, 91, 92, 93, 119, 216, 232, 264, 267, 291, 358

С

свободный временной резерв, 348, 361

Свод знаний по управлению проектами (PMBOK®), 3, 4, 9, 12, 77, 78, 349, 368

сводная иерархическая структура работ проекта, 370

сдвиг содержания, 374

сетевая диаграмма расписания проекта, 135, 144, 369

сетевая диаграмма, привязанная к временной шкале, 377

сеть, 133, 364

сжатие, 145, 357

сжатие расписания, 145, 373

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT), 248, 349, 375

система авторизации работ, 378

система управления изменениями, 90, 121, 153, 172, 292, 353

система управления конфигурацией, 90, 121, 354

система управления проектами, 33, 369

система, 86, 88, 90, 93, 95, 99, 101, 248, 288, 293, 296, 349, 376

слияние путей, 365

словарь иерархической структуры работ, 378

снижение рисков, 372

событие, 360

совет управления изменениями, 348, 353

содержание продукта, 367

содержание проекта, 9, 43, 45, 78, 86, 87, 88, 89, 99, 103, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 131, 140, 143, 163, 168, 180, 184, 226, 242, 247, 250, 255, 275, 347, 369

содержание работ контракта, 355

содержание работы См. содержание работы, 82, 280, 349

содержание работы, 375

содержание, 9, 48, 49, 62, 87, 103, 107, 108, 109, 110, 112, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 226, 374

создание ИСР (иерархической структуры работ), 357

со-расположение, 214, 354

сорт, 180, 361

специализация, 359

спецификация, 375

список операций, 129, 131, 135, 136, 140, 144, 156, 351

спонсор, 26, 375, 370

спонсор проекта См. спонсор

справочник команды проекта, 370

средства на непредвиденные обстоятельства См. резерв

средства, 361

стандарт, 9, 113, 282, 375

старт-старт, 375

старт-финиш, 375

стоимостная оценка, 10, 51, 135, 157, 161, 162, 164, 166, 167, 356

стоимость качества, 180, 186, 348, 356

стоимость, 10, 20, 21, 51, 63, 89, 112, 135, 141, 157, 158, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 176, 177, 180, 185, 186, 196, 210, 233, 234, 256, 259, 276, 278, 282, 348, 355, 356, 357

столбиковая горизонтальная диаграмма, 154, 352

суммарная операция, 376

Т

текущая дата завершения, 357
 текущая дата начала, 357
 текущая дата См. отчетная дата
 техническое измерение исполнения, 266, 376
 товары, 361
 тотальное управление качеством, 180, 181, 350, 377
 требование, 371
 требуемая дата, 362
 триггеры, 377
 тройное ограничение, 377
 трудоемкость, 348, 349, 352, 359

У

угроза, 377
 удержание, 372
 узел, 348, 364
 уклонение от риска, 372
 укрупненное расписание, 363
 управление изменениями, 90, 96, 121, 153, 172, 292, 348, 353
 управление интеграцией проекта, 9, 77, 79, 80, 347, 368
 управление качеством проекта, 10, 179, 180, 182, 183, 185, 347, 369
 управление командой проекта, 10, 63, 199, 215, 216, 217, 218, 363
 управление коммуникациями проекта, 10, 221, 222, 223, 347, 367
 управление людскими ресурсами проекта, 10, 199, 200, 201, 202, 347, 368
 управление освоенным объемом, 348, 359
 управление портфелем, 16, 366
 управление поставками проекта, 10, 269, 270, 271, 272, 273, 347, 369
 управление программой, 16, 349, 367
 управление проектами, 349, 368
 управление проектами, область знаний См.
 область знаний по управлению проектами
 управление расписанием, 10, 62, 123, 152, 153, 154, 156, 373
 управление рисками проекта, 10, 77, 237, 239, 241, 249, 260, 266, 268, 347, 369
 управление содержанием проекта, 9, 103, 105, 106, 108, 109, 112, 113, 118, 119, 120, 180, 347, 369
 управление содержанием, 9, 62, 103, 119, 120, 121, 374
 управление сроками проекта, 10, 77, 123, 124, 125, 126, 152, 347, 370
 управление стоимостью проекта, 10, 77, 157, 158, 159, 160, 347, 367
 управление стоимостью, 10, 63, 157, 171, 172, 177, 356
 управление участниками проекта, 10, 64, 221, 235, 236, 363
 услуга, 102, 374

Устав См. Устав проекта
 Устав проекта, 43, 45, 86, 87, 108, 109, 353, 367
 установленные границы, 375
 участник См. участник проекта
 участник проекта, 19, 24, 26, 82, 83, 109, 110, 111, 180, 226, 227, 231, 235, 370, 375

Ф

фаза См. фаза проекта
 фаза проекта, 22, 23, 116, 366, 369
 фактическая длительность, 351
 фактическая стоимость, 173, 176, 234, 348, 351, 356, 357, 360,
 фактическая стоимость выполненных работ, 348, 351
 фактический старт, 351
 фактический финиш, 348, 351
 факторы внешней среды предприятия, 40, 83, 87, 90, 101, 107, 127, 136, 140, 162, 184, 203, 210, 225, 242, 247, 275, 359
 фиктивная операция, 359
 финиш-старт, 349, 361
 финиш-финиш, 348, 361
 функциональная организация, 29, 361
 функциональный руководитель, 361

Ц

цель, 364

Ч

члены команды См. члены команды проекта
 члены команды проекта, 370

Ш

шаблон, 376

Э

элемент, 129, 354
 элемент иерархической структуры работ, 378
 элементарная работа См. операция и плановая операция